

KB국민카드의 마케팅 활동과 빅데이터 활용*

이 유 재**
이 신 형***
이 종 세****

KB국민카드는 1980년 국민은행의 신용카드 사업부문으로 시작되어 1996년 국내 최초로 이용금액 10조원을 돌파하였다. 일찍부터 프로세스와 전산시스템 안정화를 이루고 새로운 기술과 시스템 도입에 적극적이기에, 세계 최초의 후불식 교통카드를 발급하여 한국 기네스 인증을 받았고, IC칩을 활용한 공공복지분야 도입을 제안하여 복지 바우처 카드를 탄생시켰다. 2011년 은행과의 분리로 재탄생한 KB국민카드는 전업계 카드사들과의 경쟁에서 선두그룹으로 자리매김하였으며, 기존의 개념을 뒤엎은 헤담카드는 One카드시장을 선도하여 카드의 패러다임을 변화시켰다.

현재 KB국민카드는 빅데이터를 활용한 마케팅 영역에 도전하고 있다. 내부 및 외부의 빅데이터를 결합한 실시간 마케팅과 모니터링을 위한 시스템 구축작업이 시작되었으며, 조만간 다양한 실시간 기반 마케팅 이벤트들을 전면적으로 시행하고자 한다. 이 시스템은 고객의 생활주기에 바탕을 둔 280가지에 달하는 다양한 시나리오로 이루어져 있으며, 다양한 고객층의 실시간 수요를 충족시키기 위해 현재 실험 중에 있다. KB국민카드는 내부 정보를 바탕으로 쌓은 상권 정보를 바탕으로 외부 정보와의 비교를 통해 정확한 맛집 순위 정보를 통해 고객에게 다가갈 예정이다. 또한 맘스 고객이라 불리는 출산, 육아 시장의 주 고객층을 공략하기 위해 다양하게 축적된 정보를 분석하여 실시간 마케팅 시스템을 통해 아이의 연령대에 맞는 정보와 할인정보를 제공할 계획이다. 마지막으로 고객의 라이프 사이클을 분석하여, 유사하게 나타나는 패턴을 예측하여 이에 실시간으로 대응할 수 있는 캠페인을 준비 중이다. 실시간 공지안내 등은 타 금융권에서도 부분적으로 이루어지고 있지만 독자적인 시스템 구축은 KB국민카드가 처음이며, 전면적인 실시간 마케팅을 실행하기 위한 발판이 될 것이다. 본 사례는 이런 KB국민카드의 마케팅활동과 빅데이터 활용전략을 다룬다.

주제어: KB국민카드, 신용카드, 빅데이터

1. 서론

“잠실야구장과 주변 가맹점의 카드매출을 분석해 본 결과 홈팀이 승리한 날 매출이 증가한다는 흥미로운 결과가 도출되었습니다. 홈팀 승리가 확정되는 기쁨의 순간 주변 가맹점의 혜택을 안내하는 메시지를 실시간으로 보낸다면 효과적일 것입니다.

그러나 이를 이벤트화하기 위해서는 홈팀 응원 고객이

누구인지 먼저 알아야 하겠죠. 이를 위해 먼저 과거 1년간의 야구티켓 구매고객을 확보하고 구매 후 10일 이내 경기팀 정보를 비교하여 고객별 응원팀을 추정하였습니다. 그리고 홈팀 경기일의 매출발생 장소와 승리일, 패배일의 매출을 분석하는 방식으로 검증을 거쳐 홈팀 응원 고객군을 도출했습니다.

이 고객군을 대상으로 홈팀 승리가 확정된 시점에 즉시 카드이용 유도 메시지를 발송하는 테스트 캠페인을 진행하였고 높은 반응을 보이는 것을 확인할 수 있었습니다.”

논문접수일: 2013. 09. 29. 1차 수정본 접수일: 2013. 11. 07. 게재확정일: 2013. 11. 18.

* 본 논문의 작성에 많은 도움을 주신 KB국민카드 박성수부장, 이정철과장께 깊은 감사를 드립니다.

** 서울대학교 경영대학 KT 석학교수(youjae@snu.ac.kr), 교신저자

*** 서울대학교 경영대학 대학원(shinny11@gmail.com)

**** 서울대학교 경영대학 대학원(johnyi87@naver.com)

이는 KB국민카드가 최근 전사적인 역량을 기울이고 있는 실시간 마케팅 시스템 구축 프로젝트의 테스트 캠페인 관련 인터뷰 내용이다. 현행 대부분의 신용카드 마케팅은 과거 데이터 분석을 바탕으로 기 선정된 고객군을 대상으로 하기 때문에 고객요구에 실시간으로 반응하지 못하고 있다. 이러한 한계를 극복하고 신용카드 마케팅의 새로운 전환을 마련하기 위해서 KB국민카드는 빅데이터를 활용한 실시간 마케팅 영역에 새로운 도전을 진행 중이다.

국내 신용카드 산업은 미국, 일본 등 선진국에 비하여 역사가 짧은 반면, 단기간에 규모 면에서 세계 최상위 그룹의 신용카드 대국이 되었다. 이는 정부의 소비활성화 및 세원확대를 위한 신용카드 소득공제 정책의 영향에도 원인이 있지만, 국내 카드사의 마케팅 역량의 성장에서도 그 원인을 찾을 수 있다. 산업 성장 초기에는 발급 및 대출 위주의 마케팅으로 카드대란을 초래하는 어두운 일면을 보이기도 했지만, 위기를 극복하는 과정에서 구조조정 노력을 기울이는 한편 마케팅 기법을 정교하게 발전시켜 이후 10여 년 동안 경기변동에 크게 영향을 받지 않고 지속적으로 안정적인 성장세를 유지하는 원동력이 되고 있다. 국내에서는 신용카드 마케팅에 대한 연구가 활발하지 않지만, 한국형 신용카드 마케팅 사례가 미국의 VISA, Master카드사에 의해 수차례 모범사례로 소개된 바 있다.

성공적인 국내 신용카드의 마케팅을 논하기 위해서는 국내에서 역사가 가장 오래된 KB국민카드의 사례를 빼놓을 수 없다. KB국민카드는 1980년 국민은행의 신용카드 사업부문으로 시작되었다. 백화점카드 등을 제외하면 전문 신용카드 산업의 효시라고 볼 수 있다. 1994년 서울정도 600년 기념 타임 캡슐 수장품으로 선정될 만큼 국내 신용카드를 대표

하였고, 1996년에는 국내 최초로 이용금액 10조원을 돌파하였다. 일찍이 프로세스와 전산시스템 안정화를 이룬 만큼 새로운 기술과 시스템 도입에 적극적이었다. 1997년에 RF카드 시스템 도입으로 세계 최초의 후불식 교통카드(PASS카드)를 발급하여 한국기네스 인증을 받았고, 2007년에는 IC칩을 활용한 공공복지분야 도입을 제안하여 복지 바우처 카드를 탄생시켰다. 국민은행과 합병한지 8년만인 2011년 3월 은행과의 분리로 재탄생한 KB국민카드는 전 업계 카드사들과의 경쟁에서 선두그룹으로 자리매김하였으며, 2012년 2월 출시한 기존의 개념을 뒤엎은 KB국민 헤담카드는 One카드¹⁾ 시장을 선도하여 카드상품의 패러다임을 변화시켰다.

이러한 KB국민카드의 굵직한 도전들이 모두 성공으로 연결된 것은 아니지만 시장 환경에 적응하고 나아가 변화를 주도하기 위한 끊임없는 고민은 지금도 계속되고 있다. 현재 KB국민카드는 빅데이터를 활용한 마케팅 영역에 도전하고 있다. 아직까지 국내에는 빅데이터 활용 노후가 축적되지 않아 초기에는 추진방향을 설정하기조차 쉽지 않았으나, 많은 논의와 토론 끝에 내부 및 외부의 빅데이터를 결합한 실시간 마케팅과 모니터링을 위한 시스템 구축작업이 시작되었으며, 현재 검토 중인 280여 가지의 실시간 기반 마케팅 이벤트들을 2014년부터 전면적으로 시행하는 것을 목표로 하고 있다. 실시간 공지 안내 등은 타 금융권에서도 부분적으로 개발하여 이루어지고 있지만 전면적인 실시간 마케팅을 위한 독자적인 시스템 구축은 KB국민카드의 새로운 발전에 큰 도움이 될 것이다.

