

IBM Institute for Business Value

# 성과를 창출하는 고객분석

*마케팅에 과학을 접목시켜 실질적인 매출성장을 실현하기*



---

## IBM 기업가치연구소

IBM 글로벌 비즈니스 서비스는 IBM 기업가치연구소를 통해 주요 공공 기관 및 민영 기업의 경영진에게 사실에 입각한 전략적 동향 및 통찰력을 제공합니다. 본 경영진 보고서는 IBM 연구 팀의 심층적 조사 결과를 기반으로 작성되었습니다. 본 보고서는 비즈니스 가치를 실현하는 데 도움이 되는 분석 및 관점을 제공하려는 IBM 글로벌 비즈니스 서비스의 지속적인 노력의 일환입니다. 자세한 내용은 저자에게 문의하거나 [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com) 으로 이메일을 보내 주십시오. IBM 기업가치연구소에서 제공되는 다른 연구 조사는 [ibm.com/kr/ideawatch](https://ibm.com/kr/ideawatch) 에서 확인하실 수 있습니다.

---

작성자: Dr. Marc Teerlink 및 Dr. Michael Haydock

## 오늘날의 비즈니스는 점점 더 많아지는 데이터

원천들로부터 발생하는 고객 데이터의 과잉을 겪고 있습니다. 대부분의 조직에서는 이러한 데이터의 급증이 잠재적으로 이익이 되는 것으로 확실하게 평가하지만, 많은 기업들은 효과적으로 정보를 실행 가능한 통찰력으로 전환하는 데 어려움이 있습니다. 하지만 효과적인 고객 분석 전략을 수립한다면 매출 성장을 견인하고, 불필요한 비용을 방지하며, 고객 만족도를 높일 수 있습니다. 심도 깊은 고객 통찰력을 얻고자 하는 기업들을 돕기 위해, 우리는 조직 역량의 4단계를 정의했고, 이와 연관된 고객 분석 전략의 4단계를 파악했습니다.

소비자와 기업이 매일 250경 바이트의 데이터를 생성합니다. 실제로 현재 전세계 데이터의 90%가 지난 2년 이내에 생성된 것입니다.<sup>1</sup> 이 데이터는 기후 정보를 수집하는 데 사용되는 센서, 소셜 미디어 사이트의 게시물, 온라인으로 게시된 디지털 사진 및 동영상, POS(Point of Sale) 데이터, 온라인 구매에 대한 거래 기록, 이메일, 콘텐츠, 휴대전화 GPS 신호, 등 모든 출처로부터 수집됩니다. 경제적인 인터넷이 가능한 장치와 클라우드 서비스의 가격이 낮아진 덕분에 전례 없이 많은 고객 관련 데이터를 생성하고 있으며, 생성 시간은 더욱 더 짧아지면서 세상은 고도로 연결된 (hyper-connected) 세상으로 옮겨가고 있습니다.<sup>2</sup>

오늘날 대부분의 기업 경영진은 고객 관련 데이터 수집의 가치에 대해 잘 알고 있습니다. 하지만 많은 기업이 이 데이터를 통찰력 있는 정보로 활용하여 똑똑하고, 연관성이 높게 고객에게 다가가는 선제적인 경로를 개발하는 데 어려움을 겪고 있습니다. 이들은 이러한 통찰력을 판매

증대로 전환할 수 있도록 하는 의사결정을 내리기 위해 고객 데이터를 어떻게 효율적으로 사용해야 하는지를 잘 모르고 있습니다. 오늘날의 복잡한 환경 속에서 보다 더 현명한 의사결정을 내리기 위해서, 비즈니스 분석은 광범위한 데이터의 사용, 통계 및 정량 분석, 설명 및 예측 모델링, 사실에 기반한 관리 등을 포괄적으로 활용합니다.<sup>3</sup>

이런 IBM 기업가치연구소의 관점에 따라, 우리는 보다 더 효과적인 고객 분석 전략에 대한 시사점을 제공하기 위해서 다년간에 걸친 경험을 통해 축적된 전문 지식에 더하여 정량조사와 사례 연구를 수행하였습니다. 조직은 이러한 전략들을 일종의 경쟁적인 차별화 요소나 판매 성장의 동력으로 적용할 수 있습니다.

이러한 관점에 따라, 우리는 조직 역량의 4단계와 네 가지 고객 분석 전략에 의해 조직 역량의 4단계가 어떻게 작동되는지를 설명하기 위해 개념적인 프레임워크를 가져왔습니다. (참조 기사: 분석 프레임워크의 단계별 탐색)

