



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

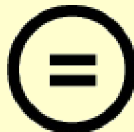
다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

經營學碩士 學位論文

두 기간 RFM을 이용한 인터넷 쇼핑몰의 고객세분화



2009年 2月

釜慶大學校 經營大學院

經營學科(e-비즈니스 專攻)

鄭 允 弼

經營學碩士 學位論文

두 기간 RFM을 이용한 인터넷 쇼핑몰의 고객세분화

指導教授 廉 昌 善

이 論文을 經營學碩士 學位論文으로 提出함



釜慶大學校 經營大學院

經營學科(e-비즈니스 專攻)

鄭 允 弼

鄭允弼의 經營學碩士 學位論文을 認准함

2009年 2月



主 審 經營學博士 김 하 균 印

委 員 經營學博士 배 상 욱 印

委 員 工學博士 염 창 선 印

목 차

목 차	i
표 목 차	ii
그림목차	iii
Abstract	iv
제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구배경 및 목적	1
제 2 절 연구방법 및 구성	3
제 2 장 고객관계관리와 고객세분화	4
제 1 절 고객관계관리의 정의	4
제 2 절 고객관계관리의 필요성	7
제 3 절 고객관계관리 성공의 핵심요소	9
제 4 절 RFM에 기반한 고객관계관리	11
1. RFM 위치	11
2. 고객세분화	14
3. RFM 분석	17
제 3 장 두 기간 RFM을 이용한 고객세분화	21
제 1 절 고객 구매 데이터 분석	21
1. 월별 구매 현황	21
2. 시간대별 구매 현황	22

3. 브랜드별 구매 현황	24
4. 상품별 구매 현황	24
5. 결제방식별 구매 현황	25
6. 고객별 구매 현황	26
7. 지역별 구매 현황	26
제 2 절 구매 데이터 분석기간 구분	27
제 3 절 전체 분석기간의 RFM 모형 설정	27
1. R, F, M 간의 가중치 결정	28
2. R, F, M 각각에 대한 점수 구간 설정	28
제 4 절 전체 분석기간의 RFM 점수에 의한 고객등급 구분 기준 결정	30
제 5 절 각 기간별 고객의 RFM 점수 및 고객분류	33
제 6 절 고객 구매행동 변화에 따른 고객등급 변화 추이 분석	35
 제 4 장 고객등급의 변화 유형별 마케팅 전략	38
제 1 절 계속 최우수고객인 고객을 위한 마케팅 전략	38
제 2 절 최우수고객 또는 우수고객이었으나 기타고객이 된 고객을 위한 마케팅 전략	38
제 3 절 계속 기타고객인 고객을 위한 마케팅 전략	39
제 4 절 기타고객 또는 일반고객이었으나 최우수고객이 된 고객을 위한 마케팅 전략	39
 제 5 장 결 론	41
 참 고 문 헌	44

표 목 차

<표 2-1> 연구기관별 CRM 정의	5
<표 2-2> 고객세분화 방법	15
<표 3-1> 월별 구매 현황	22
<표 3-2> 명절 vs 비명절	22
<표 3-3> 시간대별 구매 현황	23
<표 3-4> 브랜드별 구매 현황	34
<표 3-5> 상품별 구매 현황(상위 10개 상품)	25
<표 3-6> 결제방식별 구매 현황	25
<표 3-7> 고객별 구매 현황(상위 10명 고객)	26
<표 3-8> 지역별 구매 현황	27
<표 3-9> Recency를 위한 점수 및 분포	29
<표 3-10> Frequency를 위한 점수 및 분포	30
<표 3-11> Monetary를 위한 점수 및 분포	30
<표 3-12> (R, F, M) 세그먼트 집단의 빈도	31
<표 3-13> RFM 점수에 의한 고객그룹 세분화	33
<표 3-14> 1차 분석기간의 고객분류	34
<표 3-15> 2차 분석기간의 고객분류	34
<표 3-16> 고객등급의 변화 유형 및 빈도	35

그 립 목 차

<그림 2-1> CRM의 필요성	8
<그림 2-2> 성공적인 CRM 수행을 위한 요인	10
<그림 2-3> CRM 구축/실행 프로세스	11
<그림 2-4> 고객세분화 피라미드	13
<그림 2-5> RFM을 이용한 고객 세분화	20
<그림 3-1> 고객등급별 이탈고객의 수	37



Customer Segmentation of the Internet Shopping Mall Using a two-period RFM

Yun-Pil, Jung

*Major in e-business Department of Business Administration,
Graduate School of Business Administration,
Pukyong National University*

Abstract

Recently Internet shopping malls are trying to communicate with customer more closely and to correspond properly to customer's various needs through customer relationship management.

The customer relationship management is the marketing strategy to maximize the benefit of both of Internet shopping mall and customers in long-term by segmenting customers who bring the benefit and providing specialized service with segmented customer's class.

The customer segmentation means the process to classify entire customers with various needs as the same quality customers with some standards. How to segment customers, there are some, by products, by customer profiles, by RFM(Recency, Frequency, Monetary) and by LTV(Life Time Value). The segmented customer classes are utilize to estimate customer's life value, to provide special service for big customer, to increase the rate of maintenance of existing best customers and to raise customer's loyalty. In this research, I used the customer segmentation method by RFM.

Customer segmentation by RFM is based on that to segment existing customers and to manage the substance is more desirable than to make new customers. It is the way to create profits as doing marketing to best customers who has possibility of buying and preventing unnecessary waste for other customers, but not the way to increase the sales.

Previous researches about the customer segmentation by RFM were conducted based on the hypothesis ,that is, customer's purchasing pattern is consistent for analysis period. But customer's purchasing pattern is changing to dynamically as time goes in real. It is possible that the dynamical change of customer's purchasing pattern changes the customer's level. To establish more effective marketing strategy for customers may be possible with information about the these changes of purchasing pattern and customer's level.

I present the customer segmentation method by RFM for two-period, which is possible to grasp the changes of purchasing pattern and customer's level. And I present the marketing strategy by segmented customer's class by two-period RFM. For an example, I conducted to business customers of P Internet shopping mall.

제 1 장 서 론

제 1 절 연구배경 및 목적

전자상거래의 확산에 따라 인터넷 쇼핑몰에서의 구매활동은 일반적인 현상이 되었다. 이로 인해 유사한 업종이나 업태의 인터넷 쇼핑몰이 범람하게 되었고 기업 간의 경쟁도 더욱 심화되고 있다. 고객은 제품 사양과 가격 결정에 있어서 인터넷 쇼핑몰보다 우월한 위치에서 더욱 양질의 제품과 서비스를 요구하고 있다. 인터넷 쇼핑몰은 이제 차별화된 상품과 서비스를 제공하지 않고는 생존하기 어려운 상황이 되었다. 이러한 치열한 경쟁 환경 아래에서 경쟁우위를 확보하기 위해서는, 인터넷 쇼핑몰은 고객과의 의사소통을 보다 긴밀히 해야 할 뿐만 아니라 다양화되고 있는 고객의 욕구에 적절히 대응해야 한다는 인식을 하게 되었다. 이로 인해 최근 인터넷 쇼핑몰은 효율적으로 고객관리를 위한 고객관계관리(Customer Relationship Management)에 많은 관심을 보이고 있다.

고객관계관리는 기업에 이익을 줄 수 있는 고객들의 행동과 특성을 파악하고 분석함으로써 그 결과를 바탕으로 고객들의 충성도 및 생애가치를 극대화시키는 전략적인 프로세스이다. 즉 인터넷 쇼핑몰의 입장에서 가치를 가져다 주는 고객을 세분화하고, 세분화된 고객군별 혹은 개별 고객별로 최적의 채널을 통해 차별화된 서비스를 제공하여 장기적으로 고객과 기업의 이익 모두를 극대화하는 전략이다(안광호 등, 2001).

고객세분화란 다양한 욕구를 가진 전체 고객을 일정한 기준에 따라 동질적인 고객집단으로 나누는 과정을 의미한다. 고객세분화는 고객군을 가치 성향,

특성에 따라 세분화하고 세분화된 집단별 가치 성향, 특성 차이에 따라 적절한 마케팅 전략 수립을 가능하게 한다.

고객세분화를 위한 방법으로 상품에 의한 고객세분화, 고객 프로파일에 의한 고객세분화, RFM(Recency, Frequency, Monetary)에 의한 고객세분화, LTV(Life Time Value)에 의한 고객세분화 등 여러 방법이 있다(이소영 등, 2004). 이러한 세분화 방법은 고객의 생애가치 산정, 대고객 차별적 서비스 제공, 기존 우수고객의 유지율 증대, 고객의 충성도 제고 등에 활용된다. 본 연구에서는 RFM에 의한 고객세분화 방법을 사용한다.

RFM 고객세분화는 고객의 가치를 평가함에 있어서 해당 고객이 얼마나 최근에 제품을 구입했는가(Recency), 고객이 얼마나 자주 제품을 구입하는가(Frequency), 고객이 제품을 구입하는데 어느 정도의 돈을 쓰고 있는가(Monetary) 등의 3가지 기준에 대한 가중평균값을 하나의 지표로 계산하는 방식이다(윤종수, 윤종욱, 2004).

RFM 고객세분화는 새로운 고객을 창출하고자 하는 것에 목적이 있는 것이 아니라 기존의 고객을 세분화하여 보다 내실 있는 경영을 하는 것이 바람직하다는 것에 기초하고 있다. 즉 구매가능성이 높은 우수고객에게는 집중적으로 마케팅 활동을 실시하고, 그렇지 못한 고객에게는 불필요한 자원낭비를 방지함으로써 근본적으로 매출액 증대보다는 수익을 창출하기 위한 방법이라고 할 수 있다.

그 동안 RFM 고객세분화에 대한 연구들은 R(Recency), F(Frequency), M(Monetary) 변수에 점수 부여 기준과 변수 간의 가중치 부여에 대한 연구(Hughes, 2000; 이강태, 2002; 박현수, 2004), 그리고 R, F, M 이외에 새로운 변수의 추가에 대한 연구(류근형, 2005) 등을 중심으로 이루어져 왔다.

이들 연구들은 단일 분석기간 동안 고객의 구매행동이 일정하다는 가정 하에 이루어졌다. 그러나 현실적으로 고객의 구매행동은 시간이 지남에 따라 동적으로 변화된다. 분석기간 동안 시간의 흐름에 따른 구매행동의 동적인 변화는 고객 등급에 변화를 가져올 수 있다. 이러한 구매행동 및 고객등급의 변화에 대한

정보의 탐지는 고객에 대해 보다 효과적인 마케팅 전략 수립이 가능할 것이다.

그러므로 본 연구에서는 시간의 흐름에 따른 구매행동 및 고객등급의 변화를 파악할 수 있는 두 기간 기반의 RFM 고객세분화 방법을 제시하고자 한다. 또한 두 기간 RFM을 바탕으로 세분화된 고객별 마케팅 전략을 제시하고자 한다. 사례로 P 인터넷 쇼핑몰의 기업고객을 대상으로 한다.

제 2 절 연구방법 및 구성

본 연구는 문헌연구와 실증분석의 방법으로 구성되어 있다.

문헌 연구를 통하여 고객관계관리(CRM) 및 RFM에 대한 개념 및 현황을 살펴보고, 국내외 학술논문 및 관련 전문서적을 참고로 하여 고객세분화에 대한 접근 방식과 RFM 모형 구축, 통계적 해석에 대한 이론적 고찰을 실시하였다.

실증분석에서는 실제 인터넷 쇼핑몰의 고객 데이터를 적용하여 통계적 접근을 실시하고, RFM 모형을 제시한 후 구매시기, 구매빈도, 구매금액에 따른 점수를 바탕으로 두 기간 RFM 고객세분화 모형을 구성하고, 고객세분화 그룹별로 마케팅 전략을 제시해 보았다.

본 논문은 총 5개의 장으로 구성하였다.

2장에서 CRM의 개념과 필요성 및 성공요소에 대해 알아본다. 또한 CRM내에서의 RFM의 위치를 파악하고 고객세분화 방법 및 RFM 분석 방법을 살펴본다.

3장에서는 분석 자료인 P 인터넷 쇼핑몰의 고객 데이터에 대한 설명과 함께 기초적인 통계분석 결과를 요약하고, 두 기간 RFM을 이용한 고객세분화 방법을 제시한다.