1) One카드: 다수의 상이한 서비스를 동일한 카드에 탑재하여 한 장의 카드로 다양한 고객의 니즈를 충족시키고자 하는 상품전략. MPO(Multi Plate Offer)는 이와는 상반되는 개념으로 다수의 카드를 발급시키는 전략이며 KB헤담카드 이전 대부분 카드사의 주된 전략임

II. 신용카드 산업의 마케팅 전략 변화

2.1 신용카드의 특성

신용카드 산업은 대표적인 네트워크 산업이다. 결제를 매개로 하여 회원과 가맹점을 연결해주는 역할을 수행한다는 점에서 타 산업 및 타 금융권과 차별화된 영역의 산업이라 할 수 있다. 개인회원에 대한 신용공여 측면에서 금융업의 성격을 가지지만 민간 부문의 구매력과 가맹점과의 제휴를 통한 매출증대에 의존한다는 점에서 경기민감 업종인 서비스업, 유통업 등과 밀접하다.

국내에서 신용카드가 단기간에 현금을 대체하는 지급결제수단으로 자리 잡게 된 원인은 크게 다음의 네 가지로 정리될 수 있다.

첫째, 신용카드 결제를 통해 대금지급을 위한 비용은 감소하고 편익은 증가된다는 점이다. 현금보유를 위한 은행수수료 등의 거래비용 및 불편함이 감소되고, 온라인 결제에서 과거의 계좌이체에 비하여 안정적이고 신속한 결제가 가능해졌다. 또한, 가맹점과 상관없이 언제든지 구매대금을 분할 상환할 수 있는 점도 장점으로 작용한다. 가맹점 입장에서도 외상거래 시 발생할 수 있는 신용위험이 감소되었고 소비증가로 인한 매출증대 기대심리가 신용카드 확산에 기여하였다.

둘째, 포인트 등 회원에 제공되는 각종 부가서비스이다. 2009년의 신용카드 포인트 사용액은 2005년 대비 2.8배나 증가하였다.²⁾

셋째, 1999년 소득공제로 대표되는 정부의 신용카드 활성화 정책이다. 이 정책은 경기회복을 위한 소비활성화와 지하경제 축소를 통한 세원확보를 위

해 추진되었다. 실제로 지하경제 추정결과 신용카드 활성화로 인해 GDP 대비 지하경제 추정규모가 1999년 22.1%에서 2008년 17.1%로 감소하였다는 연구결과가 있었고,³⁾ 2009년 기준으로 신용카드 이용금액 1조 증가 시 부가가치세가 약 777억 증가된다는 연구결과도 있다.⁴⁾

넷째, 가계 소비에 대한 신용공여를 통해 미래의 소득으로 현재의 지출을 가능하게 함으로써 시점간 자원배분이 이루어지고 이로 인해 소비평활화(Consumption Smoothing) 욕구를 충족시킨다는 점이다.

2.2 신용카드의 역사

신용카드의 역사는 1949년 미국의 사업가였던 프랜시스 자비에르 맥나마라가 레스토랑에서 지갑을 미처 챙기지 못해 곤란했던 경험에서 시작되었다는 일화는 유명하다. 그 이전에 1894년 Hotel Credit Letter Company가 발행한 카드를 호시로 보는 견해도 있으나 본격적인 전문 카드회사는 1951년 설립된 Diners Club이며, 현재 신용카드의 체계를 갖춘 최초의 3 당사자(회원, 가맹점, 발행자) 카드의 시초이다. 미국의 신용카드도 초기에는 크게 활성화 되지 못하였으며 1958년 Bank of America가 미국 서부의 광범위한 영업망을 활용하여 할부, 현금 서비스 기능을 추가한 Bank Americard를 발급한 이후 카드보급이 획기적으로 증가하게 되었다. 이 시기 미국동부에서도 17개 은행 연합으로 설립한 Interbank Card Association에서 Interbank Card를 발행하였고, 이후 Bank Americard는 VISA카드로 Interbank Card는 MasterCard로 발전하였다. 일본에서는 1961년 할부금융사인 일본신판과

2) 김영기, 윤선화(2009), "신용카드 포인트 운영 현황 및 사용 활성화 방안," 금융감독원 보도자료.

3) 안종석 외(2011), "지하경제 규모의 측정과 정책 시사점," 한국조세연구원 재정포럼.

4) 박범조 외(2011), "신용카드 활성화가 세수확보에 미치는 영향에 관한 연구," 한국재정학회, 추계학술대회 발표자료.

산와은행이 주축이 된 Japan Credit Bureau(JCB) 설립으로 시작되었고, 현재 세계의 신용카드 시장은 VISA, MasterCard, American Express, JCB 등에 의해서 주도되고 있다.

우리나라는 1980년 국민은행에서 국내신용카드를 발급하기 시작했다. 이전에 1978년 한국외환은행이 VISA International 회원으로 가입하였으나 당시는 해외여행자를 위한 비자카드를 제한적으로 발행한 것이었다. 1982년 5대 시중은행이 공동으로 은행신용카드협회를 설립하여 신용카드(비씨카드)를 발급하였다. 한동안 은행계 카드사가 주축이 되었으나 1980년대 후반 엘지카드(주)와 삼성카드(주)가 각각 Korean Express(주)와 (주)KOCA를 인수하여 신용카드시장에 참여하였고, 1990년대에는 대우그룹의 (주)다이너스코리아와 동양그룹의 동양카드(주)가 추가로 설립되었다.

2.3 국내 신용카드 산업 발전과정

우리나라 경제는 외환위기, 카드대란, 글로벌 금융위기 등 세 번의 위기를 겪어왔다. 이러한 위기를 기점으로 하여 신용카드 산업의 발전과정을 분류하여 설명할 수 있다.

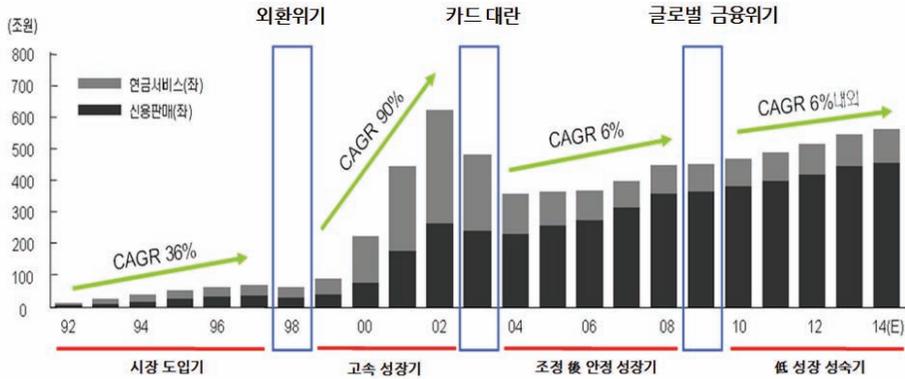
1997년까지는 시장 도입기로 볼 수 있다. 기존 소형 카드사를 인수한 재벌 그룹사 계열의 전업계 카드사 출현으로 외형위주의 성장경쟁이 가열된 시기였다. 그러나 시장규모가 크지 않고 기존 은행계 카드사의 입지가 확고하여 큰 변화 없이 점진적으로 성장하는 산업형성의 과정이었다. 이 시기의 이용금액 연평균성장률은 36% 수준이었다. 1997년 외환위기가 발생하여 전반적인 경기침체가 있었으나 당시에는 카드산업이 형성되기 시작한 시기였기 때문에 큰 충격은 없었던 것으로 보인다.

이후 2002년까지는 고속성장기로 정의된다. 외환위기 직후 국내 신용카드 산업은 정부의 소비활성화

및 세원확보를 위한 활성화 정책에 힘입어 폭발적인 성장을 이루게 된다. 이 시기 이용금액 연평균성장률은 90%에 달한다. 급작스러운 성장으로 인한 부작용은 4년 후에 드러나게 되는데, 길거리모집으로 대표되는 회원모집경쟁 극대화와 현금서비스 등 카드대출의 무분별한 확장이 그 원인이 되어 2003년 카드대란을 맞이하기에 이른다. 2002년에는 카드이용금액 중 카드대출의 비중이 지나치게 높아 신용판매(일시불, 할부)가 차지하는 비중은 41.6%에 불과하였으며, 이에 대한 리스크 관리체계도 제대로 구축되지 못한 상황이었다. 카드대란 당시 부실채권 규모는 12조 수준에 달했고, 이 시기 국민카드, 외환카드 등이 은행과 합병되었으며, 규모 면에서 가장 큰 성장을 이룬 엘지카드는 채권단 공동관리 체계로 돌입하게 되었다.