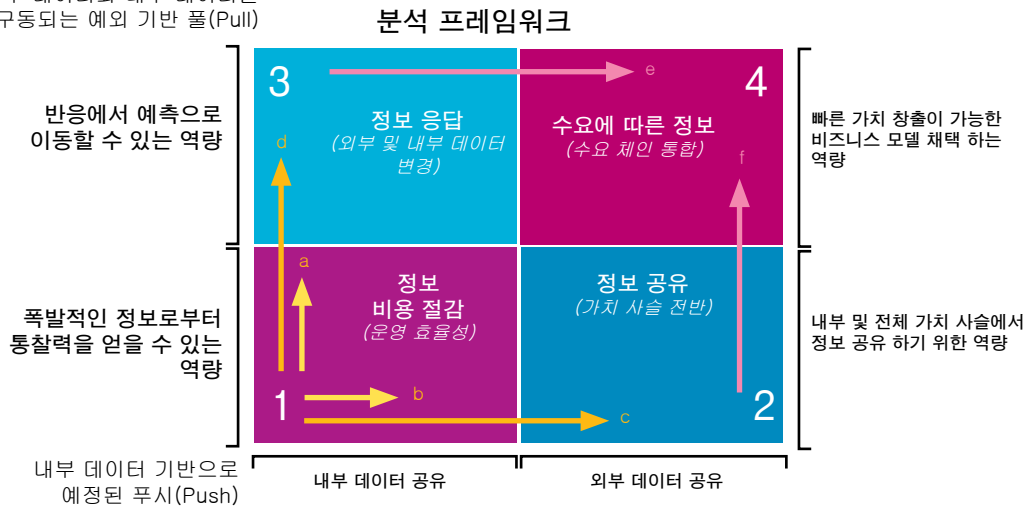
**분석 프레임워크의 단계별 탐색**

프레임워크를 통해 성장 경로를 구축하기 위해서, 기업은 서로 다른 단계들을 탐색해야 합니다(그림 1 참조). 경험에 비추어 볼 때 전형적으로 리더와 혁신가들은 "씹을 수 있는 만큼 베어 물어라"라는 말의 의미를 직관적으로 이해하고 있습니다.

왼쪽 하단 사분면(1)에서 시작하여 대부분의 조직은 오른쪽 하단 사분면(2) 또는 왼쪽 상단 사분면(3)으로 이동함으로써 전략적 변화와 혁신을 추진하는 것을 선택합니다. 왼쪽 하단 사분면(1)에서 오른쪽 상단 사분면(4)으로 이동하여 역량과 분석 전략, 양 자를 성공적으로 마스터하는 기업은 본 적이 없습니다. 명백하게, 복잡성과 필요한 문화적 변화가 너무도 까다롭습니다.

그림 1에서, 비용절감전략은 화살표 a와 b로 특징 지워 집니다. 선도적인 기업들은 화살표 c와 d로 특징되는 효과성을 개선하면서 1사분면의 경계를 넘어 서기를 모색합니다. 그런 다음 현재 위치를 프레임워크 최적의 위치로 "안주"할지, 아니면 오른쪽 상단 사분면으로 이동하여 얻을 수 있는 추가적인 혜택을 추구할 지를 결정해야 합니다. 일부 기업은 화살표 e와 f로 특징되는 오른쪽 상단 사분면으로 이동합니다. 다시 말하지만, 운영 효율성 사분면(1)에서 바로 수요 체인 통합 사분면(4)으로 이동할 수는 없습니다.

외부 데이터와 내부 데이터를 결합하여 구동되는 예외 기반 풀(Pull)



출처: Teerlink, Marc. "Turning Data into Dollars, Consumerism and Beyond." 미국과 유럽의 최고 경영 대학 간 지속적인 협력 조사, 1995-2011.

그림 1: 성장 기반 조직 역량을 성공적으로 실현할 수 있도록 해주는 분석 전략

1

## 폭발적으로 증가하는 정보로부터 통찰력을 얻고 고객에 대해 깊은 이해를 할 수 있는 역량

최근까지 대부분의 기업은 비용 절감과 효율적인 웹 검색에 대한 통찰력을 얻는 데 분석 역량을 집중했습니다. 이는 분석을 통해 성장을 실현하는 데 집중하기 보다, 중복 보고 감소, 데이터 간소화, 데이터베이스 통합, 보다 간소한 정보 플랫폼 구축을 위한 여러가지 노력 등과 같은 추진과제에 집중하는 것을 의미합니다. 이 경우 기업 웹 사이트를 효율적으로 만들기 위한 노력이 소비자 개인화라는 문제에 직접적으로 반영되는 것이 아니라, 웹 페이지의 셀프 서비스 탐색과 중복을 간소화하기 위한 노력으로 웹 페이지 수를 줄이는 것으로 귀결됩니다. 이러한 조직은 정보 비용을 줄이기 위해서 고객 분석 전략을 적용하고 있습니다.

분석 프레임워크의 첫 단계에서 마케팅 조직은 카탈로그와 DM 등과 같이 주소가 지정된 우편물을 효율적으로 전달하기 위한 기술들에 집중하고, 결국 우편 비용을 줄이면서 매출 증대를 실현하고 있습니다. 정보 비용 절감 분석 전략을 따르는 기업들에서, 대부분의 마케팅 활동은 세그먼테이션의 효율성에 초점이 맞춰져 있습니다. 즉, 메시지의 축소와 제거를 통해 (예를 들면, 다양한 주부 회원들에게 똑같은 카탈로그를 제공하지 않는 것) 커뮤니케이션 비용을 줄이면서 선정된 고객 그룹의 구매 전환을 증가시키는데 집중하고 있습니다. 이러한 기술은 타겟팅을 간결하게 함으로써 비용을 절감할 수 있습니다. 저자 연구에 따르면 아웃바운드 매스 마케팅과 전통적인 현장 판촉활동으로 인한 구매전환율이 평균 0.2%~2.9%에 달하는 것으로 밝혀졌습니다.<sup>4</sup>

첫 번째 단계가 가져오는 비용 효율성 향상에도 불구하고, 많은 기업 경영진은 분석이 가져오는 실제 추가매출 증가에 대해 실망할 수 있습니다. 무엇보다도 고객 관련 데이터를 수집, 처리, 파악한 다음 이러한 통찰력을 공유하면서 조직에 선례가 없었던 새로운 활동으로 전환하는 역량을 갖추어야 분석의 가치가 실현된다는 사실을 깨닫는 데에는 오래 걸릴 것입니다. 그러기 위해서는 조직이 고객 데이터를 처리하고 활용하는 데 더 정통해지고, 데이터의 엄청난 양에 압도되지 않아야 합니다. 뿐만 아니라 분석의 정교함을 개선하려면 내부 프로세스를 변경하여 사실에 기반한 마케팅 문화를 구축하려는 의지가 있어야 합니다. *fact-based marketing*. 조직이 프레임워크의 2 단계 또는 3단계로 이동하기 위해서는 확고한 정보 기반에 대한 필요성을 조직이 깨닫는 것이 핵심적입니다.