4장에서는 고객등급의 변화 유형별로 마케팅 전략을 수립한다.

마지막으로 5장에서는 결론을 기술한다.

제 2 장 고객관계관리와 고객세분화

제 1 절 고객관계관리의 정의

최근 인터넷의 급속한 확산으로 인해 기업 수익의 원천인 고객들은 인터넷 환경속에서 무한정보의 획득과 각각의 개성에 맞는 다양한 상품들을 쉽게 접할 수 있게 되었으며, 무엇보다 자신들의 욕구(Needs)를 충분히 충족할 수 있는 기회를 갖게 되었다. 특히 무선인터넷의 발전과 디지털 가전을 기반으로 한 홈네트워킹의 점진적인 대중화 등은 유무선 통합환경 아래 인터넷을 새로운 패러다임으로 빠르게 전환시키고 있으며, 언제(anytime), 어디서나(anywhere)로 표현되는 유비쿼터스(Ubiquitous) 인터넷이 보편화되면서 기업이나 소비자가 상품이나 서비스에 관한 정보를 종전보다 빠르고 편리하게 수집하고 이용할 수 있게 되면서, 생산자와 소비자 사이의 정보 불균형이 깨어지고, 소비자는 제품 사양과 가격 결정에 있어서 기업보다 우월한 위치에서 더욱 양질의 상품과 서비스를 요구하게 되었다.

이러한 환경의 변화에 따라 많은 기업들은 기존의 대량마케팅, 세분화마케팅, 틈새마케팅 등을 통해서는 고객들의 다양한 욕구를 만족시켜 줄 수 없음을 알게 되었고, 고객에 대한 인식의 재정립과 고객 행동양식에 대한 깊은 이해를 바탕으로 기업경영의 질을 높이기 위한 전략적 프로세스인 고객관계관리(CRM : Customer Relationship Management)를 도입하게 되었다(하덕주, 2006).

CRM은 1990년대 후반 고객관리가 기업 수익에 직접적으로 영향을 미치게 되면서 등장하게 된 개념이다. 이는 기업에 이익을 줄 수 있는 고객들의 행동과 특성을 파악하고 분석함으로써 그 결과를 바탕으로 고객들의 충성도(Loyalty)

및 생애가치(Lifetime value)를 극대화하려는 노력의 전략적이고 전사적인 통합 프로세스이다. 즉 CRM은 고객데이터의 세분화를 실시하여 신규 고객획득, 우수 고객유치, 고객 가치증진, 잠재고객 활성화, 평생고객화와 같은 사이클을 통하여 고객을 적극적으로 관리하고 유도하며, 고객의 평생가치를 극대화시킬 수 있는 전략이다.

<표 2-1> 연구기관별 CRM 정의

연구기관	CRM 정의
가트너 그룹	신규 고객획득, 기존 고객유지 및 고객 수익성을 증대시키기 위하여, 지속적인 커뮤니케이션을 통해 고객행동을 이해하고 영향을 주기 위한 광범위한 접근
칼슨 마케팅 그룹	기업의 모든 구성원과 고객에게 조직에 대한 긍정적인 선호도를 형성하여, 고객 유지율과 경영성과를 향상시키는 전략
IBM	기업이 고객을 발굴하고, 선정하고, 획득하고, 개발하고, 유지하는 모든 비즈니스 프로세스
메타 그룹	고객에 관한 지식을 지속적으로 듣고, 추출하고, 대응하는 일련의 프로세스들로서 CRM은 기업이 고객의 needs, 기대치 및 행동을 더 잘 이해하게 하고, 이를 통해 사업 기회나 변화에 기민하게 대처할 수 있도록 도와주는 것

※ 출처 : 송승훈, CRM 구축사례와 성공요인 분석

<표 2-1>에 언급한 정의들을 살펴보면 공통적으로 논하고 있는 가장 큰 특징은 고객의 가치를 극대화하기 위해 DB에 저장되어 있는 정보를 이용하여 고객과의 관계를 구축하는 마케팅 활동을 말하고 있다. CRM은 고객관계를 증진하고 고객가치를 극대화하기 위해 입체적 고객정보 및 기업정보(Business Intelligence)를 기반으로 제반 프로세스를 효과적으로 자동화하고 관련 채널을 통합하여 고객요구를 충족하고 기업경영성과를 향상시키는 일련의

과정이라 할 수 있다.

마케팅은 시대의 변화에 따라 크게 4가지 형태로 발전해 왔으며, CRM은 관계지향적인 마케팅의 모습이다. 쉽게 설명하면 “어떻게 하면 소비자와의 관계를 구축해 나가고 또 그 관계를 유지해 나갈 것인가에 초점을 두고 있는 마케팅 방식”이라고 말할 수 있다(박현수, 2004).

마케팅의 1단계 모습은 생산 지향적인 마케팅이다. “A good product will sell itself” 즉 좋은 제품은 알아서 잘 팔릴 것이라는 인식에서 시작한 이 이론은 20년대 이전 자본주의 발달이 미흡하고 대량생산 체제가 확립되지 않은 시대에 대두된 마케팅 이론이다. 이 당시에는 수요가 생산에 비해 컸으므로 마케팅이 없어도 제품이 팔려 나갔다.

마케팅의 2단계 모습은 판매 지향적인 마케팅이다. 기계의 발달로 인해 대량생산이 가능해지고, 공급량이 수요량을 앞지르기 시작하였다. 또한 세계 대 공황과 세계 2차 대전으로 인해 잉여 공급량은 더욱 늘어나고 제품의 판매가 모든 사업자에게 있어 급선무가 되었다. 그래서 일단 팔고 보자는 모토로 시작된 마케팅의 두 번째 형태가 바로 판매지향적 마케팅이다. 이 시대에는 창의적인 광고와 판매가 강조되었으며 광고 기법의 혁신적인 발달이 여기서 시작되었다.

마케팅의 3단계 모습은 마케팅 개념적 마케팅이다. 상품의 대량생산이 가능해지자 고객의 눈높이도 그에 따라 발달하게 되어 사람들은 제품에 대한 자기 자신만의 잣대를 가지게 되었다. 여기서 비로소 본격적인 마케팅의 형태인 ‘마케팅 개념적 마케팅’이라는 형태가 탄생하였다. 새로운 고객을 확보하고 소비자의 욕구를 파악해서 적극적으로 제품에 수용하는 매우 적극적인 형태의 마케팅이 나타나게 되었다.

마케팅의 4단계 모습은 관계지향적인 마케팅이다. 3단계에서 조금 더 발달한 형태가 관계지향적 마케팅 즉 CRM이다. 새로운 고객을 창출하고, 소비자의 욕구를 반영하는 등의 수준에서 한 단계 발전해서 서로 간의 거래를 통해 관계

지어진 기존 고객과의 철저한 신뢰관계를 유지하고 고객관리에 우선을 두는 모습의 형태로 발전하게 된 것이다.

제 2 절 고객관계관리의 필요성

기업 내에 축적되어 있는 정형, 비정형의 데이터를 별도의 DB로 구축하여 데이터의 분석 및 시뮬레이션을 하고 전략적 의사결정을 도출하는 시스템의 구축이 절대적으로 필요한 시대가 도래하였다(하덕주, 2006).

CRM의 필요성으로는 첫째, 시장점유율보다는 고객점유율에 비중을 둔다. 따라서 기존고객 및 잠재고객을 대상으로 고객유지 및 이탈방지, 타 상품과의 교차판매(Cross-sell) 및 수익성이 높은 상품을 판매하기 위한 상승판매 등 1:1 마케팅 전략을 통해 고객 점유율을 높이는 전략이 필요하다. 이를 위해서는 기업의 고객을 여러 가지 기준으로 분류하는 작업이 선행되어야 한다. 어느 고객이 우리 기업에 가장 가치 있는 고객인가? 어떤 고객이 다른 회사로 이탈할 가능성이 높은 고객인가? 교차판매가 가능한 고객은 누구인가? 등의 관점에서 기존 고객을 분류하고 분류된 고객별로 차별적인 마케팅 전략을 집행하기 위해서 고객과의 다양한 접점을 활용하며 고객의 반응을 피드백하여 보다 향상된 고객관계관리 전략을 수립할 수 있게 된다.

둘째, 고객획득보다는 고객유지에 중점을 둔다. 마케팅 활동의 초기에는 더 많은 고객을 획득하기 위해 노력해 왔다. 심지어는 정보를 제공해 주는 고객들에게는 다양한 상품 및 할인정책을 제시하기도 하였다. 그러나 이제는 한사람의 우수한 고객을 유지하는 것에 중점을 두고 있다. 매스 마케팅을 통해 검증되지 않은 고객들을 획득하기보다는 검증된 한 명의 우수한 고객이 기업에게는 훨씬 더 도움이 되는 것이다.

셋째, 제품판매보다는 고객관계관리에 중점을 둔다. 기존의 마케팅 방향은

모든 소비자를 대상으로 초점을 맞춰 왔다. 그러나 CRM은 고객의 입장에 맞춰 고객이 원하는 상품을 만들고 고객의 관계에서 고객의 니즈를 파악하여 그 고객이 원하는 제품을 공급하는 것이다.

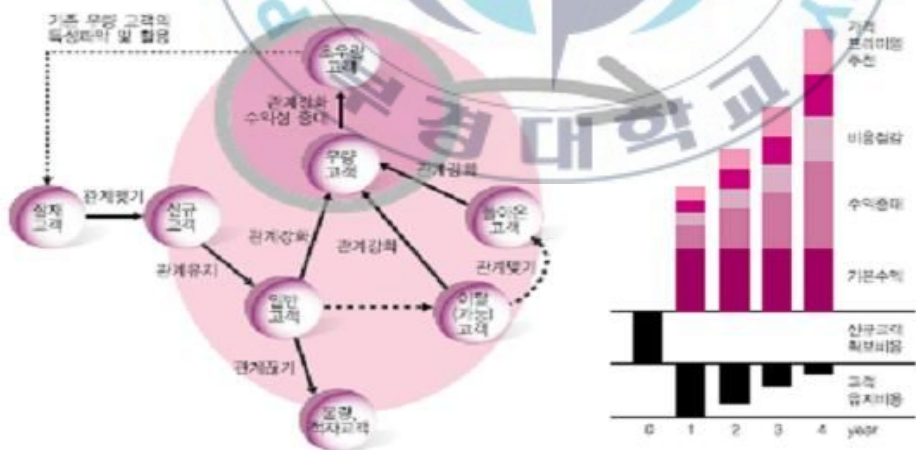
넷째, 고객에 대한 니즈를 파악할 수 있는 시스템이 필요하다. 고객에 관한 정보는 하루가 멀다시피 변화하지만 이러한 고객에 대한 전략수립은 제대로 이뤄지지 않고 있다. 어떻게 고객을 세분화 할 것인가? 어떻게 목표고객을 설정 할 것인가? 목표고객에 대한 포지셔닝은 어떻게 실시할 것인가? 고객에 대한 수익을 어떻게 증가시킬 것인가? 이러한 문제에 대한 해답을 제공할 만한 인프라 구축이 필요하다.

다섯째, 지속적인 서비스를 제공할 관리방안이 필요하다. 고객에 대한 정보가 있어도 어떻게 서비스를 실시해야 할지를 모르고 있다면 아무리 좋은 투자라도 그 무엇이라도 무용지물이 될 것이다. 지속적인 관리방안을 통한 장기적인 계획수립을 통해 고객을 관리해야 한다.

<그림 2-1> CRM의 필요성

▶ 생애주기별 고객관계관리

▶ 로열티에 의한 효과



※ 출처 : 최정환, 이유재, 죽은 CRM 살아있는 CRM

CRM은 고객과의 관계를 바탕으로 생애가치(Lifetime value)를 극대화하는 것으로 귀결될 것이다. 다양한 고객접점을 활용하여 여기서 발생하는 수많은 데이터를 고객의 니즈에 초점을 맞춰 1:1로 차별화 된 마케팅을 실시해야 한다. 기존의 마케팅이 단발적인 마케팅이라면 CRM은 고객과의 지속적인 관계를 유지하면서 ‘한 번 고객은 평생 고객’이 될 수 있는 기회를 만들며 평생 고객화를 통해 고객의 가치를 극대화해야 한다. 그래야만 기업이 생존할 수 있으며, 이를 위해 CRM이 필요한 것이다(하덕주, 2006). 최근 시장환경의 변화에 따른 수익증대를 위하여 다량고객으로서 기업고객의 가치가 주목받고 있기 때문에 기업고객에 대한 CRM이 특히 필요한 시기이다.