이후 2008년까지는 조정 후 안정성장기로 볼 수 있다. 카드대란 이후 강력한 규제와 내부 자정노력이 이루어졌고, 이러한 구조조정의 노력으로 빠른 회복기간을 거친 후 리스크 관리를 강화한 결과 안정적인 성장기를 가진다. 2004년부터 2009년까지 이용금액이 연평균 6% 수준의 꾸준한 증가세를 보이면서 민간소비지출에서 카드 이용액이 차지하는 비중도 2004년 41.6%에서 2009년 52.6%로 증가하였다. 신용판매 비중은 2009년 82.1%로 카드대란 당시의 2배 정도로 안정화되었다.

이후에는 저성장 성숙기의 시장이 현재까지 전개되고 있다. 2007년 글로벌 금융위기 이후 2008년 10월 리먼 사태를 기점으로 국내의 금융산업이 크게 위축되고 실물경기도 둔화되기 시작하였다. 은행의 자산증가율은 2008년 29.7%에서 2009년 -3.7%로 감소하였고, 할부금융은 2008년 19%에서 2009년 -0.2%를 기록한 반면, 신용카드는 2009년 자산증가율이 4%로 감소하였으나 실물경기 둔화에 불구하고 꾸준히 양적 성장을 이루는 모습을 보여 대비되었다. 연체율이 2008년 말 3.43%에서 2009



* CAGR(Compounded Annual Growth Rate): 연평균성장률
 자료: 하나금융경영연구소

〈그림 1〉 국내 카드산업의 성장과정 및 마케팅 전략의 변화

〈표 1〉 국내 카드 산업의 마케팅 전략의 변화

구분	시장 도입기	고속성장기	조정 후 안정 성장기	저성장 성숙기
마케팅 전략	<ul style="list-style-type: none"> 외형경쟁을 위한 시장 선점 	<ul style="list-style-type: none"> 카드모집 확대 타깃 마케팅 지원 집단 고객 니즈 대응 	<ul style="list-style-type: none"> 타깃 마케팅 정교화 개별 고객 니즈 대응 	<ul style="list-style-type: none"> 고객 이탈 방어 타깃 마케팅 심화
마케팅 특징	<ul style="list-style-type: none"> 단순 Mass 세그먼트 포인트제 도입 	<ul style="list-style-type: none"> 카드모집 경쟁 치열 특정 고객 취향 고려 타깃 상품 출시 	<ul style="list-style-type: none"> 타깃 상품/서비스 다양화(여성, VVIP 등) 체크/선불카드 발달 	<ul style="list-style-type: none"> Multi 및 개인화 서비스 심화 상품 차별화 강화

년 3월말 3.59%로 소폭 상승하였으나 선제적 리스크 관리 등을 통해 빠르게 안정화되었다. 금융위기 에 불구하고 신용카드 산업이 지속적으로 안정적인 성장을 유지할 수 있었던 것은 카드대란의 경험을 통해 자금조달구조를 안정적으로 유지하고 치밀해진 리스크 관리로 부실채권 비중이 크게 감소한 것에 원인이 있다. 금융위기를 자체적인 노력으로 극복한 이후 안정적인 성장 추세가 지속되었으나, 성장의 규모는 점차 둔화되어 이윤금액 연평균성장률 6% 이내의 저성장 성숙기로 접어들게 되었다.

2.4 신용카드 마케팅 흐름의 변화

신용카드 마케팅은 고객의 충성도 제고를 목적으로 한다는 점에서 타 업종의 마케팅과는 차별된다. 용역이나 재화에 대한 구매를 목표로 하기보다는 장기적으로 자사의 회원으로 남아있게 하기 위한 것이 마케팅의 핵심이다. 또한, 지속적으로 상품을 구매 하게 한다는 점에서 타 금융권의 마케팅과도 다르다. 시장의 성장과 서비스 경쟁이 점차 심화되면서 카드사들은 로열티 프로그램을 위해 타깃 마케팅을

지속적으로 발달시켰으며, 신용카드 마케팅 흐름은 이러한 과정에서의 전개라고 볼 수 있다.

카드대란 이전 고속성장기에는 많은 회원에게 많은 카드를 발급하는 것이 주된 마케팅 활동이었다. 모집비용이 증가하더라도 회원을 많이 확보하여 장기적으로 사용하게 함으로써 점차 수익을 창출하는 구조가 가능하다는 판단이었으며, 은행 영업점 네트워크를 보유하지 못한 전업계 카드사가 경쟁우위를 위해 모집인을 적극적으로 활용하면서 회원모집의 경쟁이 가열되었다. 그러나 이 시기에도 무차별적인 발급만 이루어졌던 것은 아니었다. CRM도입으로 타깃 마케팅에 대한 지원이 이루어졌으며, 이를 기반으로 특정 고객군의 취향을 고려한 상품 출시가 대동하는 시기이기도 하였다(최정환, 이유재 2001).

카드대란 이후 안정 성장기에는 리스크 관리를 강화하는 한편 신용카드에 적합한 타깃 마케팅 기법을 발전시키는 시기였다. 직접적인 카드모집의 규제와 비용과다로 인해 고객의 선호도를 반영한 다양한 타깃 상품이 출시되어 고객을 유인하기 위한 노력이 이루어졌고, 마케팅 기법에 있어서도 기존부터 개발되었던 리워드 마케팅 프로그램에 더하여 가맹점 업종별 할인 서비스, 연회비 마케팅, 리볼빙 마케팅, 여성 마케팅, VVIP 마케팅 등 다양하고 정교한 방식의 마케팅 기법이 개발되고 발전하게 되었다. 경기변동에 불구하고 신용카드 이용이 점차 확대된 것은 신용카드 본래의 기능에 더하여 다양한 서비스의 개발로 인한 만족도 증대가 큰 역할을 한 것으로 보인다.

저성장 진입이 본격화되면서 시장 전체적으로 수익은 약화되는 반면, 고객들은 금융 노마드(Financial Nomad)⁵⁾의 성향이 점차 강해지고 있다. 쉽게 복제되는 상품과 서비스로 인해 고객들이 다수의 카드사를 거래하거나 쉽게 이탈할 수 있는 장벽이 약해지

고 있다. 온라인상에서 신용카드 상품에 대해 투표 방식으로 순위를 매기기도 하고, 각종 블로그나 서적에서는 신용카드 재테크라는 이름으로 체리피커(Cherry Picker)가 되라고 권유한다. 때문에, 각 카드사들은 고객이탈 방어를 위한 노력과 비용을 추가로 들여야만 했다. 또한, 회원유치를 위한 타깃 마케팅 기법도 심화되어 일부 카드사에서는 홈페이지에서 개인별로 다른 내용의 팝업을 보여주는 수준의 개인화 마케팅이 이루어지고 있으며, 문자메시지도 개인별로 내용을 달리하여 발송할 수 있는 기술적 수준을 활용하기에 이르렀다.

그러나 불행히도 시장상황은 신용카드사에 우호적이지 않다. 장기 경기침체가 가시화되면서 가맹점의 불만이 표출되어 2012년 여신전문금융업법 개정에 의한 가맹점 수수료율 인하가 단행되었고, 카드사간 경쟁심화로 인해 제휴사와의 협상력이 약화되어 마케팅비용이 추가되고 있다. 최근 신용카드 가맹점 수수료 개선을 위한 논의가 활발하게 이루어지고 있다(김준호, 임성준, 홍진환 2012). 또한 스마트기기의 도입과 확대로 인해 지급결제시장의 장벽이 약화되고 있다. 즉, 신용카드 이용금액의 증가세는 점점 둔화되어 수익은 약화되고 타 업종의 지급결제 시장 진입에 대한 장벽도 무너지고 있으며 고객들은 더 좋은 혜택과 서비스를 찾아 떠나가고 있다. 새로운 도전이 필요한 시점이다.