분석 역량을 한 단계라도 향상시키는 조직은 고객을 훨씬 잘 이해하여 더 개인화된 방식으로 고객에게 접근할 수 있습니다. 저자 연구에 따르면 그런 기업은 로열티 확인, 집중된 타겟팅, 그리고 분석 기반 캠페인 관리 등과 같은 영역에서 1.9~4.8%의 누적 평균 판매 전환율을 경험할 수 있었다고 합니다.<sup>5</sup> 최근에 실시된 IBM 벤치마킹 조사에 따르면 조직의 분석 역량의 성숙도가 한 단계 향상될 때마다 고객 유지율이 최대 9% 증가하고, 2%의 지갑 점유율이 증가하며, 판매 주문의 추가 4%를 보다 비용 효율적인 채널로 이동하면서도 인바운드 고객의 추가 3%에 대해 교차 판매를 실현할 수 있다고 합니다. 이러한 결과는 마케팅 조직의 규모에 상관없이 실현되었습니다.<sup>6</sup>

분석 프레임워크의 첫 번째 단계에 있는 조직은 비용 절감에 주력합니다.

## 2

## 조직 내부와 가치 사슬 전반에서 정보를 공유할 수 있는 역량

21세기를 살아가는 고객은 자신들이 선택한 모든 디지털 기기와 채널을 통해 언제 어디서든 편리하게 기업과 상호 작용할 수 있기를 기대합니다. 스마트폰과 태블릿 PC의 폭발적인 성장은 소비자들이 이러한 쇼핑 및 커뮤니케이션 환경의 성장을 어떻게 견인할지에 대한 지표가 됩니다. 이러한 기기들은 상호 작용에 대한 기대치를 한 차원 높이고 고객 간 경험 공유를 가능하게 하고 있습니다.

이에 보조를 맞춰 프레임워크의 두 번째 단계에 진입한 조직은 **정보 공유를 실현할 수 있는 분명한 고객 분석 전략이 있어야 합니다.** 소비자의 경우, 한 채널이나 점점(예: 매장, 태블릿, 카탈로그 또는 인터넷)에서 정보를 검색하고 수집한 후에, 완전히 다른 채널(예:콜센터 또는 인터넷)에서 구매행동을 하고, 또 다른 제 3의 채널(예:대리점)에서 구매품을 찾아가는 것이 이상한 일이 아닙니다. 이러한 구매패턴을 나타내는 소비자는 사용의 간편함, 속도 및 편의에 대한 분명한 선호도를 보여주고 있습니다.

고객 분석 프레임워크의 두 번째 단계에 진입한 조직은 다양한 채널에서 일관된 고객 경험을 제공하고 다음과 같은 성과를 누립니다.<sup>7</sup>

- 고객충성도 향상
- 교차 판매, 상향 판매 및 지갑 점유율 향상
- NPS(Net Promoter Score) 향상
- 판매 전환율 향상
- 고객가치의 향상(RFM)

우리들의 경험에서 관찰된 사실들에 더불어, 우리는 3개 채널에 걸친 구매자가 단일 채널 구매자보다 평균 2.5배 더 많이 지출한다는 여러 가지 사례를 확인할 수 있었습니다.<sup>8</sup> 다수의 사례에서 고객이 판매점에 한정하지 않고, 유통사의 파트너와 공급업체를 포함한 다양한 채널을 통해 검색하고 구매할 때 이러한 수치가 증가하는 것을 확인했습니다. 특히, 다른 고객들의 후기와 추천을 효율적으로 활용할 때 효과적이었습니다. 하지만 일관된 멀티 채널 전략을 효과적으로 실행할 수 있다고 확신하는 기업은 아주 일부에 불과합니다.<sup>9</sup>

저자 연구에 따르면 통합된 멀티 채널 마케팅의 구매 전환율이 이전 단계에 비해 평균 6.2~18.7% 향상되는 것으로 나타났습니다.<sup>10</sup> 다른 연구에서는 기업 간 거래(B2B)에서도 동일한 성과를 확인할 수 있었습니다. 즉, 멀티 채널 마케팅과 협업적인 현장 판촉 관리를 사용할 경우 효과적으로 판촉지원금 분배 관리를 함으로써 판매가 3~5% 증가되고, 과다 지출된 현장 판촉 지원금의 1~5%를 절감할 수 있습니다.<sup>11</sup>

2단계에서 가장 마케팅 역량이 뛰어난 조직은 마케팅 이벤트 최적화를 위해 분석을 적용합니다. 이런 접근은 조직이 다양한 채널을 통해 일정한 기간 동안 수행한 여러 가지 다이렉트 마케팅 이벤트를 최적화하기 위해서 일종의 “수평적인 컨트롤 타워”로 분석을 활용하는 것입니다.<sup>12</sup> 실제로 분석 스코어링 모델에서는 고객이 과거에 보였던 구매 “패턴”을 찾아낸 다음, 한번에 한가지 프로모션씩, 각각의 계획된 프로모션들을 읽는 고객을 시뮬레이션 합니다. 핵심은, 마치 쇼핑 행사장에 있는 고객의 구매행태를 모방하려고 이런 분석 모델들은 한번에 하나씩, “계산이 능숙한” 고객이 모든 프로모션을 끝까지 읽고 연구를 마칠 때까지 패턴 모방을 시도합니다. 이 모델에서는 개별 프로모션에 대한 반응이 어떻게 나타날지를 파악하고 “적합한” 통계량을 할당합니다. 이 통계는 제공된 상품, 해당 계절(또는 시기), 그리고 제시된 프로모션 유형(또는 담당부서의 유형)에 대해 특정 프로모션이 해당 개별 고객의 요구를 얼마나 충족하는지를 설명해 줍니다.