제 3 절 고객관계관리 성공의 핵심요소

고객관계관리가 성공하기 위해서는 CRM의 추진방향과 목표, 실행과제가 전사적 차원에서 명확하게 규정되어야 하며 이를 지원하기 위한 콜센터의 역할도 중요하다.

CRM 성공의 핵심요소로는 첫째, CRM을 누가 수행해야 하는가와 관련된 많은 논의가 있는데, CRM의 도입 초기에는 전산부서에서 담당하는 것으로 여겨져 왔으나 전사적으로 CRM이 공유되고 현업부서가 CRM의 실행주체가 되어 주도될 때 가장 바람직한 것으로 나타나고 있다. 기업 차원에서는 물론 CRM을 실행하는 조직 구성원 차원에서 전사적으로 수행될 때에만 CRM 도입이 성공할 수 있으며, 조직의 경쟁력 강화에 기여할 수 있다.

둘째, CRM 개념은 기존에 수행해 오던 전통적인 마케팅과 완전히 분리된 개념이 아니다. 따라서 서로 보완적인 관계를 유지해야 하며, 더 나아가 통합적 커뮤니케이션 수단(IMC : Integrated Marketing Communication)의 관점에서 통합적으로 관리되어야 한다.

셋째, CRM은 조직, 프로세스, 시스템 등 전 과정에서 일어나는 변화이기 때문에 단기간에 수익성이 창출되기는 불확실한 측면이 있으므로 초기에는 집중도가 높은 업무 중심의 비중을 높이고, 정책단계에 들어서면서 점차 고객 기반 조성과 같은 장기적인 업무의 비중을 높여야 한다. 또한 최고경영진의 CRM에 대한 의지가 CRM의 성공에 영향을 미치게 된다.

넷째, CRM을 통해 활용되는 고객 DB의 가치는 상당하며, 고객채널의 통합적 관리, 고객정보는 기업의 자산이라는 의식의 변화가 CRM 활동에서 상당히 중요하기 때문에, 고객정보 공유를 위한 고객접점 부서 지원 강화가 필요하다.

다섯째, CRM이 성공하기 위해서는 관서 직원에게 끊임없는 교육을 통해 CRM 전문인력이 될 수 있도록 재교육해야 한다. CRM 전문인력으로 인정받기 위해서는 전략수립, 고객 DB 분석, 정보 기술 등 모든 CRM 관련 업무에 능숙해야 하며, 동시에 타부서를 포용하고 최고경영진을 설득할 수 있는 훌륭한 인성적 자질도 갖추어야 한다.

<그림 2-2> 성공적인 CRM 수행을 위한 요인



※ 출처 : 송승훈, CRM의 구축사례와 성공요인 분석

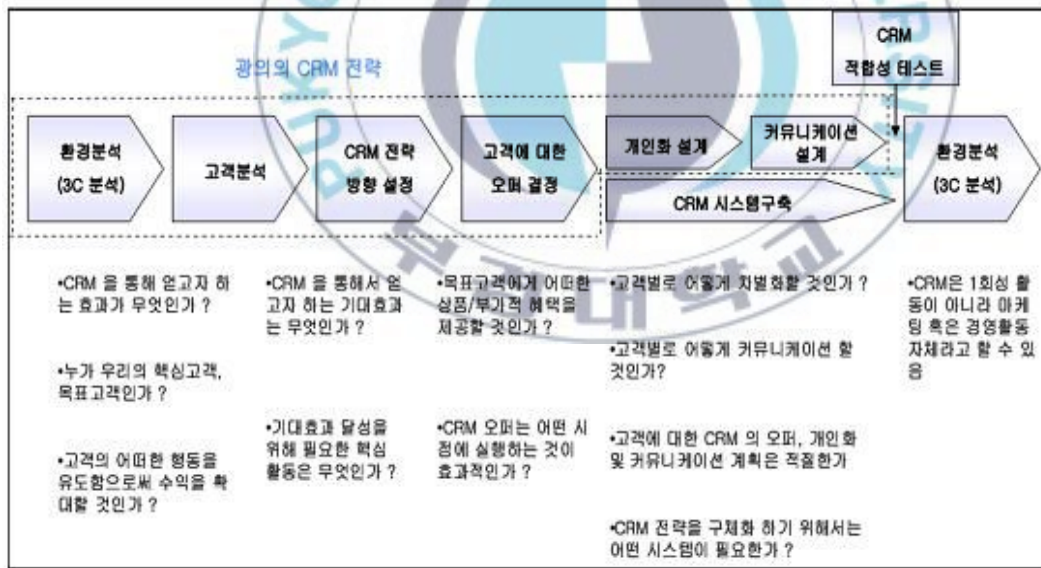
제 4 절 RFM에 기반한 고객관계관리

1. RFM 위치

고객 욕구의 다양화에 따른 고객 차별화가 논의 되면서 고객세분화는 전 업종에 걸쳐 행해지고 있고 CRM 전략 및 전술 수립과 CRM 전술을 위한 고객분석의 필요성이 증가되고 있다. RFM 분석기법은 데이터베이스 마케팅으로부터 고객에 대한 마케팅 활동을 전개하거나 고객의 가치를 평가할 때 매우 중요한 수단으로 사용되어 왔다. 현재 CRM 분석기법에 비추어 보면 Analytical CRM 영역의 Customer Segmentation에 해당된다고 볼 수 있다(박현수, 2004).

CRM의 구축/실행 프로세스 관점에서 고객세분화의 위치를 살펴보면 <그림 2-3>과 같다.

<그림 2-3> CRM 구축/실행 프로세스



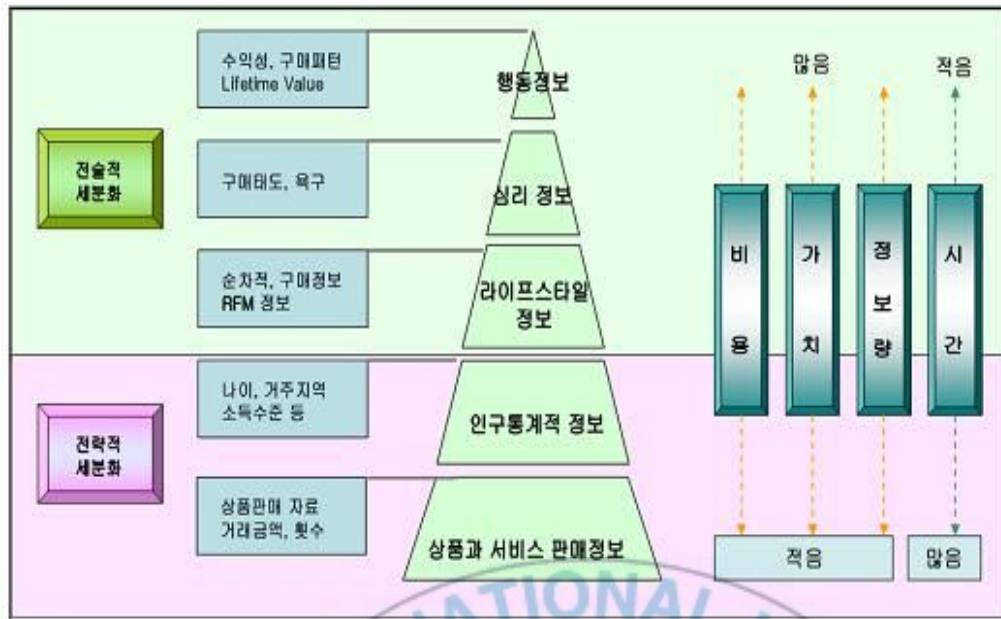
※ 출처 : 김재문, (e-비즈니스 모델에 맞는) eCRM, 2000, 111쪽

<그림 2-3>에 따르면 CRM의 첫 단계는 환경분석이다. 분석대상 환경에는 외부환경, 내부환경, 거시환경이 있다. 외부환경에는 고객의 전반적인 니즈와 구매결정요소(KBF : Key Buying Factor)가 무엇인지 파악하고 그 변화의 추세도 파악해야 한다. 또한 경쟁사의 고객관리 활동이 무엇인지도 파악해야 한다. 내부환경 분석에는 자사에 대해서는 전사적 사업전략, 마케팅 전략, 고객 관리활동, IT 시스템, 기업문화 등에 관한 분석이 이루어져야 하며, 거시환경 분석에는 경제성장 추세에서부터 자사의 사업을 둘러싼 제도나 규제는 어떤 식으로 바뀌고 있는지, 고객정보에 관한 제도적 규제는 어떻게 변화하는지 등에 이르기까지 사업에 영향을 미치는 여러 가지 요인들과 변화 방향을 살펴봐야 한다.

두번째 단계는 고객분석이다. 이 단계에서는 고객평가와 세분화가 핵심이 된다. 고객평가는 절대평가·상대평가와 기술평가, Internet 기반의 고객 서비스·예측평가와 같이 평가의 관점을 무엇으로 할 것인가하는 양적 분석으로 볼 수 있다. 고객세분화는 마케팅 믹스(제품, 가격, 채널, 프로모션)에 의한 세분화, 인체특성에 의한 세분화, 사용 형태에 대한 세분화, 구매 형태에 의한 세분화와 같은 질적분석으로 볼 수 있다. 이러한 분석을 통하여 우량고객과 불량고객을 분별하고 각 고객층마다 어떤 상품을 주로 이용는지 알아내는 것이 고객분석의 목적이다.

<그림 2-4>는 고객세분화를 전략적 세분화와 전술적 세분화로 보았을 때 필요한 정보의 형태를 정보의 질과 양에 따라 피라미드 형태로 분류하고, 비용, 가치, 정보량, 시간의 측면에서 평가한 것이다. 일반적으로 삼각형 하위에 위치한 정보는 그보다 상위에 위치한 정보보다 수집하는데 시간과 비용이 적게 들고 정보의 양도 상대적으로 많다. 반면에 정보의 깊이가 없어 세분화에 있어 그 가치는 상대적으로 떨어진다.

<그림 2-4> 고객세분화 피라미드



※ 출처 : 이훈영, “e-마케팅플러스” 2002, 655쪽

세번째 단계로는 CRM 전략 방향의 설정이다. CRM 전략 방향 단계는 CRM을 통해 달성하고자 하는 목적 혹은 기대효과를 명확하게 하고 이러한 목적을 달성하기 위해 필요한 활동이 무엇인지 명확히 하는 단계이다. 이 단계에서 필요한 활동은 매출 증대를 위해서는 고객확보·유지를 통한 고객수 증대와 추가판매·교차판매·연속판매를 통한 고객생애가치 제고를 하고, 비용 감축을 위해서는 마케팅 비용 및 수익성 분석을 통한 고객확보 비용과 고객유지 비용 감소를 위해 노력해야 한다.

네 번째 단계에서는 고객에 대한 마케팅 오퍼 결정이다. 고객세분화 작업 및 고객특성 분석 결과를 바탕으로 타겟 고객별로 구체적인 마케팅 제안을 결정한다. 상품 차원에서는 맞춤 상품을 제공할 수도 있고, 고객에 적합한 상품을 제안할 수도 있으며, 고객 개개인별로 개별적 가격을 제시할 수도 있다. 또한 관심

정보와 같은 비금전적 혜택을 제공할 수도 있고 거래실적에 대한 보상으로 부여되는 포인트 제도도 이에 속한다.

다섯째 개인화 설계 단계에서는 앞 단계에서 결정된 오퍼를 고객 한 사람 한 사람에게 적합한 형태로 전달할 것인가를 고민하는 단계이다. 그런 후 커뮤니티를 구축하고 CRM 시스템을 구축하게 된다.

CRM 내에서의 RFM 방법론은 고객분석 단계에서 고객평가 및 고객세분화에 적용될 수 있다. 즉 우수고객 세분화에 이용 될 수 있다.