III. KB 국민카드의 마케팅 활동

KB국민카드의 마케팅 사례에는 적극적인 신상품의 도입이 많다. 국내 신용카드사 중 역사가 가장 오래된 만큼 프로세스와 전산시스템 안정화가 빨리 이

5) Financial nomad: 금융 니즈에 적합한 금융상품을 찾아 언제든지 기존 거래 금융기관을 떠나 새로운 금융기관과 거래하면서 이익을 추가하는 소비자 (오영선(2012), "Financial Nomad의 시대: 국내 금융소비자의 금융이용 행태," 하나금융경영연구소.)

루어졌고 이를 바탕으로 한 신규시스템 도입에 의욕적이었던 결과로 볼 수 있다. 또한, 그만큼 시장에 도전하고 주도하고자 하는 의지를 엿볼 수 있는 부분이라고 평가할 수 있다.

3.1 신용카드에 신기술을 접목하다.

3.1.1 국민패스카드

“유지태와 권상우는 한 여자에게 달려가고 있다. 먼저 장미꽃을 들고 약속장소에 도착해서 프로포즈를 해야 한다. 그러나 지하철 개찰구에서 국민패스카드를 사용하는 유지태는 권상우를 따돌리고 먼저 프로포즈를 하게 된다. 그리고 짧은 독백이 흘러나온다. 고맙다. 패스야.”



〈그림 2〉 국민패스카드 광고

다소 어색하게 느껴지는 설정의 이 내용은 2001년 당시 최고의 혁신상품으로 인식되던 ‘국민패스카드’의 광고이다. 국민패스카드는 1997년 4월 세계 최초로 비접촉식 무선주파수(RF: Radio Frequency)를 적용하여 후불교통카드 기능을 갖춘 신용카드이다. 이 기술은 국내는 물론 호주, 미국, 캐나다 등에서 특허를 취득하였고 한국 기네스의 인증을 받은

바 있다.

국민패스카드의 도입에 내부 반대의견이 없었던 것은 아니다. 당시 선불교통카드가 이미 일반화되어 있어 활성화에 대한 의문이 있었고 소액의 교통카드 이용금액만으로는 개발비용뿐 아니라 운영비용도 감당하기 어려운 수준이었기 때문이다. 그러나 반응은 예상을 훨씬 넘어섰다. 국민패스카드의 회원은 1998년 9월 1백만 명을 돌파하여 2002년 1월말 기준 약 5백만 명의 회원을 보유하게 되었다. 당시 경제활동인구 22백만 중 22%가 보유한 신용카드이었으니 대한민국 대표카드라 불릴만한 수준이었다. 지하철뿐 아니라 시내버스, 마을버스에도 확대하여 2001년 6월에는 일평균 이용건수가 2백만 건에 이르렀고, 3년 동안 총 50여 번 히트상품에 선정되기도 하였다.

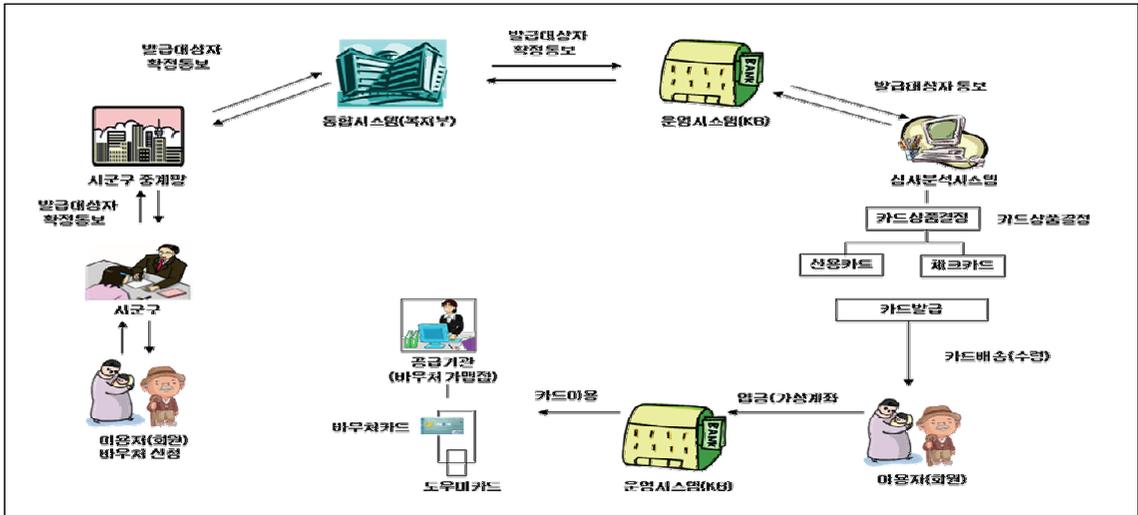
국민패스카드의 성공은 이 회사에 도전의 DNA를 심어주기에 충분했던 것으로 보인다. 이후에도 2001년 세계 최초의 IC칩 내장 스마트카드 출시와 RF기술을 활용한 신용카드 결제 확대(자판기, 톨케이트, 터널통행료 등) 등을 추가적으로 추진하였다. 특히, 타사 대비 일찍 개발된 IC칩 내장 기술을 활용하여 공공복지사업 지출, 멀티미디어 플레이어와의 결합 등 또 다른 시도를 이루어냈다.

반면, 2002년 2월 국민카드가 후불교통카드 시스템과 전산망을 공개하면서 국민패스카드는 후불교통카드로서의 독보적인 지위를 잃어가게 되었고,⁶⁾ 교통금액 위주의 소액결제로 인한 수익성의 문제도 오랜 기간에 걸쳐 해결해야 할 과제로 남아있었다.

3.1.2 전자바우처 카드

앞서 기술한 바와 같이 KB국민카드는 2001년 세계 최초의 IC칩 내장 스마트카드(IC카드)를 출시

6) 국민카드는 서울시와 타 카드사의 요청이 지속됨에 따라 특허기술과 시스템을 공개하기로 결정하였고, 2002년 2월부터는 국민카드를 포함하여 8개 카드사에서 후불교통카드를 발급하기 시작했다.



〈그림 3〉 전자바우처 결제흐름도

하였다. IC카드는 높은 안정성과 보안성을 특징으로 하며 기존의 마그네틱카드 대비 100배 이상의 메모리용량(최대 129Kbyte)으로 신용, 현금IC, 전자통장 등의 다양한 기능이 포함된 어플리케이션(Application)으로 신용카드에 여러 가지의 기능을 탑재할 수 있게 되었다. 현재는 대부분의 신용카드가 IC카드이며 전자여권 등에서도 활용하고 있다.

KB국민카드(당시 KB국민은행)는 2007년 2월 보건복지부에 IC카드 기술을 적용한 전자바우처 카드를 제안하여 “사회서비스 4대 바우처 사업 전담금융기관”으로 선정되었다. 복지예산 수급대상자에게는 ‘바우처카드’를 지급하고, 서비스 제공기관(사회복지센터)의 직원에게는 ‘도우미카드’와 ‘전용단말기’가 지급되어 별도 개발된 바우처 어플리케이션(Application)을 통해 수급대상자와 도우미 본인여부를 확인하고 기 저장된 바우처 포인트 잔액에서 결제가 이루어지는 방식이다.

이 사업은 보건복지부 주관의 노인, 장애인, 산모도우미, 지역혁신 사업에 단계적으로 적용되었는데, 기존의 종이 형태의 바우처에서 발생하였던 복지예산 부정수급 감소로 인한 예산절감, 복지수급 데이터베이스화를 통한 행정효율을 높이는데 그 의미가 크다고 볼 수 있다. 5년 동안 KB국민카드 단독으로 사업을 수행하였으며, 기간 중 발급카드는 230만장, 바우처 결제건수는 5,400만 건에 이른다.

전자바우처 사업은 기존의 카드결제 프로세스와는 거리가 멀었기 때문에 초기 시스템 구축비용이 투입되어야 했고 IC카드 발급비용이 과다한 반면, 추가적인 신용매출을 기대하기 어려워 수익을 고려한 사업은 아니었지만, 2007년 KB국민은행은 바우처 사업 기여의 공로로 대통령상을 수상하는 등 대외인지도를 높였고, 2008년 임신출산진료비 지원사업(고운맘카드)⁷⁾과 2011년 아이사랑카드 사업⁸⁾의 사업자로 선정되는 밑거름이 되었다.