우리는 이러한 방법을 “수평적 마케팅”이라고 하며, 이것은 마케팅의 중심을 신중하게 계획된 판촉 행사들을 변함없이 꾸준히 진행하는 것으로부터 최적화된 고객 관계 구축으로 이동시킵니다. 수평적 마케팅 방식에서는 보다 균형 잡힌 커뮤니케이션 과정을 강조하고, 따라서 모든 채널에 걸쳐서 개인과 기업 사이에 일대일로 개인화된 관계가 장기적으로 형성될 수 있다는 전제를 기반으로 한 마케팅 비용 투자를 강조합니다. 이 분석 절차에서는 판촉과 고객 사이에 실행 가능한 모든 조합을 평가하고, 고객의 관점에서 접촉 과정을 최적화합니다. 최적의 균형은 고객으로부터 얻는 재무적 결과를 최적화할 수 있도록 여러 채널에서 예측된 일련의 판촉활동들에 대해 최소한의 자금과 자원을 투자하는 커뮤니케이션 조합입니다.<sup>13</sup>

The 정보 공유의 고객 분석 전략과 수평적 마케팅 방법은 한 기업의 초점이 고객의 요구에 더 잘 맞추도록 합니다. 오늘날 대부분의 다이렉트 마케터들은 하나의 특정 프로모션의 수익을 최적화하는 데 주력합니다. 예를 들어, “가을 상품 카탈로그에서 14% ROI를 달성하여 최소 1,200 만 달러의 매출을 달성해야 합니다.” 수평적 마케팅은 이러한 포커스를 장기적으로 고객에게 더 잘 하기 위해서 할 수 있는 것으로 옮기게 됩니다. 예를 들어, “우리는 특화된 형식을 통해 23번 고객 세트에게 더 많은 실외복 구매기회를 제공해야 합니다.” 이 같은 고객 중심 전략은 판촉 행사와 오피 전략을 기획하는 과정에서 마케팅부와 상품기획부 사이를 자연스럽게 연결하는 역할을 할 수 있습니다.

*조직이 수평적 마케팅 방식을 수용하기 위해서는 조직 내부와 가치 사슬 전반에 걸쳐서 정보를 공유할 수 있는 역량을 확보해야만 합니다.*

## 사례 연구

*미국의 대형 멀티 채널 유통업체에서는 분석을 사용하여 "적정 채널에서 적절한 시간에 적합한 오피를 제공하도록" 최적화합니다.*

**상황:** 고객과의 마케팅 접촉 횟수가 셀 수 없을 정도로 증가하여, 일부 고객의 경우 연간 60회 이상의 카탈로그 우편물을 받고 있었습니다. 게다가 저장된 고객 데이터의 양이 급증하고 있습니다. 포화도가 60%에 도달하여 이윤 및 고객 만족도가 위태로워지고 있습니다. 우편물의 증가만큼 판매 증가가 이루어지지 않았습니다.

**실행:** 조직은 개별 고객 마케팅 예산을 책정하고 수직 마케팅(계획된 이벤트의 총합)에서 수평 마케팅(대상별 이벤트 과정 관리)으로 전환했습니다. 조직의 마케팅 방향이 "내 제품에 적합한 고객 찾기"에서 "고객에게 적합한 제품 찾기"로 전환했습니다.

**영향:** 마케팅 이벤트 최적화의 결과로 이 유통업체는 350만 달러의 추가 수익과 7% 이상의 우편물 감소와 급격하게 증가한 고객 경험 만족도가 보고되었습니다. 고객들은 횟수는 줄었지만 보다 연관성이 높은 커뮤니케이션에 반응했습니다.

### 3 반응에서 예측으로 이동할 수 있는 역량

고급분석 능력이 뛰어난 조직들은 자신의 마켓 포지션을 유지하고 확장하는데 유연성과 민첩성이 열쇠임을 잘 알고 있습니다. 이러한 조직들은 전술들을 훨씬 빠른 속도와 예측적인 행동으로 이동시키고 있습니다. 이 두 가지는 소비자들 사이에서 교류되는 정서와 대화들을 해석하고 대응하는 데 필수적입니다. 프레임워크의 다음 고객 분석 전략은 정보 대응력 향상을 위한 전환 단계입니다.

뛰어난 역량을 갖춘 조직은 특정 목적을 위해 데이터를 표준화하는 데 시간을 소비하기 보다, 기술을 활용함으로써 고객의 소셜미디어 댓글, 변화하는 분위기, 또는 POS와 판매거래 데이터 같은 "원시(raw)" 데이터를 분석합니다. 데이터의 범람을 방지하기 위해 이러한 조직은 -만약, 해답을 찾는다면- 비즈니스에 미치는 영향이 가장 큰 질문을 식별하는 데 주력합니다. 이러한 질문은 데이터를 수집하는 데 있어서 필터 역할을 하고, 조직이 사용 가능한 데이터를 모두 수집하고 데이터 표준화와 데이터 분석이라는 지루한 과정을 끝낸 이후에 비로소 그 데이터를 가지고 무엇을 할 지를 결정하는 과정을 피할 수 있게 도와줍니다.