2. 고객세분화

고객세분화 과정은 마케팅전략의 개념이 되는 STP(Segmentation, Targeting, Positioning) 전략 중 가장 선행되어야 하는 중요한 과정이다. STP 전략은 먼저 고객을 몇 가지 기준을 이용하여 다수의 고객들로부터 세분화(Segmentation)하고, 세분화된 여러 고객들 중에서 적절한 상황과 분류된 군집 속성들을 고려하여 표적 시장을 선택(Targeting)한 후, 그 고객들에게 상품이나 다양한 마케팅 믹스요인을 이용하여 상품을 고객들의 마음속에 심어주는(Positioning) 과정을 거친다. 따라서 “고객세분화”란 다양한 욕구를 가진 전체 고객을 일정한 기준에 따라 동질적인 고객집단으로 나누는 과정을 의미한다. 고객세분화는 고객군을 가치 성향, 특성에 따라 세분화하고 세분화된 집단별 가치 성향, 특성 차이에 따라 적절한 마케팅 전략을 수립하여 고객 가치 증대를 통한 수익을 극대화하는 것이다.

고객가치를 평가하고 세분화하기 위한 방법은 <표 2-2>와 같이 전통적인 단일 기준에 의한 직관적 세분화 방법과 다기준 스코어에 의한 세분화 방법으로 구분할 수 있으며(Peppers et al. 1999), 어떤 세분화 방법을 선택할 것인가의 문제는 고객세분화의 목적, 보유하고 있는 고객 관련 데이터의 종류, 고객세분화를 위한 잠재적 기준 보유 여부 등에 따라 달라질 수 있다.

<표 2-2> 고객세분화 방법

분류	상세 기법
전통적 기준에 의한 고객세분화 방법	• 상품에 의한 고객세분화 • 연령에 의한 고객세분화 • 구매액에 의한 고객세분화 • 기타 고객 프로파일 정보에 의한 고객세분화 등
다기준 스코어에 의한 고객세분화 방법	• RFM에 의한 고객세분화 • LTV에 의한 고객세분화 • 통계적 기법에 의한 고객세분화 • 데이터마이닝에 의한 고객세분화 등

전통적 고객세분화 방식은 상품, 지역, 연령, 구매액 등의 비교적 고객의 행위와 관련이 적은 단일의 기준 정보를 이용하여 고객을 분류하는 방식을 말한다. 이 방식은 고객을 세분화하기가 용이하다는 장점이 있지만, 오직 하나의 변수만을 이용하기 때문에 고객세분화의 정확성이 떨어진다는 단점이 존재한다.

이와는 달리, 다기준 스코어에 의한 고객세분화 방법은 전통적 고객세분화 방식의 단점을 극복하기 위하여 등장하였으며, 대표적인 방식으로 RFM, FRAT, 회귀분석, 판별분석, 의사결정트리, 신경망 등이 포함된다. 이러한 고객세분화 방식들은 고객 데이터베이스에 담겨져 있는 고객의 행위 정보, 즉 상품구입정보, 특성 정보의 요청정보, 캠페인에 의한 반응정보 등 다양한 종류의 기준 정보를 이용하여 고객을 세분화 하기 때문에 최근에 많은 기업들에서 선호되고 있다.

RFM(Recency, Frequency, Monetary)은 CRM의 고객세분화 작업에서 가장 널리 이용되고 있는 점수부여방식(scoring system)의 분석법이다. 이 방법은 고객의 가치를 평가함에 있어서 해당 고객이 얼마나 최근에 제품을 구입했는가(Recency), 고객이 얼마나 자주 제품을 구입하는가(Frequency), 고객이 제품을

구입하는데 어느 정도의 돈을 쓰고 있는가(Monetary) 등의 3가지 기준에 대한 가중평균값을 하나의 지표로서 계산할 수 있는 방식이다(윤종수, 윤종욱, 2004). 이러한 RFM 모형은 비교적 원리가 간단하며 높은 반응률을 보이기 때문에 아직까지 실무적으로 많이 활용되고 있다(Gattuso, 1994).

FRAT(Frequency, Recency, Amount, Type)는 RFM과 함께 많이 활용되고 있으며, 기존의 RFM에 1가지 요소를 새롭게 추가하여 고객의 가치를 평가하는데 이용되고 있다. 이 방법에서는 고객의 가치평가에 고객의 구매빈도(Frequency of purchase within a specified period), 고객의 구매 최신성(Recency of purchase), 고객의 구매량(Amount of purchase), 고객의 구매 상품 유형(Type of merchandise / service) 등의 4가지 요소를 포함함으로써, 고객이 구입한 제품의 유형인 구매제품간의 연관성(affinity)을 추가적으로 분석하는데 매우 유용한 방법이다.

LTV(Life-Time Value)는 고객이 자사에게 평생에 걸쳐 제공할 것으로 추정되는 이익을 현재가치로 환산한 금액을 이용하여 고객을 세분화하는 방식이다. 즉, LTV는 주어진 기간동안에 고객으로부터 실현될 이익의 순현재가치(net present value)를 의미한다. 이러한 LTV 방식은 고객가치를 바탕으로 제안된 개념으로서 개별 고객의 가치를 측정 및 평가하여 고객을 세분화하는 방법으로 이용되기도 하며, 나아가 CRM의 수익성을 나타내는 지표로 활용되기도 한다(Peppers and Rogers, 1999).

통계적 기법을 통한 하나의 고객세분화 방법으로서 회귀분석(regression analysis)은 독립변수와 종속변수가 서로 선형관계에 있다는 가정하에 종속변수의 변화에 어떠한 독립변수가 어느 정도 영향을 주고 있는가를 분석하는데 활용된다. 회귀분석을 이용한 고객세분화 과정에서는 고객의 상품주문 여부 등의 변수는 종속변수로서 그리고 고객의 상품주문에 영향을 미치는 고객의 인적정보, 구매정보 등의 변수는 독립변수로서 설정하여 고객의 구매에 영향을 미치는 변수를 선정할 수 있다.

데이터마이닝을 이용한 고객세분화 방법중에서 의사결정트리(decision tree)는 순환적 분할방식에 의해 의사결정 나무를 구축하는 방법으로서 데이터 마이닝에서의 분류 규칙을 위한 대표적 고객세분화 방법으로 이용된다. 이 방법은 분석과정이 나무구조에 의해 표현되기 때문에 다른 방법들에 비해 고객세분화 결과에 대한 이유를 명확하게 설명할 수 있어서 실무에서 많이 활용되고 있다.

판별분석(discriminant analysis)은 고객군 간의 차이가 어떠한 변수에 의해 영향을 받는가를 분석할 수 있으며, 나아가 새롭게 확보한 고객을 어떤 고객군에 포함시킬 것인가 등을 결정하는데 활용할 수 있다. 즉, 판별분석을 통해 고객군 간의 차이를 가장 잘 나타내 주는 독립변수들의 가중치를 산정할 수 있으며, 이들 독립변수들 간의 선형조합인 판별함수를 통해 고객들을 유형화 할 수 있다.

신경망(neural network)은 인간 두뇌의 신경세포를 모방한 개념으로 마디(node)와 고리(arc)로 구성된 망구조를 모형화하여, 의사결정나무와 마찬가지로 과거에 수집된 데이터로부터 반복적인 학습과정을 거쳐 데이터에 내재되어 있는 패턴을 찾아내는 고객세분화 기법이다. 이 기법은 고객세분화 결과가 도출되는 과정에 대한 해석이 어렵기 때문에, 고객세분화 결과에 대한 신뢰성을 확보하는 차원에서 많이 활용되고 있다(윤중수, 윤중옥, 2004).

3. RFM 분석

RFM은 Recency, Frequency, Monetary의 이니셜을 따서 만든 명칭으로 다이렉트 마케팅 실무자들 사이에 30여 년 동안 널리 사용된 모델이다. 여기서 R값은 최근 구매일자를 의미하며, F값은 일정기간 동안의 총 구매횟수를 그리고 M값은 일정기간 동안의 총 구매금액을 의미한다.

먼저 RFM에 대한 정의로는,

RFM의 세가지 요소를 가산 평균하여 단일 지표로 나타내고 이를 고객의 가치를 평가하는 지표로 삼는 방식이 바로 RFM에 의한 고객 점수 부여 방법이다.

RFM 분석은 고객 데이터를 세분화하기 위한 가장 간단하고 효과적인 방법의 하나이다.

RFM은 데이터베이스 마케팅에서 고객의 가치를 평가하는데 가장 널리 사용되는 대표적인 점수 부여(Scoring) 시스템이다. RFM은 최근 구매일, 이용 빈도, 이용 금액 등 고객의 수익 기여도를 나타낼 수 있는 3가지 지표로 고객의 가치를 평가하는 방법이다.

개개인의 라이프 사이클, 구매 수량, 구매 경향이 각자 다르기 때문에 이러한 고객의 경향을 분석하고 평가하기 위한 평가 방법이 필요하다. 이것이 바로 RFM 평가이다.

RFM은 가치 있는 고객을 추출해 내어 이를 기준으로 고객을 분류할 수 있는 매우 간단하면서도 유용하게 사용될 수 있는 방법으로 알려져 있어 DB 마케팅에서 가장 많이 사용되고 있는 분석 기법 내지는 방법이다. 따라서 RFM은 구매 가능성이 높은 고객을 선정하기 위한 데이터 분석 방법이다. 세 가지 요소를 기준으로 고객 각각에 대해 점수를 부여하고 세 가지 기준의 가중치를 주어 RFM 점수를 계산하게 된다. 이 RFM 점수를 고객 가치를 평가하는 지표로 삼는 방식이 RFM에 의한 고객 점수 부여 방법이라고 할 수 있다.

일반적으로 RFM 분석은 다음과 같은 기본적인 고객 자료를 이용한다 (Huges, Arthur, 2000).

첫째, 얼마나 최근에 제품을 구입하였는가? (Recency) : 거래의 최근성에 따라 고객을 세분화하는 것으로 최근에 구매한 고객이 앞으로 구매할 가능성이 높다는 판단 하에 최근 구매일이 가까울수록 높은 점수를 부여한다.

둘째, 얼마나 자주 제품을 구매하였는가? (Frequency) : 일정 기간동안의 거래 빈도에 따라 고객을 세분화하는 것으로, 빈도가 높은 고객일수록 앞으로 구매할 가능성이 높다는 판단 하에 거래 빈도가 높을수록 높은 점수를 부여한다.

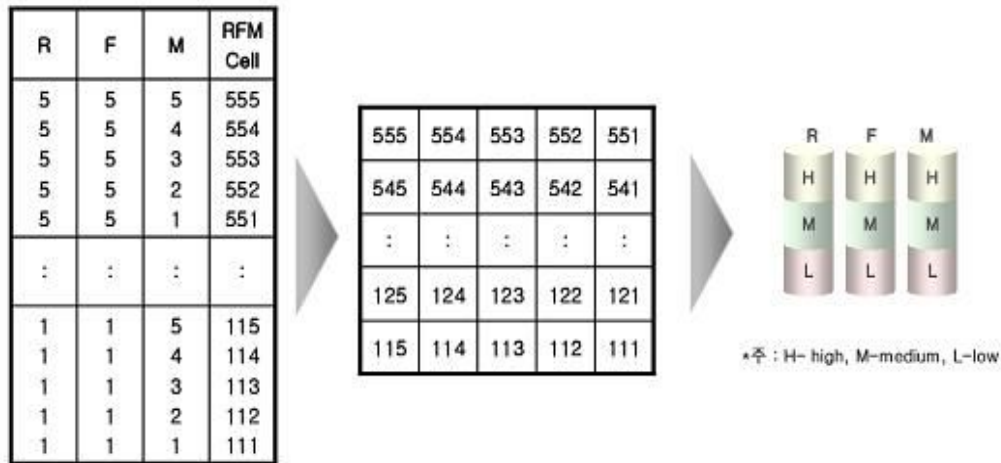
셋째, 제품을 구입하는데 어느 정도의 금액을 지불하고 있는가? (Monetary) : 일정 기간 동안의 제품 구입에 사용한 총 구매금액에 따라 고객을 세분화 하는

것으로, 총 구매금액이 높은 고객이 앞으로 구매할 가능성이 높다는 판단 하에 총 구매금액이 높을수록 높은 점수를 부여한다.