7) 임신출산진료비 지원사업: 국민건강보험공단의 임신부 대상 산전진찰 및 분만비용 지원 복지사업으로 2008년 11월 국민은행에서 단독사업자로 선정되었다.

8) 아이사랑카드 사업: 보건복지부의 만0~5세 어린이집 보육비용 지원사업. 2011년 KB국민카드, 우리은행(현.우리카드), 하나SK카드가 컨소시엄으로 사업자에 선정되었다.

3.1.3 KB국민 &D카드



〈그림 4〉 KB국민 &D카드와 전용플레이어

필수품이 된 신용카드에 디지털을 접목함으로써 단순한 결제기능에서 벗어나 멀티미디어 카드를 만들어 보고자 하는 것에서 시작된 것이 2008년 6월 출시된 'KB국민 &D카드'⁹⁾이다. 카드표면에 2GB의 플래시 메모리 부착으로 신용카드를 USB처럼 활용하여 MP3나 동영상을 저장할 수 있고 이를 전용 멀티미디어로 재생할 수 있도록 개발되었다. 또한 전용단말기를 통해 개인의 카드거래내역과 같은 정보 외에도 다양한 상품정보, 쿠폰정보, 부동산정보 등 금융 콘텐츠와 마케팅 정보를 그 자리에서 확인할 수 있도록 편의를 제공하였다.

이러한 카드의 개념을 바꾸는 새로운 패러다임을 위해 KB국민카드는 관련회사들과 오랜 기간 공동작업을 가졌고, 수많은 시행착오를 거쳐 신개념의 서비스가 탄생되었다. 카드를 넣고 빼는 과정의 편리함과 신용카드 크기의 슬림하고 심플한 매력을 갖춘 전용단말기는 2008년 세계 3대 디자인 어워드 중 하나인 독일 레드닷 어워드를 수상할 정도로 반응이 좋았다.

초기에는 패스카드 이후 또 하나의 혁신적인 카드 상품으로 주목 받았다. 각종 일간지에서 '디지털을 입힌 신용카드'로 소개되었고, 포털사이트에서 최강

회카드, 이선균카드, 서인영카드 등의 이름으로 회자되기도 하였다.

그러나 2009년 아이폰이 출시되고 스마트폰이 활성화되기 시작하면서 이 시도는 실험으로만 의미를 가지게 되었다. 고객들에게는 지갑 속에 있어야 할 신용카드를 USB로 사용하는 것보다 늘 손에 쥐고 있는 핸드폰으로 다양한 멀티미디어를 즐기는 것이 더 자연스러웠던 것이다. 반면, 이러한 경험을 통해 상품의 혁신성과 더불어 시장변화와 흐름에 따른 수요예측이 중요하다는 인식을 체득한 것은 KB국민카드의 향후 전략 수립에 있어 중요한 길잡이가 되었다.

3.2 카드에 집중하다.

카드대란 시점인 2003년 9월 국민카드는 국민은행과 합병되어 은행의 사업그룹으로서 8년 동안 사업을 영위하였다. 국민은행의 1200여개 영업점 네트워크를 직접 활용할 수 있다는 점에서 크로스셀링(Cross Selling)이 더욱 용이해진 점은 합병으로 인한 가장 큰 장점으로 작용하였다. 이외에도 은행 등급에 기반을 한 덕에 저렴한 자금조달과 유동성 및 자산건전성 확보를 위한 리스크 관리역량 등은 안정적인 사업운영에 기여하였고, 인사/총무 등 업무의 공유를 통한 추가적인 비용절감이 가능하다는 점도 장점으로 뽑을 수 있었다. 이러한 장점을 바탕으로 KB국민카드는 구조조정 기간 동안 조기안정화를 되찾고 경쟁사가 주춤하는 기회를 틈타 20%가 넘는 높은 시장점유율을 누리기도 하였다.

구조조정을 거치고 턴어라운드(Turnaround)에 성공한 카드사들은 '성장 모멘텀'강화로 전략을 변경하였다. 선진화된 리스크 관리를 기반으로 안정적인 사업구조 하에서 점유율 증대를 위해 공격적인 마케팅

9) Card & Digital의 의미로 앞의 단어는 제하고 &d로 사용했다.

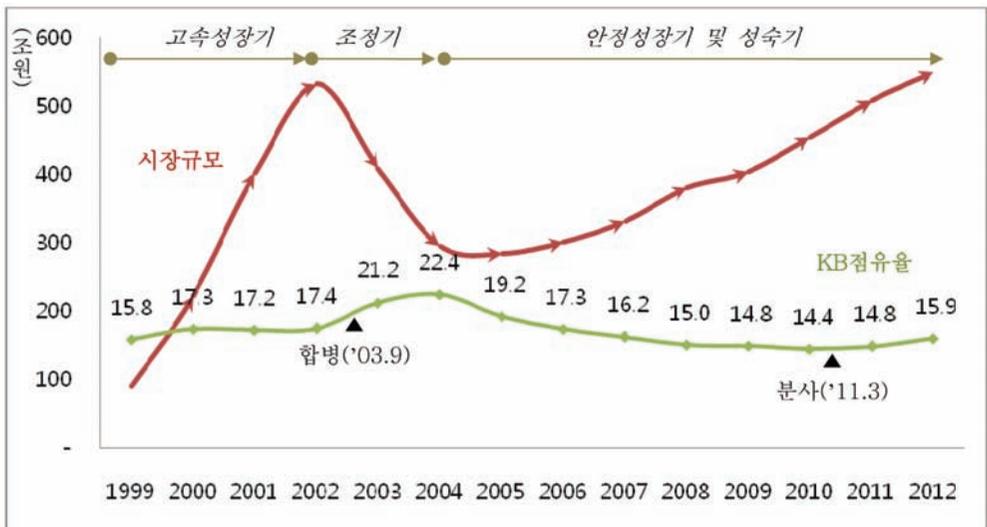
팅 전략을 구사하였다. 2005년 8월 현대카드는 GE와의 전략적 제휴를 통해 재무적인 투자를 이끌어내면서 공격적으로 마케팅 비용을 투입하였으며, 2007년 10월 신한카드는 엘지카드를 인수하면서 단순히 업계1위로 올라섰다. 하나카드는 2009년 11월 SK텔레콤과의 제휴로 은행으로부터 분리를 단행하여 카드와 통신의 결합을 통한 모바일 카드시장 선점에 노력을 기울이기 시작했다. 각자 차별화된 상품전략을 추구하였고 비상품 차별화를 위한 광고전략의 중요성이 대두되기도 하였다.

반면, 2005년 이후 KB국민은행의 신용카드 시장 점유율은 지속적으로 하락하는 모습을 보여 2010년 기준 14.4%로 나타나는데(그림 5) 이는 첫째, 카드상품 특화 조직/인력 확보 및 추가적인 투자 측면에서의 한계로 인해 적시적인 상품출시가 어려웠고, 둘째, 은행법 적용으로 인한 보험대리점, 여행서비스 등 부수업무 영위가 불가하였으며, 셋째, 자동차 할부, 오토리스 등 성장성과 수익성 높은 사업에 진출하기 어려웠고, 넷째, 산업 성장기에 타 경쟁사의 공격적인 마케팅과 달리 보수적인 리스크 관리 정책

을 고수하여 카드고객 특성에 따른 신용정책을 탄력적으로 운영하지 못하였던 점 등을 들 수 있다. 또한, 카드사의 특성상 전산운영의 탄력성이 필요하나 은행 IT그룹 내에 귀속되어 신속한 지원이 어려웠던 점도 원인 중의 하나로 볼 수 있다.

이러한 검토결과를 바탕으로 2011년 3월 은행으로부터 분사하여 8년 만에 KB국민카드로 재탄생되었다. 분사 직후 KB국민카드가 가장 먼저 시행한 것은 직원복장 자율화와 업무보고 간소화였다. 이는 기존 금융권의 보수적인 사고로는 현재의 시장 트렌드를 따라잡을 수 없다는 의지의 표현이었고, 창의적인 사고방식을 존중하는 문화로 변화시키고자 하는 노력이었다.