애플리케이션은 소비자 서비스 기업들과 소비재 생산기업들 사이에서 다릅니다. 펩시코와 같은 일부 기업들에서는 하나의 브랜드 (게토레이) 를 위해 분석을 사용하여 소비자 행동 패턴을 세부적으로 모니터링 합니다.<sup>14</sup> 다른 기업들은 선제적인 통찰력을 얻기 위해서 경쟁업체의 고객과 더불어 자사 고객의 외부 디지털 고객의 소리(VOC)를 청취합니다. 이러한 통찰력을 판촉 및 캠페인에 자동으로 적용하여 브랜드 가치를 보호하고 성장을 견인하고 있습니다.<sup>15</sup> 저자 연구에 따르면 롤 기반 실행과 결합하여 실시간 외부 데이터 분석을 수행할 수 있는 기업들은 평균 16.9~38.2%의 구매전환율을 나타냈습니다.<sup>16</sup>

### 사례 연구

#### 소셜 미디어 분석을 통해 선도적 스포츠 슈즈 생산업체의 월드컵 성과 지원

**상황:** 스포츠 슈즈 생산업체의 후원광고 캠페인은 외부 광고 대행사가 대규모 이벤트가 열리기 몇 개월 전부터 준비했습니다. 광고 효과가 판매 보고서에 나타날 때는 광고를 수정하거나 우선순위를 재조정하기에는 이미 너무 늦어서 수백만 달러 가치의 캠페인 기회들을 상실했습니다.

**실행:** 이 회사는 반응적 마케팅(reactive marketing)에서 제품에 대한 고객의 반응과 상호 작용을 기반으로 하는 예측 마케팅(predictive marketing)으로 전환했습니다. 2010 월드컵부터 시작하여 이 생산업체는 소셜 미디어 분석을 기반으로 새로운 슈즈 출시를 계획하여 실행했습니다. 이 회사는 1,200개 이상의 축구 관련 메시지 보드, 블로그 및 뉴스 사이트에서 실시간으로 메시지를 분석해서 결과적으로 150만개 이상의 문서를 분석했습니다. 이러한 노력으로 다양한 언어의 17개 시장에서 선수, 팀, 제품 및 캠페인 슬로건을 추적해서 400만 개 이상의 정보를 생성하고 300개의 컨셉을 거의 실시간으로 모니터링 했습니다.

**영향:** 이 회사는 실시간 메시지를 분석하여 시간에 따라 스토리가 어떻게 발전하는 지를 따라 갈 수 있게 되었고, 대중의 분위기를 더 잘 이해하게 되었습니다. 소비자의 정서와 "사회적 유행"의 핵심 동인들 대한 세부적인 통찰력을 얻음으로써, 마케팅 팀은 자사의 후원 활동을 시간 단위로 세부 조정할 수 있게 되고, TV 광고 테마와 제품 출시 전략의 우선순위를ダイナ믹하게 재조정할 수 있게 되었습니다.



“경험에 비추어 볼 때, 기업이 소셜 채팅, 고객 경험 또는 NPS[Net Promoter Score] 통찰력과 같은 다양한 데이터 포인트들을 결합할 수 있다면, 평균 이상의 수익을 창출하는 성공적인 마케팅 캠페인을 기획할 가능성이 훨씬 높아집니다. 직원들이 제품과 솔루션을 개발하면서 이러한 데이터 포인트들을 활용할 수 있다면, 그 제품들은 지속적으로 기업의 브랜드 약속을 지키면서 더욱 강력하고 고객에게 더 매력적이어서 높은 수익을 보장할 수 있게 됩니다.”

Suhail Khan, 부사장 겸 고객 경험(NPS) 및 시장 중심 혁신 담당 책임자, Philips

#### 4 빠른 가치 창출이 가능한 비즈니스 모델 도입 역량

고객 분석 프레임워크의 네 번째 단계에서 가장 성공적인 마케팅 조직은 수요에 따라 정보를 제공하는(*information on demand*) 전략과 멀티채널 넥스트 베스트 액션 MNBA(Multichannel Next-Best Action) 이라고 이름 붙여진 분석 중심의 접근 방식을 실행하고 있습니다. 이 접근 방식에서는 이전 분석단계에서 개발된 모든 기술들이 상세한 세그멘테이션 접근법 및 멀티 채널 고객 모니터링 및 실시간 행동 추천에서 최고 수준의 활동과 결합됩니다. 즉, 기업과 소비자 간의 실시간 쌍방향 대화를 가능하게 해주는 가장 앞선 단계의 접근 방식입니다. 이 같은 협업적인 상호작용은 커뮤니케이션의 관련성을 개선하면서 브랜드 충성도를 촉진시킬 수 있도록 도와 줍니다.

이 접근 방법에서는 고객이 선호하는 채널을 통해 개인화된 판매활동이나 고객경험을 제공하면서 기업과 고객이 온라인에서 실시간으로 커뮤니케이션 할 수 있습니다. 조직은 예측 분석을 활용하여 정보 탐색 및 검색을 통한 요구사항 식별부터 구매 주기를 비롯한 구매 주기의 전 과정에서 고객과 상호작용할 수 있습니다.

예를 들어, 이 접근 방법을 사용하는 기업은 고객이 기업 웹 사이트를 검색하면 이를 감지하여 개입할 수 있습니다. 사이트에 내장된 알고리즘을 사용하여 고객의 미션과 세일즈 주기를 파악함으로써 기업은 고객이 지금 필요한 것을 제공하는 “대우(treatment)”로 대응합니다. 예를 들어, 고객이 검색을 수행하면 가격 비교 차트를 제공하여 가격 검색 과정을 줄여주거나, 매장 위치를 검색 중인 고객에게 매장 쿠폰을 제공할 수 있습니다. 또한 모바일 애플리케이션은 매장 내에서 검색하거나 인근 지역을 지나가는 고객을 대상으로 지역에 기반하여 문자로 커뮤니케이션 하는 프로모션 기회를 제공할 수 있습니다.