이러한 RFM 분석의 도입 배경을 살펴보면, 카탈로그 직접메일(DM; Direct Mail) 발송에서 그 기원을 찾을 수 있는데 초기의 카탈로그 마케팅은 목표 고객의 개념이나 잠재 고객의 반응 가능성에 대한 평가 없이 리스트에 수록된 사람들에게 무차별적으로 카탈로그를 발송하는 형태가 주류를 이루었다. 그러나 많은 비용을 투자해 제작한 카탈로그를 우송받은 소비자가 실제 주문을 하지 않는다면 자원 낭비를 가져오므로 주문 가능성 또는 수익성이 높은 고객에게만 카탈로그를 우송함으로써 마케팅 활동의 효율성을 제고하려는 노력이 필요했다. 이러한 노력의 결과로 1920년대 카탈로그 회사인 엘든즈(Alden's)사가 RFM 분석을 개발한데서 그 기원을 찾을 수 있다.

즉 RFM 분석은 구매 가능성이 높은 우수고객에게 집중한 마케팅 전략을 실행하고 불필요한 자원낭비를 방지함으로써 근본적으로 매출액 증대보다는 수익을 창출하기 위한 모형이라고 할 수 있으며 다음의 <그림 2-5>는 RFM을 이용한 고객 데이터베이스의 세분화의 간단한 예를 보여주고 있다. 우선 R값에 의해 5개의 세분화 세그먼트가 나누어지게 되고, 생성된 5개의 세그먼트는 F값에 의해 다시 5개로 나누어지며, 마지막으로 M값에 의해 각각의 세그먼트가 5등분 되어진다. 따라서 전체 고객 데이터베이스는 결국 $5 \times 5 \times 5 = 125$ 개의 세그먼트로 분할되어 진다.

<그림 2-5> RFM을 이용한 고객 세분화



여기서 각각의 R값, F값, M값에 대한 계산 방식은 학자에 따라, 기업에 따라 다르며, 그 종류도 다양하므로 RFM을 이용하는데 있어서 무엇보다도 중요한 것은 자사의 목적에 적합한 RFM을 개발하는 것이다.

이렇게 구해진 RFM은 최근 구매시기(Recency), 구매빈도(Frequency), 구매금액(Monetary) 등 고객의 수익기여도를 나타내는 세 가지 지표들의 선형결합으로 구한 점수(score)로 표현할 수 있는데 이를 구하는 방법으로 가장 일반적인 RFM 모형은 다음과 같다.

$$\text{RFM 점수} = A \times \text{Recency} + B \times \text{Frequency} + C \times \text{Monetary}$$

여기서 A, B, C는 각 요인에 대한 가중치가 되고, RFM은 각 요인들과 가중치의 선형결합에 의한 점수(score)가 되는 것이다. 따라서 RFM 분석에서 가장 중요한 부분은 가중치(A, B, C)를 구하는 것이며, 이러한 가중치 또한 기업에 따라 다르므로 기업을 대표할 수 있는 가중치를 찾아내어 적용하는 것이 중요하다고 할 수 있다(문영수, 2005).

제 3 장 두 기간 RFM을 이용한 고객세분화

이 장에서는 두 기간 RFM을 이용한 고객을 세분화하는 방법을 기술하고, 고객세분화의 결과인 고객등급의 변화에 대한 추이를 분석한다.

고객 세분화를 위한 절차는 다음과 같다.

- 1) 고객 구매 데이터 분석
- 2) 구매 데이터 분석기간 구분
- 3) 전체 분석기간의 RFM 모형 설정
 - (1) R, F, M 간의 가중치 결정
 - (2) R, F, M 각각에 대한 점수 구간 설정
- 4) 전체 분석기간의 RFM 점수에 의한 고객등급 구분 기준 결정
- 5) 각 기간별 고객의 RFM 점수 및 고객분류
- 6) 고객 구매행동 변화에 따른 고객등급 변화 추이 분석

제 1 절 고객 구매 데이터 분석

본 연구에서는 P 인터넷 쇼핑몰의 최근 4년(2004.7.1 ~ 2008. 6.30) 동안 거래실적이 있는 기업고객 6,253명의 구매 데이터를 사용한다.

1. 월별 구매 현황

분석기간인 4년(2004.7.1 ~ 2008. 6.30) 동안 월별 기업고객의 구매건수 및 매출액을 조사하였다. 가장 많은 구매가 이루어진 9월 추석에는 169,214건, 4,690,422,892원으로 전체 매출액의 38%를 차지한다. 설날이 포함된 1월과

2월에는 121,086건 4,292,541,010원으로 전체 매출액에서 34.7%를 차지한다. 그러므로 명절기간(1월, 2월, 9월)은 전체 매출액의 72.7%를 차지한다. 비명절(3월~8월, 10월~12월)의 매출액은 27.3%를 차지하여 명절에 비하여 다소 낮은 편이다.

<표 3-1> 월별 구매현황

월	건수(건)	매출액(원)	매출 점유비	월	건수(건)	매출액(원)	매출 점유비
1	78,671	2,723,386,100	22.0	7	7,546	148,351,140	1.2
2	42,415	1,569,154,910	12.7	8	8,206	200,022,670	1.6
3	5,793	181,798,030	1.5	9	169,214	4,690,422,892	38.0
4	20,664	427,073,180	3.5	10	13,658	313,090,360	2.5
5	17,858	372,688,780	3.0	11	32,981	635,335,710	5.1
6	11,664	279,768,940	2.3	12	35,133	814,096,370	6.6

<표 3-2> 명절 vs 비명절

구분	월	구매건수(건)	매출액(원)	매출점유비
명절	1월, 2월, 9월	290,300	8,982,963,902	72.7
비명절	기타	153,503	3,372,225,180	27.3
계		443,803	12,355,189,082	100.0

따라서 72.7%의 매출점유비율을 차지하는 명절이 포함된 1월, 2월, 9월에 집중적인 마케팅을 실시하여야 한다.

2. 시간대별 구매 현황

분석기간 동안 시간대별 기업고객의 구매건수 및 매출액을 조사하였다. 근무시간인 9시부터 18시까지 구매를 많이 하고 있으며, 16시 전·후에 가장 많이 구매가 이루어 졌다. 기업고객이 출근한 직후부터 쇼핑몰 사이트에 접속

하여 상품을 구매하는 것으로 분석되며, 9시 이전에 e-메일을 통한 타겟 마케팅을 실시하면 마케팅 효과가 높을 것이다.

<표 3-3> 시간대별 구매현황

시간	구매건수(건)	매출액(원)	매출점유비
00	831	27,433,100	0.2
01	466	16,211,540	0.1
02	113	4,939,700	0.0
03	46	1,612,550	0.0
04	38	1,396,450	0.0
05	31	1,087,800	0.0
06	57	1,848,700	0.0
07	135	4,438,300	0.0
08	1,834	68,407,880	0.6
09	20,348	587,220,470	4.8
10	37,521	1,079,190,390	8.7
11	37,959	1,115,996,870	9.0
12	17,748	596,511,610	4.8
13	39,177	1,077,327,020	8.7
14	44,878	1,244,933,780	10.1
15	49,198	1,402,684,420	11.4
16	69,048	1,739,773,670	14.1
17	61,713	1,501,406,620	12.2
18	28,669	778,586,440	6.3
19	15,452	469,332,190	3.8
20	6,811	244,301,020	2.0
21	4,877	161,348,982	1.3
22	4,150	139,237,800	1.1
23	2,703	89,961,780	0.7
계	443,803	12,355,189,082	100.0

3. 브랜드별 구매 현황

분석기간 동안 브랜드별 기업고객의 구매건수 및 매출액을 조사하였다. 특산품이 전체 매출액의 91%를 차지하고, 마트 상품이 7% 차지하며, 해외배송 상품의 매출액은 0.4%로 아주 적다.

<표 3-4> 브랜드별 구매현황

상품구분	구매건수(건)	매출액(원)	매출점유비
특산품	392,485	11,234,516,702	90.9
마트	46,843	871,031,620	7.1
꽃배달	3,663	200,056,000	1.6
해외매장	812	49,584,760	0.4
계	443,803	12,355,189,082	100.0

4. 상품별 구매 현황

분석기간 동안 상품별 기업고객의 구매건수 및 매출액을 조사하였다. 가장 많이 구매한 제품은 상품코드가 11160903인 나주봉황배(신고 15Kg)로 2,660개에 140,954,400원을 구매했다. 상위 10개 상품이 대부분 특산품으로 전체 매출액의 6%를 차지함에 따라 상품관리에 많은 관심을 가져야 하겠다.

<표 3-5> 상품별 구매현황(상위 10개 상품)

순위	상품코드	상품명	구매건수(건)	매출액(원)	매출점유비
1	11160903	나주봉황배	2,660	140,954,400	1.14
2	33020401	대천김	5,883	79,741,200	0.65
3	23011206	한우세트	505	79,554,000	0.64
4	23011304	한우세트	633	69,981,000	0.57
5	17081204	고추가루	4,005	68,103,000	0.55
6	41192303	멸치액젓	6,801	67,330,500	0.54
7	33021705	부산낙동김	5,479	65,654,300	0.53
8	33025001	태종대김	5,468	61,003,200	0.49
9	33050203	최고집멸치	2,059	60,809,800	0.49
10	34020102	옥돔	494	59,245,000	0.48
		합계	33,987	752,376,400	6.08

주) 매출점유비 = 상품별 매출액 / 전체 매출액 x 100

5. 결제방식별 구매 현황

분석기간 동안 결제방식별 기업고객의 구매건수 및 매출액을 조사하였다. 사례 P 쇼핑몰 사이트의 결제방식에는 온라인입금, 신용카드, 뱅크타운, 마일리지 등이 있다. 결제 방식 중 온라인입금이 51.7%로 가장 많이 차지하고, 그 다음으로 신용카드가 46%를 차지한다.

<표 3-6> 결제방식별 구매현황

결제방식	구매건수(건)	매출액(원)	매출점유비
온라인입금	290,062	6,388,207,890	51.7
신용카드	145,246	5,684,580,162	46.0
뱅크타운	8,093	271,629,550	2.2
마일리지	374	10,442,480	0.1
KT포인트	26	300,000	0.0
사이버패스	2	29,000	0.0
계	443,803	12,355,189,082	100.0

6. 고객별 구매 현황

분석기간 동안 기업고객별 구매건수 및 매출액을 조사하였다. 1인당 매출액이 가장 높은 기업고객은 ID가 wcg**인 고객으로 분석기간 중 10,865건, 310,587,940원을 구매하여 전체 매출액의 2.5%를 차지하고 있고, 분석기간 중 거래실적이 있는 기업고객 6,253명중 천만원 이상의 매출을 올린 196명(3%)이 전체 매출액의 50%를 차지하고 있다. 전체 구매 고객의 980명(15.7%)은 분석기간 동안 1건만 구매했다. 상위 10명의 고객이 전체 매출액에서 11.2%를 차지함에 따라 이들에 대한 특별 관리가 필요하다.

<표 3-7> 고객별 구매현황 (상위 10명 고객)

순위	구매자ID	구매건수(건)	매출액(원)	매출점유비
1	wcg**	10,865	310,587,940	2.5
2	kwp***	7,848	194,067,900	1.6
3	ds3*****	8,086	147,014,200	1.2
4	gbp*****	10,780	134,980,000	1.1
5	sun*****	3,740	117,129,700	0.9
6	545*****	5,752	105,944,000	0.9
7	sdm*****	4,198	96,181,500	0.8
8	now*****	5,902	95,346,900	0.8
9	you*****	6,360	91,412,500	0.7
10	mas*****	4,150	84,191,600	0.7
	합계	67,681	1,376,856,240	11.2

주) 매출점유비 = 고객별 매출액 / 전체 매출액 x 100

7. 지역별 구매 현황

분석기간 동안 지역별 기업고객의 구매건수 및 매출액을 조사하였다. 서울지역 매출액이 36.8%로 가장 많이 차지하고 있다.