분사 이후 소셜 미디어를 통한 고객과의 소통을 위해 진정성, 개방성, 유머를 핵심가치로 한 콘텐츠 제작, 화법설정, 디자인 아이덴티티 정립에 노력을 기울였고 그 산출물 중 대표적인 것이 트위터의 '국민누나 류대리'이다. 소셜팬과 별도의 오프라인 미팅을 가지기도 하고 '도시ROCK파티'라는 명칭의 락공연도 매년 개최하고 있다.



〈그림 5〉 연도별 신용카드 시장규모와 KB국민카드 점유율

오디션프로그램인 '슈퍼스타K'를 후원하며 프로농구 후원, 두산베어스 프로야구팀 후원 등 스포츠 마케팅도 활발하게 진행하고 있다.

분사 이후 출시한 'KB국민 와이즈카드'는 고객이 선택한 업종별로 포인트를 차등 적립해주는 서비스로 밀리언셀러 반열에 올랐고 이어 출시된 KB국민 와이즈홈카드는 50만장 발급으로 성공적인 시장 정착을 이루어 분사 이후 시장점유율이 꾸준히 상승하는 모습을 보이고 있다. 2012년에는 체크카드 부문에서 농협카드를 제치고 시장점유율 1위를 차지하는 성과도 거두었다.

3.3 One카드 시장을 열다.

2010년, 2011년의 카드상품 트렌드는 아파트관리비 할인서비스 개시 등을 통해 대중교통, 교육, 마트 등과 결합하는 등 생활 밀착형 상품이 다수를 차지하였으며, 2011년 현대 ZERO카드를 필두로 전가맹점 할인 및 무이자할부를 제공하는 카드가 경쟁적으로 출시되기 시작했다. 전가맹점 할인, 무이자할부 제공카드는 단순한 서비스 구조를 선호하는 고객층에 어필함과 동시에 가맹점 수수료 이슈로 전면적인 무이자할부가 중단됨에 따라 주목을 끌게 되었다. 다만, 이러한 상품은 발급량에 비해 Main카드로 자리 잡기는 어려워 이용금액 증대측면에서 한계를 가진다.

이 시기에 KB국민카드는 One카드 전략의 필요성에 대해 다시 검토하기 시작했다. One카드는 한 장의 카드로 여러 가지의 복합적인 서비스를 제공하는 상품전략 개념으로 카드사들이 오랜 기간 해결하지 못했던 숙제였다. 고객 입장에서는 여러 장의 카드를 발급받아 사용하는 것이 번거로운 일이었으나 카드사 입장에서는 적정수준의 연회비 산정이 어렵고,

제휴를 통한 상품개발이 어려워 서비스 비용이 증가할 것이며 고객에게 홍보할 수 있는 킬러 서비스(Killer Service)가 없다는 이유로 쉽게 접근하지 못했다. 기존 출시상품 중에 One카드 개념의 상품이 없었던 것은 아니나 모두 시장에서 큰 반응을 끌어내지 못한 점도 원인이었다. 또한, 여러 장의 카드를 발급한 고객일수록 이용금액이 증대되는 결과도 오랜 기간 분석을 통해 검증되었다는 점도 크게 작용했을 것이다.¹⁰⁾

그럼에도 불구하고 KB국민카드는 One카드의 필요성에 대해 긍정적으로 검토하였는데 그 이유는 첫째, 고객군의 니즈가 점차 다양해지고 양극화되고 있다는 점이다. 연령별, 소득별로 구분된 고객군에서 선호하는 서비스가 양분되는 경향이 강하여 개별 고객군을 모두 만족시키는 단위카드 개발에는 한계가 있다고 판단하였다. 둘째, 카드사간 서비스 차별화가 부족하다는 점이다. 시중의 카드상품은 수천가지가 넘으며 각 카드사별 주력카드에서도 서비스가 상호간 쉽게 복제되어 차별화를 기대하기 어렵기 때문에 서비스 비용경쟁이 가열화되고 있다. 셋째, 금융당국의 신용카드 총량 규제 정책 지속이 예상됨에 따라 기존의 MPO(Multi Plate Offer)전략이 수정되어야 할 필요가 있다는 점에서 One카드 전략이 검토되었다.

이러한 배경으로 탄생한 것이 'KB국민 헤담카드(이하 헤담카드)'이다. 이 카드는 실속형 생활서비스(대중교통, 통신요금, 생활상점, 세금/공과금) 및 12가지 라이프스타일서비스(주유, 병원, 여행, 자동차, 쇼핑, 교육 등)를 고객이 스스로 조합하여 혜택을 선택하도록 하였고, 각 서비스에서도 할인율을 구간별로 구분하여 서비스 강도를 조절하였다. 또한, 고객이 선택한 서비스 종류와 강도별로 연회비와 서비스 조건을 차등하여 비용을 조절하는 구조

10) KB국민카드 내부검토 결과 추가발급 회원의 이용금액이 발급 전 대비 월평균 1인당 145천원 증가하는 것으로 분석되었다.

로 만들어졌다. 시중 카드상품의 대부분 서비스가 포함되어 있으면서, 고객이 직접 선호서비스를 선택하고 연회비 수준을 조정할 수 있는 D.I.Y형 상품이 될 수 있겠다(이유재 2013).

개발 당시 One카드 전략에 대한 의견이 양분된 상황에서 내부에서도 서비스구조에 대한 이해가 복잡하여 시장에서 관심을 끌기 어렵다는 우려가 컸으며, 10만장 발급만으로도 성공적이라고 자평하는 상황이었다.

그러나 해당카드는 출시 후 1년간 40만장이 발급되었고, 기존 상품 대비 이용고객의 유실적률¹¹⁾과 이용금액이 월등히 높은 수준을 유지하는 결과를 나타냈다. 특히, 초기 예상과 달리 연회비 부담에 불구하고 다수의 서비스를 조합, 선택하는 고객의 비중이 높았고 선택서비스 개수가 많을수록 이용금액이 높아지는 모습을 나타냈다. 이는 추가 발급 시 인당 이용금액이 올라간다는 결과와 상통하는 부분이 있어 One카드 전략으로도 MPO전략의 효과를 가져올 수 있다는 점을 증명한 계기가 되었다.

그러나 2013년 해당카드의 서비스 축소를 단행하게 되었고 이로 인해 많은 고객들이 등을 돌리는 결과를 초래하기도 하였다. 이는 해당카드의 반응을 낮게 예상했던 것에 원인이 있다고 볼 수 있는데, 특히 시장의 구전효과를 통해 체리피커가 양산되는 결과에 대해 미처 대응하지 못하여 서비스 비용률이 급속하게 증가하는 현상이 발생함에 따른 불가피한 선택이었다.

그럼에도 불구하고 해당카드를 통해서 얻은 것은 분사 이후 시장을 선도하는 상품을 출시하였다는 상징적인 의미와 충성도가 높은 회원을 신규로 유치할 수 있었다는 실질적인 의미가 있을 것이다. 또한, 고객별로 선호서비스에 대한 데이터를 확보할 수 있었기 때문에 이를 바탕으로 한 추가적인 마케팅 기회

를 얻게 되기도 하였다.

해당카드 이후로 카드상품의 트렌드 변화가 일어났으며 각 카드사에서 서비스 결합형 One카드를 출시하기 시작하였고 이 상품들 대부분 시장에서 긍정적인 반응을 얻어내고 있다. 해당카드의 수익성 악화 이후 One카드 전략 자체에 대한 시장의 반응과 대응이 어떻게 진행될지 주목할 만하다.

3.4 빅데이터에 도전하다.

3.4.1 빅데이터의 개념

“과거에서부터 기업의 경영 활동에 있어서 데이터의 중요성은 계속 강조가 되어 왔습니다. 하지만 이제는 기업 내부정보뿐 아니라 외부 비정형 데이터와의 결합을 통해 내부인자와 외부인자의 관계에 대해서 고찰을 하고 이를 통해 경쟁사 대비 선제적인 인사이트 도출을 하여 새로운 가치를 창출해야 하는 환경이 조성되고 있습니다.”

최근 KB국민은행의 한 임원이 빅데이터 관련 강연에서 언급한 내용이다. 카드사의 경우 CRM시스템 및 마케팅 프로세스를 통해 분석의 필요성과 노하우가 타 산업 대비 오랜 기간 축적되어 왔다. 2002년 시중의 한 카드사에서 여성전용카드를 출시하면서 30~40대 여성 고객들의 이용행태를 면밀히 분석해서 출시한 상품이라고 발표한 것은 과장이 아니다. 카드사에 있어서는 데이터 분석을 통한 인사이트 도출이 새로운 것은 아니며 이미 오래 전부터 방대한 양의 카드승인정보, 웹로그 정보, 고객성향정보 등을 저장, 가공, 분석하기 위한 인프라와 이에 기반을 둔 마케팅 실행 프로세스를 구축하기 위해 노력해왔고 상당한 결실을 보여 왔다.