또 다른 시나리오로 콜 센터에서는 알고리즘을 활용하여 대화를 시작하기 이전에 고객에게 적합한 성향과 제품 기술을 갖춘 판매 담당자를 효과적으로 배정할 수 있습니다. 실제로 고객이 탁월한 쇼핑 경험을 할 수 있도록 기업은 일종의 개인 쇼핑 도우미(일부는 디지털로, 일부는 사람이 직접 수행)를 제공합니다.

저자 연구에 따르면 예측 분석을 선도적으로 사용하고 멀티 채널 전반에서 효과적으로 실행하는 기업은 체계적이지 않은 경쟁업체에 비해 최대 5배의 총 매출 성장을 이룰 수 있습니다. MNBA(Multichannel Next-Best Action) 전략을 실행하면서 실시간 예측 분석을 적용할 수 있는 기업들은 평균 24.1~64.3%의 응답 전환율을 나타냈습니다(이 접근 방식을 최대화한 상황의 모든 작업에 따른 누적 결과).<sup>17</sup>

## 변화 관리

분석의 정교함을 개선하려면 내부 프로세스를 변경하여 사실에 기반한 마케팅 문화를 조성할 의지가 있어야 합니다. 조직은 이러한 변화가 새로운 도구의 단순 구현 그 이상을 의미한다는 것을 잘 알고 있어야 합니다.

분석 중심의 변화는 단순히 작업의 재구성과 변화를 의미하는 것이 아니라 행동을 재구성하고 새로운 기술을 습득하는 것을 의미합니다. 경험에 비추어 볼 때, 성공적인 기업은 데이터 또는 플랫폼 보다는 해답이 필요한 질문에 집중함으로써 변화의 모멘텀을 확보할 수 있습니다. 이들은 매니저들이 “술선수범(lead by example)” 하는 하향식 접근 방식을 통해 변화를 추진합니다. 기업은 사실에 기반하여 의사결정을 내리는 리더를 지정하고, 비연속성의 문제를 제거하면서 새로운 역할을 낚은 뿌리에 이식하는 도전적인 과제를 해결할 수 있습니다. 많은 기업이 일선 현장과 고객의 소리를 모두 청취하여 변화에 수반되는 문제점, 모순 및 딜레마를 해결하기 위해 이사회가 승인한 스폰서 임원(챔피언)을 임명합니다.

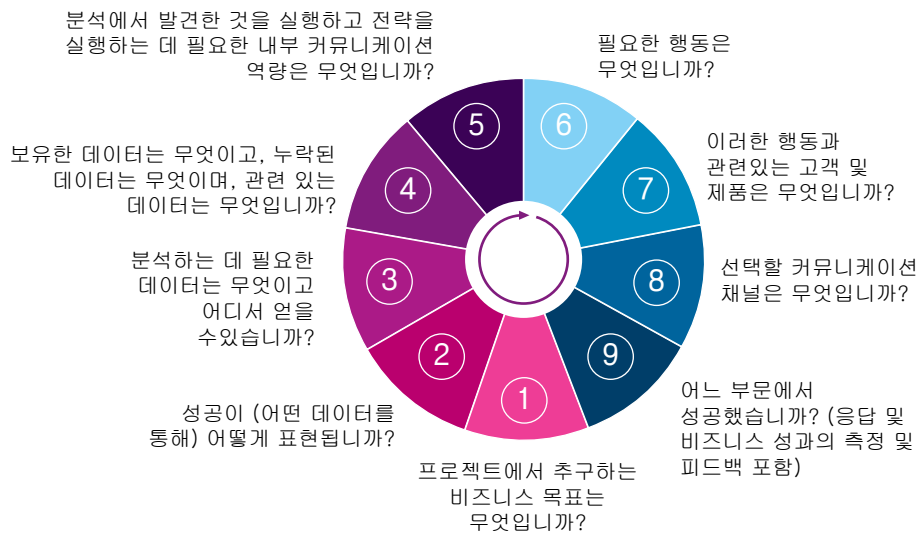
분석이 주도하는 혁신은 한번의 여행이 아닙니다. 반면에 분석 주도의 혁신은 다음 목적지를 위해 머무르는 일련의 중간 지점들을 따라가는 여정을 계속하는 것입니다. 이러한 여정에서 많은 질문이 발생할 것입니다. 기업은 프로세스와 기업 문화의 두 영역 모두에서 필요한 다양한 변화를 실현 수 있도록 준비해야만 합니다.

## 성과 실현을 위한 준비

IBM Institute for Business Value가 최근에 실시한 다른 조사 연구에 따르면 최상위 성과 기업은 하위 성과 기업에 비해 세부 데이터 및 분석을 3배 더 많이 사용하는 것으로 나타났습니다.<sup>18</sup> 또한 다른 조사에 따르면 데이터 기반 의사결정에 따르는 기업은 다른 투자 및 정보 기술을 사용할 때 기대하는 것보다 더 높은 생산성과 결과를 나타냅니다.<sup>19</sup>

경험에 비추어 볼 때 그러한 조직에서 가장 중요한 성공 특성 중 하나는 고객에 대한 깊은 이해를 통해 스스로를 차별화하려는 마음 가짐에 있습니다. 이러한 조직은 우리가 설명한 조직적 역량을 구축하기 위해서 자신들이 선택한 고객 분석 전략을 하향식으로 지시하는 경영진의 강력한 스폰서 섭을 확보하고 있는 것이 전형적입니다. 이러한 조직에서는 정보를 비즈니스 자산으로 간주하여 비즈니스 관리자에게 고객 데이터와 고객 커뮤니케이션을 일임합니다.