<표 3-8> 지역별 구매현황

지역	구매건수	매출액	매출점유비
서울	128,832	4,550,055,150	36.8
인천·경기	76,030	2,450,072,722	19.8
부산·울산·경남	74,452	1,683,553,830	13.6
광주·전라	76,009	1,620,564,370	13.1
대구·경북	36,417	778,712,590	6.3
대전·충청	31,349	773,897,350	6.3
강원	17,026	407,394,240	3.3
제주	3,688	90,938,830	0.7
계	443,803	12,355,189,082	100.0

주) 매출점유비 = 지역별 매출액 / 전체 매출액 x 100

제 2 절 구매 데이터 분석기간 구분

시간이 흐름에 따른 고객 구매행동의 변화를 파악하기 위해, 4년을 2년씩 양분하여 1차 분석기간(2004.7.1 ~ 2006. 6.30)과 2차 분석기간(2006.7.1 ~ 2008. 6.30)으로 나눈다.

전체 고객 6,253명 중 1차 분석기간과 2차 분석기간 모두에서 거래가 있는 고객은 1,402명이고, 1차 분석기간에만 거래실적이 있는 고객은 1,476명, 2차 분석기간에만 거래실적이 있는 고객은 3,375명이다. 그러므로 1차 분석기간에 대해서는 2,878명(= 1,402명 + 1,476명)의 고객을, 2차 분석기간에 대해서는 4,777명(= 1,402명 + 3,375명)의 고객을 대상으로 분석하였다.

제 3 절 전체 분석기간의 RFM 모형 설정

각 고객에게 점수를 부여하는 전체 분석기간의 RFM 모형은 다음과 같다.

$$RFM = \{(w_1 \times R + w_2 \times F + w_3 \times M) \times 100\} / m \quad (1)$$

단, m 은 R, F, M 이 가질 수 있는 값의 범위를 나눈 구간 수이고, $R, F, M \in \{1, 2, 3, \dots, m\}$ 이다. 그리고 w_1, w_2, w_3 은 각각 R, F, M 의 가중치이다.

1. R, F, M 간의 가중치 결정

위 공식의 R, F, M 에 적용된 가중치는 다양한 방법으로 결정될 수 있다. 통계적 기법중 하나인 다중회귀분석을 통해 추정하는 방법(김승아, 1998), RFM 가중치를 각각 50%, 35%, 15%로 산정하는 방법(Hodgson, 1988), 그리고 현실적으로 널리 사용되고 있는 기업에서 느끼는 중요도에 따라 가중치를 부여하는 방법(문영수, 2005) 등이 있다.

본 연구에서는 마케팅팀의 토의를 거쳐 P 인터넷 쇼핑몰의 특수성과 고객의 성향을 고려하여 M에 가장 높은 0.5의 가중치를 부여하였으며, 다음으로 R에 0.3, 그리고 F에 0.2의 가중치를 부여하였다. 즉 $w_1 = 0.3, w_2 = 0.2, w_3 = 0.5$ 이다.

2. R, F, M 각각에 대한 점수 구간 설정

RFM은 R, F, M 각각에 대해서 분석 자료를 순서대로 나열하여 20%씩 균등하게 등분한 다음 상위부터 5, 4, 3, 2, 1의 점수를 부여하는 방법이다. 점수를 높게 부여한 집단일수록 중요한 역할을 하는 집단으로 생각한다. 여기서 각 변수들을 반드시 5등분해야 한다는 규칙은 없고, 분석 자료의 분석 목적에 따라 다를 수 있다. 또한 각 집단에 부여하는 점수 역시 반드시 5, 4, 3, 2, 1로 부여해야 한다는 규칙도 없다(이소영 등, 2004). 그러나 몇몇의 연구에서 5개의 집단으로 나누고, 각 집단에 부여되는 점수가 5, 4, 3, 2, 1의 방법을 사용하고 있다(이강태, 2002).

본 연구에서는 구매 데이터를 바탕으로 각각의 R, F, M이 가질 수 있는 값의 범위를 5개 구간으로 나누고 각 구간에 5, 4, 3, 2, 1의 점수를 부여한다. 즉 $m = 5$ 이다.

R의 점수 구간을 설정하기 위해, 최근 구매시기(R)를 나타내는 거래일자를 기준으로 고객을 정렬하여, 가장 최근에 거래한 20% 고객은 5점, 다음 20%의 고객은 4점을 부여하는 방법으로 점수를 나열한다. 즉 R값이 최근 150일 이내인 경우는 가장 높은 5점을 부여하고, 나머지 R값에 대해서는 <표 3-9>와 같다.

<표 3-9> Recency를 위한 점수 및 분포

점수	R값의 범위	고객 수(명)	퍼센트(%)	누적 퍼센트(%)
5	150일 이내	1,219	19.5	19.5
4	235일 ~ 151일	1,284	20.5	40.0
3	502일 ~ 236일	1,258	20.1	60.1
2	884일 ~ 503일	1,243	19.9	80.0
1	885일 이상	1,249	20.0	100.0
	합계	6,253	100	

F와 M의 점수 구간도 동일한 방법을 적용한다. 즉 F값이 45회 이상 구매한 고객은 5점, 다음 20% 고객에 대해서는 4, 3, 2, 1의 순차적인 값을 부여한다. 그리고 M값이 1,765,000원 이상 구매한 고객은 5점, 다음 20% 고객에 대해서는 4, 3, 2, 1의 순차적인 값을 부여한다. 이와 같이 설정한 F값과 M값은 각각 <표 3-10>와 <표 3-11>에 주어져 있다.

<표 3-10> Frequency를 위한 점수 및 분포

점수	F값의 범위	고객 수(명)	퍼센트(%)	누적 퍼센트(%)
5	45회 이상	1,233	19.7	19.7
4	15회 ~ 44회	1,276	20.4	40.1
3	6회 ~ 14회	1,210	19.4	59.5
2	3회 ~ 5회	936	14.9	74.4
1	1회 ~ 2회	1,598	25.6	100.0
	합계	6,253	100	

<표 3-11> Monetary를 위한 점수 및 분포

점수	M값의 범위	고객 수(명)	퍼센트(%)	누적 퍼센트(%)
5	1,765,000원 이상	1,250	20.0	20.0
4	607,000 ~ 1,764,999	1,253	20.0	40.0
3	240,200 ~ 606,999	1,247	20.0	60.0
2	88,000 ~ 240,199	1,254	20.0	80.0
1	87,999원 미만	1,249	20.0	100.0
	합계	6,253	100	

가중치와 R, F, M 점수 구간이 적용된 전체 분석기간의 RFM 모형은 다음과 같다.

$$RFM = \{(0.3 \times R + 0.2 \times F + 0.5 \times M) \times 100\} / 5 \quad (2)$$

단, R, F, M $\in \{1, 2, 3, 4, 5\}$ 이다.

제 4 절 전체 분석기간의 RFM 점수에 의한 고객등급 구분 기준 결정

R, F, M은 각각의 값에 의해 하나의 (R, F, M)으로 조합이 가능하다. R, F, M 값이 각각 5개의 세그먼트로 구성되어 있으므로 전체 고객을 125개(5 x 5

x 5)의 세그먼트로 세분화할 수 있는 것이다. 이렇게 분류된 (R, F, M)은 (1, 1, 1)에서부터 (5, 5, 5)까지의 값을 가지게 되며, 여기서 (R, F, M) = (5, 5, 5)는 R값이 5이고, F값과 M값도 5임을 의미한다. 즉, (R, F, M) = (5, 5, 5)인 고객은 최근 150일 이내에 구입한 고객으로 구매빈도는 45회 이상이며, 구매금액은 1,765,000원 이상인 고객을 말한다. 이와 마찬가지로 (R, F, M) = (1, 1, 1)인 고객은 최근 885일 이후에 구입한 고객으로 구매빈도는 2회 이하이며, 구매금액은 87,999원 미만인 고객을 말한다. 이와 같이 (R, F, M)이 갖는 값에 따라 고객 충성도가 높은 우수고객으로 분류되거나 고객충성도가 낮은 하위 고객으로 분류될 수 있다.

따라서 이러한 125개의 기준에 의해 세분화된 개별 고객들의 빈도는 <표 3-12>과 같이 나타낼 수 있다.

<표 3-12> (R, F, M) 세그먼트 집단의 빈도

(R, F, M) 계층	고객 수(명)	퍼센트(%)
(5, 5, 5)	407	6.5
(5, 5, 4)	32	0.5
(5, 5, 3)	2	0.0
(5, 5, 2)	0	0.0
(5, 5, 1)	0	0.0
(5, 4, 5)	47	0.8
(5, 4, 4)	143	2.3
(5, 4, 3)	44	0.7
(5, 4, 2)	4	0.1
⋮	⋮	⋮
(1, 2, 1)	25	0.4
(1, 1, 5)	0	0.0
(1, 1, 4)	0	0.0
(1, 1, 3)	20	0.3
(1, 1, 2)	115	1.8
(1, 1, 1)	251	4.0
계	6,253	100

본 연구에서 빈도가 1이상인 유효한 세그먼트 계층은 90개인 것으로 나타났다. 가장 높은 계층의 (R, F, M) = (5, 5, 5)이고, 가장 낮은 계층의 (R, F, M) = (1, 1, 1)이다.

(R, F, M)의 값을 식(2)에 대입하면 고객의 RFM 점수를 산출할 수 있다. 가장 높은 계층의 (R, F, M) = (5, 5, 5)을 갖는 고객의 RFM 점수는 100점이고, 가장 낮은 계층의 (R, F, M) = (1, 1, 1)을 갖는 고객의 RFM 점수는 20점이다. 이처럼 RFM 점수는 최저 20점에서 최고 100점까지의 점수로 환산된다.

본 연구에서는 RFM 점수를 기준으로 고객을 최우수고객, 우수고객, 일반고객, 기타고객 등의 4개의 등급으로 분류한다. 최우수고객은 현재 가치가 가장 높은 고객으로 고객관리의 핵심인 고객 군이고, 우수고객은 현재 가치가 가장 높은 고객으로 현재보다 미래에 수익성이 기대되는 고객 군이고, 일반고객은 현재 가치가 보통인 고객으로 현재보다 미래에 수익성이 기대되는 고객 군이고, 기타고객은 영업 및 서비스 비용 대비 이익이 발생되지 않는 고객 군이다.

RFM 점수를 내림차순으로 정렬하여 상위 20%에 해당하는 80점 이상을 최우수고객으로 분류하고, 그 다음 20%에 해당하는 64점에서 78점 사이의 고객을 우수고객으로, 그 다음 30%에 해당하는 44점에서 62점 사이의 고객을 일반고객으로, 나머지 30%인 42점 이하를 기타고객으로 분류하였다. 이와 같은 RFM 점수에 의해 생성된 4개의 고객등급은 <표 3-13>과 같다.

<표 3-13> RFM 점수에 의한 고객그룹 세분화

RFM 점수	(R, F, M) 계층	고객등급
80점 이상	(5, 5, 5), (5, 5, 4), (5, 5, 3), (5, 4, 5), (5, 4, 4), (5, 3, 4), (4, 5, 5), (4, 5, 4), (4, 4, 5), (4, 4, 4), (4, 3, 5), (3, 5, 5), (3, 4, 5), (3, 3, 5), (2, 5, 5)	최우수고객
64점 이상 ~ 80점 미만	(5, 4, 3), (5, 4, 2), (5, 3, 3), (5, 2, 4), (5, 2, 3), (4, 5, 3), (4, 4, 3), (4, 3, 4), (4, 3, 3), (4, 2, 4), (3, 5, 4), (3, 5, 3), (3, 4, 4), (3, 4, 3), (3, 3, 4), (3, 2, 4), (2, 5, 4), (2, 4, 5), (2, 4, 4), (2, 3, 5), (2, 3, 4), (1, 5, 5), (1, 5, 4), (1, 4, 5), (1, 3, 5)	우수고객
44점 이상 ~ 64점 미만	(5, 3, 2), (5, 2, 2), (5, 2, 1), (5, 1, 2), (5, 1, 1), (4, 4, 2), (4, 3, 2), (4, 2, 3), (4, 2, 2), (4, 1, 3), (4, 1, 2), (3, 4, 2), (3, 3, 3), (3, 3, 2), (3, 2, 3), (3, 2, 2), (3, 1, 3), (2, 5, 3), (2, 4, 3), (2, 4, 2), (2, 3, 3), (2, 3, 2), (2, 2, 4), (2, 2, 3), (2, 1, 4), (2, 1, 3), (1, 4, 4), (1, 4, 3), (1, 3, 4), (1, 3, 3), (1, 2, 4), (1, 2, 3)	일반고객
44점 미만	(4, 2, 1), (4, 1, 1), (3, 2, 1), (3, 1, 2), (3, 1, 1), (2, 3, 1), (2, 2, 2), (2, 2, 1), (2, 1, 2), (2, 1, 1), (1, 4, 2), (1, 3, 2), (1, 3, 1), (1, 2, 2), (1, 2, 1), (1, 1, 3), (1, 1, 2), (1, 1, 1)	기타고객

제 5 절 각 기간별 고객의 RFM 점수 및 고객분류

전체 분석기간의 RFM 모형으로부터 유도된 다음 RFM 모형은 두 분석기간의 RFM 점수 산출을 위해 사용될 수 있다.

$$RFM_{(n)} = \{(0.3 \times R_{(n)} + 0.2 \times F_{(n)} + 0.5 \times M_{(n)}) \times 100\} / 5 \quad (3)$$

단, $n = 1$ 또는 2로서 각각 1차 분석기간과 2차 분석기간을 의미한다. 그리고 $R_{(n)}, F_{(n)}, M_{(n)} \in \{1, 2, 3, 4, 5\}$ 이다.