그러나 최근 논의가 활발해지는 빅데이터의 개념은 단순히 데이터의 크기를 말하는 것보다는 비정형

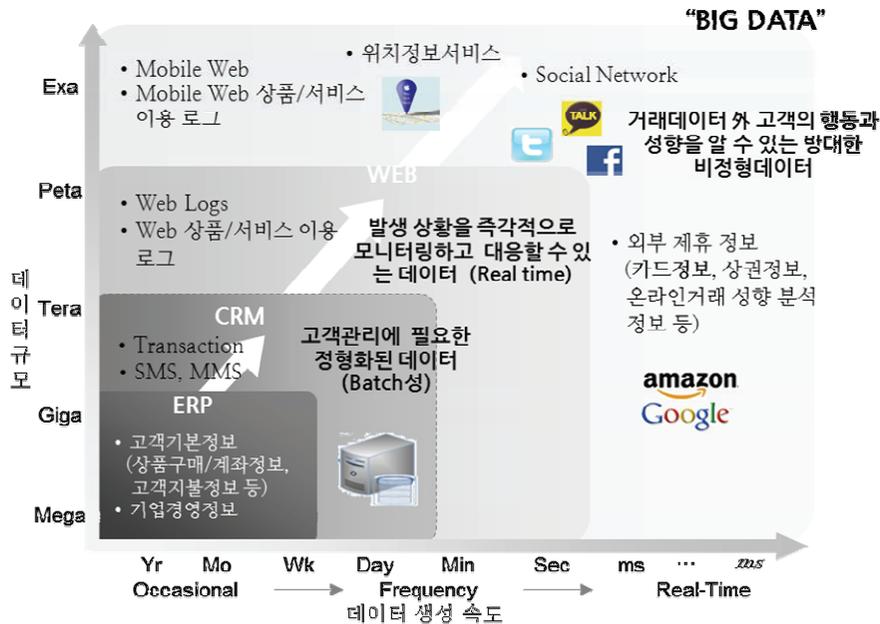
11) 유실적률: 유효카드 보유 회원수 대비 실제 이용하는 회원수 비율

적인 데이터의 크기, 형태, 속도 측면에서 기존의 정형화된 데이터 분석 수준에서 넘어서는 것으로 이해된다. 빅데이터라는 개념은 맥킨지 글로벌 연구소가 2011년 5월에 발표한 보고서에서 현재 데이터를 관리하는 소프트웨어가 다루기 어려운 규모의 데이터로 소개한 것에서 알려지기 시작했다(Manyika et al. 2011). 2012년 초 세계경제포럼(다보스포럼)에서는 빅데이터를 새로운 가능성을 여는 중요한 기술로 지목하기도 하였고, IBM은 빅데이터의 특징으로서 1) Variety(다양성) 2) Volume(데이터 양) 3) Velocity(속도)를 강조하였다(박순서 2013, 시로타 마코토 2013). McAfee와 Brynjolfsson (2012) 등 많은 연구자도 이 세 가지 특징을 강조하고 있다. 정리하자면 기존 데이터베이스 관리도구의 데이터 수집·저장·관리·분석 역량을 넘어서는 대량의 정형 및 비정형 데이터와 이러한 데이터로부터 의미 있는 가치를 찾아내고 그 결과를 분석하는 기술을 통칭하

는 것이며, 일반적으로 이러한 일련의 과정을 지칭하는 용어로 사용되는 것으로 이해된다(권대석 2012).

현재 카드사들이 수행하는 내부정보 분석을 통한 마케팅 인사이트 도출은 정형적인 거래정보 데이터만을 대상으로 한다는 측면(외부 SNS 등을 통한 소셜 미디어 정보, 기상예보 등 비정형데이터에 대한 수집 및 분석이 이루어지지 않는다는 측면) 및 과거 거래데이터 분석을 통한 추정 기반 마케팅 실행으로 실시간 대응하기 어렵다는 측면에서 빅데이터의 특성과는 거리가 있어 보인다(이장우 2012). 이 때문에 간혹 일간지 등을 통한 빅데이터 언급은 대부분 기존 마케팅 활동을 포장한 대외적인 홍보의 목적을 가지는 경우가 많다. 아울러 기업형 사내 소셜 미디어의 역할과 활용방안에 대해서도 관심이 증대되고 있다(강윤정, 이원준 2013).

빅데이터는 단순한 IT 구축활동이 아니라 데이터로부터 지능을 발굴하여 활용하는 일련의 과정을 의



출처 : Gartner(2011) 빅데이터의 4가지 구성 요소

〈그림 6〉 빅데이터 개념의 발전과정

미하기 때문에 적용에 있어 가장 중요한 점은 목적의 설정이라고 할 수 있다. 각 기업의 특성에 맞게 데이터를 어떻게 활용할 것인가에 대한 고민이 선행되어야만 수집대상 데이터가 정의되고 이를 분석하기 위한 틀이 구축될 수 있을 것이다.

3.4.2 KB국민카드의 빅데이터 활용방안

2012년도부터 KB국민카드가 고민하기 시작한 영역은 빅데이터 특성 중에서 Velocity에 해당된다고 할 수 있다. 이는 고객 니즈에 대해 실시간으로 대응하기 어려운 현행 마케팅 시스템의 한계를 개선할 수 있는 방안에 대한 고민에서부터 시작되었다. 기존 시스템은 고객과 가맹점 관련 적재된 대량의 데이터를 마케터가 접근할 수 있도록 가공하여 분석을 지원하였고, 마케터들은 원하는 내용의 분석을 실행하여 타겟 고객군을 생성할 수 있도록 되어 있다. 생성한 고객군을 캠페인과 연결하여 홍보채널과 매치시키고 캠페인에 대한 결과분석까지 시스템을 통해 수행할 수 있다. 그 동안 마케팅시스템을 지속적으로 발전시키고 확대시킴으로써 타겟 마케팅 고도화를 이루어냈다. 또한, 통계프로그램을 활용한 데이터 분석 전문가를 양성하고 각 부서에 배치함으로써 데이터 분석역량도 지속적으로 향상되었다.

그러나 고객의 요구가 다양해지고 신속한 대응을 요구하는 시장상황에서 기존 시스템의 한계가 도출되었고, KB국민카드는 마케팅 실행부서의 담당자들과의 인터뷰를 통해 문제점과 개선방안을 도출하고자 하는 활동부터 개시하였다. 그 결과 기존 시스템은 캠페인 수행 전에 대상고객을 설정해야 하므로 실제 캠페인 실행 시 고객의 상태나 니즈가 변화되었을 가능성이 무시된다는 점, 과거 시점의 데이터를 기반으로 캠페인을 수행한다는 점에서 시장의 변화에 신속하게 대응하지 못한다는 점, 캠페인에 반응한 고객이 오퍼를 수취하기까지의 시차로 인해 추

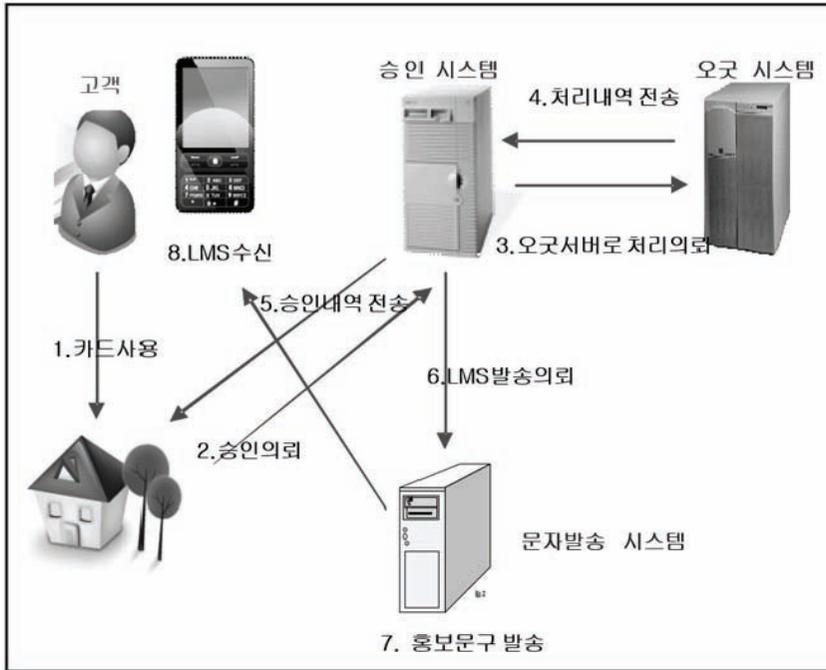
가적인 마케팅반응 제고가 어렵다는 점, 그리고 이 모든 캠페인들을 상시 실행 가능하게하기 위해서는 별도의 전산 개발이 필요하여 시간과 비용이 소요된다는 점 등이 문제점으로 제시되었다.