고객 분석이 주도하는 성장을 향한 여정을 시작하거나 지속하는 과정에서 반드시 질문해야 하는 몇 가지 핵심적인 질문들이 있습니다. 여러분이 현재의 조직 역량을 평가하여 이 글에서 설명된 역량과 비교하는 것을 돕기 위해 고안된 이 질문들은 우선 순위를 설정하고 전략을 수립하며 성공을 향한 로드맵을 구축하는 데 도움이 될 수 있습니다.



출처: Teerlink, Marc. "Turning Data into Dollars, Consumerism and Beyond." 미국과 유럽의 최고 경영 대학 간 지속적인 협력 조사. 1995-2011.

그림 2: 고객 분석 이니셔티브에 대한 거버넌스 체크리스트.

현재의 조직 역량을 평가하기 위한 주요 핵심 질문:

1. 목표 고객의 구매 행동을 유도하는 것이 무엇인지 알고 있습니까?
2. 어떤 영역이 일상화(commodity) 되고 있는 영역인지 이해하고 있습니까?
3. 고객과 정보를 커뮤니케이션 하는 방법은 무엇이고, 커뮤니케이션의 효과성은 어떻게 측정합니까?
4. 시장에서 브랜드를 보호하기 위한 전략은 무엇입니까?
5. 채널과 비즈니스 파트너를 얼마나 잘 통합할 수 있습니까?
6. 비즈니스 모델을 채택하거나 변경할 준비가 어느 정도 되어 있습니까?
7. 고객 분석을 위한 로드맵이 있습니까?
8. 각 고객 분석 기회에 있어 데이터가 아닌 질문으로 시작합니까?

일단 전략이 수립되면 다음 과제는 그 전략을 성공적으로 실행하는 것입니다. 그림 2는 기업이 고객 데이터 관련 프로젝트의 가치와 우선순위를 안정적으로 결정하여 성공을 실현할 수 있도록 도와주는 도구의 역할을 합니다. 여러분이 프레임워크의 1단계에 있던 그 이상의 단계에 있던 상관없이, 이 도구는 고객 분석이 주도하는 성장을 향하여 조직이 달려가도록 하는 데 도움이 되는 해답을 제공할 수 있습니다.

그리고, 반드시 기억해야 하는 것은 너무 늦어서 변화를 시작할 수 없거나 진로를 수정하지 못하는 법은 없습니다. 사실 고객 분석을 활용하여 매출 성장을 추진하려는 경우 다음 격언을 명심하십시오: *한 그루의 나무를 심기 위한 가장 좋은 시간은 20년 전이었지만, 두 번째 좋은 시간은 바로 오늘이다!*

이 IBM Institute for Business Value 연구에 대한 자세한 내용은 [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com) 으로 문의하십시오. IBM의 연구 자료에 대한 전체 카탈로그는

[ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv) 에 있습니다.

IBM Institute for Business Value로부터 최신 통찰력을 가장 빨리 얻으십시오. IBM의 연구 자료를 기반으로 전략적 통찰력과 권장 사항을 제공하는 임원 보고서를 수록하는 월간 전자 뉴스레터인 IdeaWatch를 구독하십시오.

[ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe](http://ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe)

## 변화하는 세상의 올바른 파트너

IBM Global Business Services는 고객과 함께 비즈니스 통찰력, 앞선 연구와 기술을 연계하여 빠르게 변화하는 오늘날의 환경에서 고객이 확실한 경쟁우위를 선점하도록 지원합니다. 전략과 변화를 통합하는 방식을 통해 효과적으로 전략을 시행하도록 돕습니다. 17개 산업 분야 및 전 세계 170여 개국에서 축적한 전문성과 역량을 바탕으로 고객이 변화를 예측하고 새로운 기회를 유리하게 활용하도록 지원합니다.

## 저자

Dr. Marc Teerlink(MBA/MBI)는 IBM 글로벌 역량 센터의 비즈니스 분석 및 최적화 분야의 주제별 전문가이자 글로벌 전략가입니다. Marc Teerlink는 25년 이상 비즈니스 관리자, 컨설턴트 및 분석가로 근무하고 있습니다. Marc는 소비자 패키지 상품, 소매, 소비자 전자, 금융 및 전기통신 산업의 선도적 기업들에서 고객을 위한 분석 기반 영업 및 마케팅 변화 분야에서 성공적인 이력을 쌓은 인정 받는 비즈니스 및 Thought Leader 입니다. Marc는 MBA 과정에서 고급 소비자 마케팅 과목을 강의하고 있으며, 수 많은 논문을 게시했으며 강연 요청이 쇄도하고 있습니다. Marc 연락처:

[marc.teerlink@nl.ibm.com](mailto:marc.teerlink@nl.ibm.com)

IBM의 고객 분석 담당 수석 과학자인 Dr. Michael Haydock 은 소매 DM, 소매 상점, 농화학, 금융 서비스, 보험, 보건, 전기통신, 항공우주 및 운송 업계의 산업 고객을 위해 근무하고 있습니다. Michael은 “효율적인 고객 접촉 전략” 에 관한 미국 특허를 보유하고 있으며 다양한 저널에 기고를 통해 고객 서비스의 공급망 최적화를 위해 효율적인 고객 처리 및 향상을 위한 산술적 접근법을 상세히 기술하고 있습니다. Dr. Haydock은 과학 학사 및 석사 학위와 경영과학 전공의 응용 관리 및 결정 과학 박사 학위를 받았습니다. Haydock 연락처:

[mbaydock@us.ibm.com](mailto:mbaydock@us.ibm.com)