1차 분석기간($n = 1$)에 거래실적이 있는 2,878명의 고객에 대해 식(3)을 적용하여 RFM 점수를 산출하였다. 그리고 고객등급 구분 기준(최우수고객은 80점 이상, 우수고객은 64점 이상 ~ 80점 미만, 일반고객은 44점 이상 ~ 64점 미만, 기타고객은 44점 미만)에 따라 각 고객의 등급을 분류하였다. 그 결과가 <표 3-14>에 나타나 있다.

<표 3-14> 1차 분석기간의 고객분류

고객등급	고객 수(명)	퍼센트(%)
최우수고객	555	19.3
우수고객	639	22.2
일반고객	871	30.3
기타고객	813	28.2
합계	2,878	100

2차 분석기간($n = 2$)에 거래실적이 있는 4777명의 고객에 대해서도 식(3)을 적용하여 RFM 점수를 산출하였다. 그리고 고객등급 구분 기준에 따라 각 고객의 등급을 분류하였다. 그 결과가 <표 3-15>에 나타나 있다.

<표 3-5> 2차 분석기간의 고객분류

고객등급	고객 수(명)	퍼센트(%)
최우수고객	988	20.7
우수고객	1,060	22.2
일반고객	1,345	28.1
기타고객	1,384	29.0
합계	4,777	100

각 고객등급의 고객 수는 1차 분석기간과 2차 분석기간 사이에 큰 차이는 없는 것으로 나타났다.

제 6 절 고객 구매행동 변화에 따른 고객등급 변화 추이 분석

1차 및 2차 분석기간 모두에 거래가 있는 1,402명의 고객에 대하여 시간의 흐름에 따라 고객등급이 어떻게 변화하였는지를 살펴보았다. 그 결과가 <표 3-16>에 나타나 있다.

<표 3-16> 고객등급의 변화 유형 및 빈도

1차 분석의 고객등급	2차 분석의 고객등급	고객등급의 변화 유형	1차 고객등급의 고객 수 대비 고객등급 변화 유형의 고객 수(%)	분석대상 고객 수 대비 고객등급 변화 유형의 고객 수(%)
최우수 (424명) 30.2%	최우수 (280명)	최우수⇒최우수	66.0	20.0
	우수 (68명)	최우수⇒우수	16.0	4.9
	일반 (44명)	최우수⇒일반	10.4	3.1
	기타 (32명)	최우수⇒기타	7.5	2.3
우수 (331명) 23.6%	최우수 (106명)	우수⇒최우수	32.0	7.6
	우수 (111명)	우수⇒우수	33.5	7.9
	일반 (70명)	우수⇒일반	21.1	5.0
	기타 (44명)	우수⇒기타	13.3	3.1
일반 (366명) 26.1%	최우수 (72명)	일반⇒최우수	19.7	5.1
	우수 (70명)	일반⇒우수	19.1	5.0
	일반 (115명)	일반⇒일반	31.4	8.2
	기타 (109명)	일반⇒기타	29.8	7.8
기타 (281명) 20.0%	최우수 (47명)	기타⇒최우수	16.7	3.4
	우수 (63명)	기타⇒우수	22.4	4.5
	일반 (86명)	기타⇒일반	30.6	6.1
	기타 (85명)	기타⇒기타	30.2	6.1
합계	1,402명			100.0

주) 1차 고객등급의 고객 수 대비 고객등급 변화 유형의 고객 수(%) = (고객
등급 변화 유형 고객 수 / 1차 고객등급의 고객 수) * 100

분석대상 고객 수 대비 고객등급 변화 유형의 고객 수(%) = (고객등급 변
화 유형 고객 수 / 분석대상 고객 수(1,402명)) * 100

1차와 2차 분석에서 동일 고객등급을 유지하는 고객은 총 591명(최우수: 280명, 우수: 111명, 일반: 115명, 기타: 85명)으로 분석대상 고객 1,402명 중 42.2%를 차지한다. 반면에 분석대상 고객의 57.8%(811명)는 고객등급이 변화된 것으로 나타났다.

1차와 2차 모두에서의 최우수고객은 280명으로 분석대상 고객의 20.0%를 차지했다. 이는 P 인터넷 쇼핑몰이 충성도가 높은 고객을 많이 보유하고 있다는 것을 의미한다.

1차의 최우수고객과 우수고객이 2차에서 기타고객으로 전락한 고객은 76명으로 분석대상 고객의 5.4%를 차지했다. 이는 P 인터넷 쇼핑몰로부터 이탈할 가능성이 높은 우수고객군(최우수고객과 우수고객)의 비율이 5.4% 정도 된다는 것을 추정할 수 있게 한다.

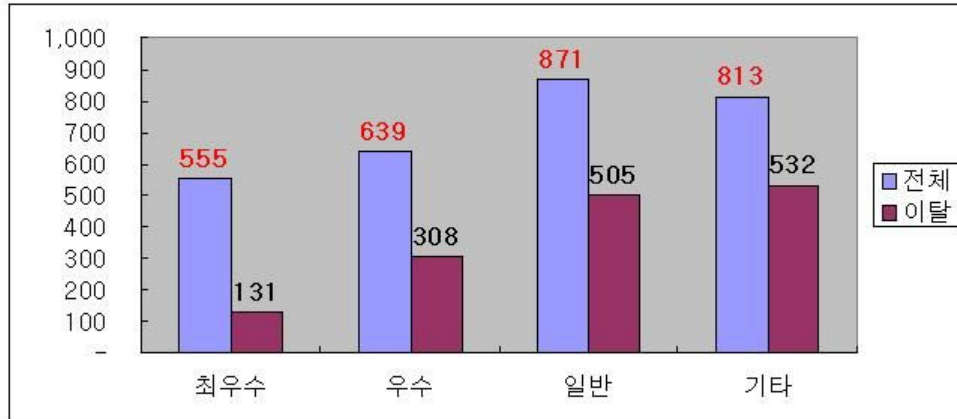
1차와 2차 모두에서의 기타고객은 85명으로 분석대상 고객의 6.1%를 차지했다. 이들은 충성도가 아주 낮은 고객을 의미한다.

1차의 기타고객과 일반고객이 2차에서 최우수고객으로 상승한 고객은 119명으로 분석대상 고객의 8.5%를 차지했다. 이들은 P 인터넷 쇼핑몰의 제품 품질과 서비스에 대한 만족스런 경험을 통해 충성도가 상승한 고객들이라고 볼 수 있다.

1차 분석기간에만 거래한 1,476명의 고객은 이탈고객으로 볼 수 있다. 이들 고객에 대한 1차 분석기간의 고객등급별 이탈고객의 수는 <그림 3-1>과 같다. 일반고객 중 이탈고객의 비율은 60%(= (505 / 871) * 100)이고 기타고객 중 이탈고객의 비율은 65%(= (532 / 813) * 100)로 일반고객과 기타고객 모두에서 높은 이탈률을 보이고 있다. 이는 일반고객과 기타고객들에 대한 고객유지를

위한 마케팅 전략이 필요하다는 것을 의미한다.

<그림 3-1> 고객등급별 이탈고객의 수



제 4 장 고객등급의 변화 유형별 마케팅 전략

이 장에서는 3장의 두 기간 RFM으로 고객을 세분화한 결과인 고객등급의 변화 유형별 마케팅 전략을 기술한다.

제 1 절 계속 최우수고객인 고객을 위한 마케팅 전략

최우수 등급을 유지하고 있는 고객은 다른 고객들에 비해 수익 측면에서 효율성이 높다. 이들 고객이 사이트 방문 빈도를 높이고, 더 꾸준히 찾도록 한다면 수익 향상에 큰 도움이 될 것이다. 그러므로 이들 고객을 특별 관리하여 차별화된 서비스를 제공함으로써 고객들이 자긍심을 느낄 수 있도록 하여야 할 것이다. 차별화된 서비스로는 개인 쇼핑도우미(사전에 구매품목을 예약하면 선호 브랜드·취향·디자인까지 분석해 예상 구매품목 준비), 전용 주차장과 전용 라운지(음료 및 다과 무료제공), 상품 구매 시 특별할인 혜택, 문화공연 및 대형이벤트 특별 초청 혜택 등을 고려할 수 있을 것이다.

특히 P 인터넷 쇼핑몰은 상위 10명의 고객이 전체 매출액의 11.2%를 차지하고 있어, 이들에게 높은 특별 할인율을 제시하여 더욱 고객 충성도를 높여야 할 것이다.

제 2 절 최우수고객 또는 우수고객이었으나 기타고객이 된 고객을 위한 마케팅 전략

기타고객으로 등급이 하락한 이탈가능성이 높은 고객은 등급이 하락한 이유를 파악하여 문제 해결을 통해 등급 복귀를 할 수 있도록 해야 할 것이다.

이를 위해 1차 분석기간에 비해 2차 분석기간의 R값과 F값이 크게 낮아진 고객

에게는 각종 공연티켓, 여행권, 상품권 등의 이벤트를 제공하거나 정기적인 사이트 소식을 e-메일을 통해 전달하여 고객의 사이트 방문을 유도해야 할 것이다. 광고 e-메일은 고객들이 가장 많이 방문하는 시간대 직전에 발송하여 고객들에게 제품에 대한 정보를 미리 제공하는 홍보 전략을 시도해야 할 것이다. 1차 분석기간에 비해 2차 분석기간의 M값이 크게 낮아진 고객에게는 e-메일을 통해 고객이 자주 구매한 제품이나 관심 제품에 대한 정보를 할인 쿠폰과 함께 고객맞춤형으로 제공해야 할 것이다. 그리고 이들의 제품에 대한 A/S 요청이나 서비스에 대한 불만사항의 해결에 최선을 다해야 할 것이다.

특히 P 인터넷 쇼핑몰은 명절이 포함된 1월(신정), 2월(구정), 9월(추석)에 매출점유비가 72.7%로 많은 부분을 차지하고 있으므로 최근 명절에 구매실적이 없는 고객을 대상으로 집중적인 마케팅을 실시하면 이들 고객의 등급을 향상시킬 수 있을 것이다. 기업고객의 특성상 고객이 P 인터넷 쇼핑몰에서 제품을 구매하는 시간대는 출근 직후인 오전 9시부터 퇴근 시간인 오후 6시까지이므로, 9시 이전에 e-메일을 발송하여 마케팅 효과를 높여야 할 것이다.

제 3 절 계속 기타고객인 고객을 위한 마케팅 전략

이들 고객에게는 마케팅 비용절감을 위하여 별도의 마케팅을 실시하지 않는다.

제 4 절 기타고객 또는 일반고객이었으나 최우수고객이 된 고객을 위한 마케팅 전략

이들 고객은 높은 가능성을 지닌 고객들이라 할 수 있다. 이들이 조금만 더 사이트를 자주 찾도록 한다면 큰 수익 증대를 기대할 수 있을 것이다. 그러나 이들 고객에 대한 관리를 소홀히 한다면 이들의 고객등급이 쉽게

하락할 수도 있다. 그러므로 이들에 대한 세심한 고객관계관리로 이들을 충성 고객화해야 할 것이다.

이를 위해 최우수고객이 된 것에 대하여 감사의 표시를 하고, 특별 관리를 통해 차별화된 서비스를 제공해야 할 것이다. 이들 고객에게 관심이 집중되는 물품이나 다양한 제품을 보다 싸게 구매할 수 있는 개인화된 쿠폰 발행을 통해 고객이 지불하는 비용을 차등화 시켜야 할 것이다. 이를 통해 편리하고 유연한 최우수고객 관리가 가능하게 되어 수익성을 향상시킬 수 있을 것이고 고객등급의 하락 또한 방지할 수 있을 것이다. 고객의 입장에서서는 보다 차별화되고 개인화된 서비스를 제공받게 됨에 따라, 이들 고객의 인터넷 쇼핑물에 대한 신뢰성 및 충성도는 증가하게 될 것이다.



제 5 장 결 론

인터넷의 발전으로 많은 고객들은 매장에 가지 않고 인터넷 쇼핑몰을 통해서 많은 상품을 구매하게 하고 있다. 최근에는 간단한 식료품까지 인터넷으로 주문하여 배달 해주는 대형마트, 대형백화점 사이트들도 늘어나는 추세이다. 이러한 시점에서 고객의 요구를 경영에 적절히 반영하여 관리하는 것이 필수라고 하지 않을 수 없다. 고객의 요구 반영뿐만 아니라 쇼핑몰 운영에 있어 고객 분석이 이루어지지 않는다면 머지않아 고객들은 좀 더 나은 서비스와 요구를 충족시켜주는 타 업체로 가버리게 될 것이다. 신규고객을 확보하는 것보다 기존고객을 유지시키는 것이 비용 적 측면에서 더 저렴하다는 것은 이미 알려진 사실이다. 고객유지를 위해 많은 대형 인터넷 쇼핑몰들은 이미 고객관계관리 프로세스를 마련하여 고객확보에 주력하고 있다.

본 연구에서는 P 인터넷 쇼핑몰을 대상으로 두 기간 RFM을 이용한 고객세분화 방법을 제시하였다. 이 방법은 시간의 흐름에 따른 고객의 구매행동변화를 파악할 수 있게 한다. 그러므로 고객등급 변화에 대한 추이를 분석할 수 있어, 고객등급 변화 유형별로 마케팅 전략의 수립이 가능하다. 이는 기존의 단일 기간을 바탕으로 한 고객세분화 방법보다 더 세분화된 고객별로 차별화된 마케팅 전략이나 서비스 전략을 전개해 나갈 수 있어, 마케팅 투자 효율성 개선과 고객의 유지율(수익) 증대에 도움을 줄 것이다.

두 분석기간을 통해 고객 구매행동 변화에 따른 고객등급 변화의 추이를 분석한 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 두 기간 모두에서 거래가 있는 P 인터넷 쇼핑몰 고객의 57.8%가 고객등급이 변화된 것으로 나타났다. 둘째, P 인터넷 쇼핑몰은 두 분석기간 모두에서의 최우수고객으로 충성도가 높은 고객을 20.0%나 보유하고 있는 것으로 나타났다. 셋째, P 인터넷 쇼핑몰로부터 이탈할 가능성이 높은 우수고객군(최우수고객과 우수고객)의 비율이 5.4% 정도 되는

것으로 나타났다. 넷째, 두 기간 모두에서의 기타고객으로 충성도가 아주 낮은 고객은 6.1%인 것으로 나타났다. 다섯째, 1차의 기타고객과 일반고객이 2차에서 최우수고객으로 상승한 고객이 8.5%를 차지하여, P 인터넷 쇼핑몰의 제품 품질과 서비스에 대한 만족스런 경험을 통해 충성도가 상승한 고객으로 나타났다. 여섯째, 일반고객 중 이탈고객의 비율이 60%, 기타고객 중 이탈고객의 비율이 65%로 일반고객과 기타고객 모두에서 높은 이탈률을 보이고 있어, 일반고객과 기타고객들의 고객유지를 위한 마케팅 전략이 필요한 것으로 나타났다.

그리고 본 연구에서는 계속 최우수고객인 고객, 최우수고객 또는 우수고객이었으나 기타고객이 된 고객, 계속 기타고객인 고객, 기타고객 또는 일반고객이었으나 최우수고객이 된 고객 등을 위한 마케팅 전략을 기술하였다.

본 연구에서 제시한 두 기간 RFM 고객세분화 방법은 고객의 구매행동의 변화에 따라 세분화된 고객들에 대한 차별화된 마케팅 전략의 수립을 가능하게 한다. 대부분의 인터넷 쇼핑몰은 고객들의 구매 성향을 파악하고, 세심한 고객 정보 분석을 통하여 고객별 맞춤 마케팅 전략을 수행하여 수익을 극대화하려고 한다. 이러한 인터넷 쇼핑몰을 위해 두 기간 RFM 고객세분화 방법은 유용하게 활용될 수 있을 것이다.

본 연구의 한계와 향후 연구과제로는 첫째, 고객을 분류할 때 고객들의 실질적 기여도 보다는 양적 지표(최근 구매일자, 구매건수, 매출액)를 사용하였다는 점이다. 진정한 고객 분류를 위해서는 이러한 양적 지표에서 탈피하여 이익기여도에 따른 질적 평가로의 전환이 필요하다.

둘째, 분석기간이 짧을수록 고객들의 구매행동의 변화를 신속히 파악하여 이탈 가능성이 있는 고객을 대상으로 효과적인 유지전략을 실행할 수 있는 반면 분석기간이 길어지면 관리비용이나 고객의 혼란(너무 단기간에 고객의 지위가 바뀜)은 줄게 되지만 시장 상황변화에 대한 신속한 대응이 어렵다. 따라서 이런 장단점을 고려하여 적절한 분석기간 단위를 결정하여야 할 것이다.

셋째, 최우수고객의 규모를 너무 크게 규정하면 관리비용이 많이 드는 반면 최우수고객의 규모를 너무 작게 제한하면 전체 수익에서 최우수고객이 차지하는 비중이 낮아져 최우수고객 관리의 의의가 줄어든다. 따라서 여러 비용을 감안하여 관리할 최우수고객의 적정 규모를 결정하여야 할 것이다.

넷째, 고객등급의 변화 유형별 마케팅 전략을 대표적인 4가지 유형만 제시하였다는 점이다. 향후에는 P 인터넷 쇼핑몰의 각 고객등급에 속한 고객들의 서로 다른 성격을 파악하고, 각각에 맞는 맞춤 마케팅 전략 수립에 대한 연구가 수행되어야 할 것이다.

마지막으로 시간의 흐름에 따른 구매행동 및 고객등급의 변화를 더욱 다이나믹하게 파악할 수 있는 다 기간 기반의 RFM 고객세분화에 대한 연구가 이루어져야 하겠으며, 본 연구에서 제시한 두 기간 RFM 고객세분화 방법이 고객관계관리 시스템의 한 부분으로 개발되어야 할 것이다.



참 고 문 헌

- [1] 강현철, 한상태, 최종후 외 (2006), 고객관계관리(CRM)를 위한 데이터마이닝 방법론, 서울: 자유아카데미.
- [2] 김승아(1998), DB 마케팅분석법, 서울 : 경영과컴퓨터.
- [3] 김인경(2002), 고객가치 평가를 위한 RFM 모형의 비교 연구, 석사학위논문, 중앙대학교.
- [4] 류귀열, 문영수(2006), 연관분석을 이용한 데이터마이닝 기법에 관한 사례 연구, Journal of the Korean Data Analysis Society, Vol. 8, No. 3, pp. 1021-1033.
- [5] 류근형(2005), 고객 수익성을 고려한 새로운 RFM 모델 개발, 석사학위논문, 숭실대학교.
- [6] 문영수(2005), 데이터 마이닝 기법에 관한 연구, 석사학위논문, 서경대학교.
- [7] 박광호(2002), 인터넷 소매유통업의 RFM 모델 기반 충성고객관리를 위한 웹서비스 프레임워크, 한국지능정보시스템학회논문지, 제8권 제1호, pp. 41~63.
- [8] 박광호(2004), RFM 모델에 기반한 인터넷 쇼핑몰의 상품구성평가 프레임워크, 한국경영정보학회 춘계학술대회 논문집.
- [9] 박현수(2004), RFM을 적용한 고객 세분화 개선 및 우수고객 예측 모형에 관한 연구, 석사학위논문, 숙명여자대학교.
- [10] 송승훈(2005), CRM의 구축사례와 성공요인 분석, 석사학위논문, 경희대학교.
- [11] 안광호, 김상용, 김주영(2001), 인터넷 마케팅 원론, 범문사.
- [12] 여효정(2006), 구매예측모형의 정확도 분석: RFM 모형, Decision Tree 모형, Logistic Regression 모형의 비교, 석사학위논문, 숭실대학교.

- [13] 윤중수, 윤중욱(2004), 철강유통산업에서의 고객관계관리(CRM)를 위한 고객세분화 모형, 경영연구, 19(2), pp. 143-163.
- [14] 이강태(2002), eCRM 환경에서 LTV 극대화를 위한 고객세분화 기법에 관한 연구, 석사학위논문, 전주대학교.
- [15] 이소영, 최승배, 김규곤, 강창완(2004), 고객 세분화를 위한 최적 RFM 모형 구축에 관한 연구, Journal of the Korean Data Analysis Society, Vol. 6, No. 6, pp. 1829-1840.
- [16] 이영호, 강운구, 황희정(2005), RFM 모델 기반의 병원고객 세분화 전략, 정보과학회논문지 : 기술교육, 2(1), pp. 25-33.
- [17] 이용구, 최희경(2002), 통계적 기법을 이용한 RFM 모형 비교분석, 수학·통계논문집, 제9권, pp. 95-118.
- [18] 이훈영(2002), e-마케팅플러스, 무역경영사.
- [19] 임승재, 서의호, 정태수, 인터넷 쇼핑몰에서의 동적 고객분류에 관한 연구, 2003년 춘계 공동 학술대회 산업공학회, CD Format, 한동대학교, 2003. PP. 16-17.
- [20] 정영수, 강경화(2004), 데이터마이닝 기법을 이용한 인터넷 쇼핑몰 사이트의 CRM 사례분석, 경영경제연구, 153-154, pp. 146-148
- [21] 최정환, 이유재(2001), 죽은 CRM 살아있는 CRM, 서울 : 한인.
- [22] 하덕주(2006), 연관성 규칙과 RFM 기법에 기반한 고객관계관리, 석사학위논문, 고려대학교.
- [23] 김재문(2000), (e-비즈니스 모델에 맞는) eCRM:구축·실행 가이드, 거름, pp. 111
- [24] Berry, M. J. A. and Linoff G. (1997), Data Mining Techniques For Marketing, Sales, and Customer Support, New York : John Wiley & Son.

- [25] Bob Stone and Ron Jacobs (2001), Successful Direct Marketing Methods, 7rd Edition, New York : McGraw-Hill.
- [26] Don Peppers and Martha Rogers (1999), Enterprise One to One,1rd Edition, New York : Currency Doubleday.
- [27] Huges, Arthur M. (2000), Strategic Database Marketing, 2nd ed., Mcgraw-Hill.
- [28] Jiaewi Han and Micheline Kamber (2006), Data Mining : Concepts and Techniques, 2rd Edition, San Francisco : Morgan Kaufmann.
- [29] Hodgson, R. S. (1988), Direct Mail and Mail Order Handbook, 3rd Edition, Probus Publishing.



감사의 글

먼저 본 논문이 나오기까지 바쁘신 와중에도 세심한 지도와 격려를 해 주신
염창선교수님께 진심으로 감사드립니다. 대학원 과정을 통하여 많은 가르침을
주신 김하균교수님, 배상욱교수님께도 깊은 감사를 드립니다.

또한 격려와 용기를 주신 여러 동기님들과 선후배님들께 감사를 드리며, 논문
작성에 도움을 준 이규순님과 황지선님, 손영호님께 감사드리고, 논문 준비에
전념할 수 있도록 배려해 주신 사무실의 과장님과 동료들에게도 고마움을
전하고 싶습니다.

무엇보다도 논문이 나오기까지 변함없는 믿음과 사랑을 보내 준 아내 이성순과
건강하고 똑똑하게 자라는 사랑하는 아들 정재욱, 정제문에게 감사의 마음을
전하며 이 논문을 바칩니다.