## 기고자

Fred Balboni, 비즈니스 분석 및 최적화 담당 글로벌 리더, IBM Global Business Services

Susan Cook, 비즈니스 분석 및 최적화: 글로벌 리더 고객/ 금융 분석 담당 파트너/부사장, IBM Global Business Services

Rebecca Shockley, 비즈니스 분석 및 최적화 담당 글로벌 리더, IBM Institute for Business Value

Tobin Cook, 비즈니스 분석 및 최적화: 고객, 마케팅 및 영업 분석 담당 글로벌 리더, IBM Global Business Services

## 참조

- 1 “Bringing big data to the enterprise: What is big data?” IBM Web site. 2011년. [ibm.com/software/data/bigdata/](http://ibm.com/software/data/bigdata/)
- 2 Friedman, Thomas L. “A Theory of Everything (Sort of).” *The New York Times*. 2011년 8월 14일 <http://www.nytimes.com/2011/08/14/opinion/sunday/Friedman-a-theory-of-everything-sort-of.html>
- 3 Shmueli, Galit 및 Otto Koppius. “Predictive vs. Explanatory Modeling in IS Research.” Joint work, University of Maryland, College Park 및 Rotterdam School of Management, Erasmus University. <http://www.citi.uconn.edu/cist07/5c.pdf>
- 4 Teerlink, Marc. “Turning Data into Dollars, Consumerism and Beyond.” 미국과 유럽의 최고 경영 대학 간 지속적인 협력 조사. 1995-2011.
- 5 Ibid.
- 6 IBM 영업 및 마케팅 벤치마킹 조사. 2011. 참고: 적용된 번호는 직선 회귀 모델로 방향을 나타내는 역할만 합니다.
- 7 IBM Global Business Services analysis. 2011년
- 8 Sullivan, Ursula Y. 및 Jacquelyn S. Thomas. “Customer Migration: An Empirical Investigation Across Multiple Channels.” University of Illinois at Urbana-Champaign and Northwestern University. 2004년 [http://www.business.illinois.edu/working\\_papers/papers/04-0112.pdf](http://www.business.illinois.edu/working_papers/papers/04-0112.pdf); Rainie, Lee 및 Aaron Smith. “Recession Dot Net.” Pew Internet & American Life Project. 2009년 7월 15일 <http://pewresearch.org/pubs/1281/internet-source-economic-recession-news-and-advice>
- 9 다양한 사례 조사를 기반으로 하는 IBM Global Business Services 분석. 2011년
- 10 Teerlink, Marc. “Turning Data into Dollars, Consumerism and Beyond.” 미국과 유럽의 최고 경영 대학 간 지속적인 협력 조사. 1995-2011.
- 11 IBM Global Business Services 분석: Cecere, Lora. “Trade Promotions: Are You Getting What You Pay For?” *산업 가치 체인 전략*. AMR Research. 2009년 4월.
- 12 Selby, D.A. “Marketing event optimization.” *IBM Journal of Research and Development*. 2007년 5월/7월.
- 13 Ciriani, Tito et al., eds. *업계 운영 연구*. Macmillan Press Ltd. 1999; Haydock, Michael P. 및 Eric Bibelnieks. “Horizontal Marketing: Optimized One-to-One Marketing.” IBM 백서. 1998년
- 14 Bauerlein, Valerie. “Gatorade’s ‘Mission’: Sell more drinks.” *The Wall Street Journal*. 2010년 9월 13일. <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703466704575489673244784924.html>
- 15 Blackshaw, Pete. *Satisfied Customers Tell Three Friends, Angry Customers Tell 3,000: Running a Business in Today’s Consumer-Driven World*. New York: Doubleday. 2008년 7월.
- 16 Teerlink, Marc. “Turning Data into Dollars, Consumerism and Beyond.” 미국과 유럽의 최고 경영 대학 간 지속적인 협력 조사. 1995-2011.
- 17 Ibid.

- 18 LaValle, Steve et al. "Analytics: The new path to value, How the smartest organizations are embedding analytics to transform insights into action." IBM Institute for Business Value 및 MIT Sloan Management Review.  
<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-embedding-analytics.html>
- 19 Lohr, Steve. "When There's No Such Thing as Too Much Information." *The New York Times*. 2011년 4월 23일. [http://www.nytimes.com/2011/04/24/business/24unboxed.html?\\_r=1](http://www.nytimes.com/2011/04/24/business/24unboxed.html?_r=1)



한국 아이비엠주식회사  
서울시 강남구 도곡동 467-12  
군인공제회관 빌딩  
14층  
우편번호: 135-700

IBM 홈 페이지는 다음과 같습니다.

**ibm.com**

IBM, IBM 로고 및 ibm.com은 미국 또는 기타 국가에서 사용되는 International Business Machines Corporation의 상표 또는 등록 상표입니다. 이와 함께 기타 IBM 상표가 기재된 용어가 상표 기호(® 또는 ™)와 함께 이 정보에 처음 표시된 경우, 이와 같은 기호는 이 정보를 발행할 때 미국에서 IBM이 소유한 등록상표 또는 일반 법적 상표입니다. 또한 이러한 상표는 기타 국가에서 등록상표 또는 일반 법적 상표입니다. 현재 IBM의 상표 목록은 다음 사이트의 “저작권 및 상표 정보”

[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml) 에 있습니다.

기타 회사, 제품 또는 서비스 이름은 타사의 상표 또는 서비스표입니다.

이 책에서 IBM 제품 또는 서비스를 언급하는 것이 IBM이 영업하고 있는 모든 국가에서 이를 사용할 수 있다는 것을 의미하지는 않습니다.

© Copyright IBM Corporation 2012



재활용 하십시오.