이러한 문제점을 해결하기 위한 대안으로 제시된 것이 실시간에 기반한 마케팅의 전면적인 실행이었다. 실시간(On-Line) 마케팅이란 두 가지 측면에서 즉, 고객의 니즈 및 상태변화 감지 및 마케팅의 실행이 모두 실시간으로 이루어진다는 점에서 이를 붙여진 것이며 기존의 배치(Batch)성 마케팅과 구별된다. 현재에도 실시간으로 고객 안내 및 마케팅을 수행하는 체계는 일부 갖추어져 있다. KB국민카드의 '오굿시스템'은 가맹점 로열티 프로그램의 일환으로 2009년 개발되었으며, 마케터가 가맹점, 대상고객, 기간, 홍보내용을 시스템에 미리 등록해놓으면 해당고객이 등록된 가맹점에서 결제하는 시점에 메시지가 실시간으로 발송되도록 구성되었다. 오굿시스템의 활용사례는 다음과 같은 것이 있다.

사례1) 20~40대 남성고객의 카드매출을 분석한 결과 동 일자에서 영화관 매출과 레스토랑 매출 간의 상관관계가 높게 나타났다. 이 결과를 바탕으로 20~40대 남성고객이 영화관에서 카드 결제하면 즉시 문자메시지를 통해 인근 레스토랑 할인쿠폰을 발송하는 캠페인을 실행하였다. 영화관 인근의 대형 레스토랑과 협의하여 할인비용을 분담할 수가 있었다.

사례2) 골프라운딩 후에는 골프장에서 식사하는 경우도 있지만 골프장 인근 식당을 찾는 경우가 많다. 이를 활용하여 골프장에서 결제한 고객을 대상으로 인근 식당의 할인혜택을 안내하는 문자메시지를 발송하였다.

이와 같은 '오굿시스템'을 활용하여 마케팅 반응을 일정수준 끌어올릴 수 있었고 이에 추가하여 가맹점과의 비용분담으로 마케팅비용을 절감하는 효과



〈그림 7〉 KB국민카드 오곳시스템

가 있었다. 그러나 사례에서 보듯이 가맹점 기반의 실시간 캠페인을 목적으로 구축되어 전면적인 실시간 마케팅 실행에는 한계가 있었고, 기존 마케팅시스템의 부수기능으로 구축되어 처리용량에도 아쉬운 부분이 있었다.

이에 2013년 2월 KB국민카드는 전면적인 실시간 마케팅 실행을 위한 별도의 시스템 구축이 필요하다는 결론을 내리게 되었다. 도입결정 직후에는 시스템 구축사업자를 선정하기 전에 내부적으로 구축된 시스템으로 구체적으로 어떤 마케팅을 할 수 있는지에 대한 고민부터 시작하였다. 일단 IT사업자를 선정하고 같이 협의가 이루어져야 한다는 의견도 있었지만 요건 정의가 부정확한 시스템 구축은 활용도가 떨어지고 추가비용이 소요된다는 의견과 국내에 유사한 사례가 없어 IT사업자와의 협의를 통해 얻을 수 있는 것이 없을 것이라는 논리가 우세하였던 것이다. 즉 “과연 실시간으로 무엇을 할 수 있을

것인가에 대한 구체적인 시나리오가 필요하다”는 것이 당면한 요구사항이었기에 마케팅 담당자의 입장에서부터 다시 점검하기 시작하였다. 수차례의 논의를 거친 끝에 280여 가지의 실시간 이벤트 시나리오가 정리될 수 있었고 이를 유형별, 채널별로 분류하여 모든 유형의 시나리오를 실행할 수 있는 시스템 설계를 시작하였다. 이러한 과정은 장기간 소요되었지만 목적이 분명하며 대부분의 캠페인 유형을 적용 가능한 유연한 마케팅 툴을 구축하고자 노력했다는 점에서 의미가 있다.

캠페인을 실행하기 위한 시스템만 필요한 것은 아니었다. 실행하고자 하는 이벤트 시나리오를 분석한 결과 기존의 내부정보만으로는 분석이나 실행이 어려운 내용들이 상당히 존재했다. 그 동안 CRM(Customer Relationship Management) 기반의 마케팅에서는 내부정보 외에 외부정보를 활용한다는 것은 어려운 일이었다. 그러나 마케터들은 실제로 외부정보를 활

용한 마케팅을 기획하고 싶어 했고 실시간 고객니즈 반영의 목적에서는 당연하다고 생각하였다. 예를 들면, 가맹점 기반 마케팅에 있어서도 고객들은 우리가 흔히 아는 상권의 범위에서 소비를 일으키지만 카드사의 가맹점 정보는 행정주소 정보만 존재하였다. 고객들은 강남역에서 약속을 잡고 식사를 하지만 카드사는 해당 가맹점이 강남역 상권 내에 있는지를 알 수가 없는 것이다. 또한, 날씨와 관련한 데이터도 의미가 있었다. 비와 눈이 특정상품 구매와 관련이 있다는 측면에서 날씨마케팅 수행이 의미가 있었고 이에 대한 추가데이터 수집이 필요하였다. 가장 중요한 것은 SNS, 블로그 등 소셜 미디어의 분석정보가 적극적으로 활용될 필요가 있었다. 기존에 구축된 SNS분석 시스템이 있었지만 비정형 외부데이터를 수집하고 내부데이터와 결합, 분석하여 마케팅 인사이트를 도출하여야 하는 시스템의 도입이 필요하였다.

이러한 반복된 고민과 토론의 산출물로서 KB국민카드의 실시간 마케팅 시스템 구축은 1) 실시간 캠페인 실행 및 관리 2) 소셜 미디어 분석 3) 종합적이고 유기적인 모니터링이 가능한 시스템 구축으로 방향이 설정되었고, 본격적으로 개발 작업을 진행 중이다.

KB국민카드의 실시간 마케팅 시스템 구축사례는 추진하고자 하는 목표와 시나리오를 구체적으로 설정한 상태에서 IT의 지원방향을 설정한 사례로서 실질을 추구했다는 점에서 의미가 있으며, 대용량의 내부 정형 데이터와 외부 비정형 데이터의 결합 및 분석이 이루어지고(Variety, Volume), 실시간 단위 분석 및 반응(Velocity)이 이루어진다는 점에서 빅데이터의 특성을 지니고 있다. 국내 금융권에서도 특정한 목적을 위해 단편적으로 빅데이터를 응용한 사례는 많지만 KB국민카드의 사례와 같이 빅데이터를 활용한 전면적인 시스템 구축은 국내 금융권 중 최초가 될 전망이다.

3.4.3 KB국민카드의 빅데이터 활용사례

시스템 구축작업 이후 본격적으로 실행될 실시간 캠페인은 10가지의 유형으로 구분된 280여 가지의 시나리오 형태로 준비되어 있다. 마케팅부서에서는 분석을 통해 시나리오를 검증하는 작업을 수행하고 있으며, 일부 고객군을 대상으로 테스트 캠페인을 실행하여 최적의 효과를 낼 수 있도록 발전시키고 있다. 여기서 소개되는 KB국민카드의 실시간 마케팅 사례는 파일럿 테스트를 수행 중이거나 내년 시



주) EAI는 Enterprise Application Integration 의 약자로, 기업내의 IT 시스템간의 데이터 중계시스템을 의미

〈그림 8〉 KB국민카드 실시간 마케팅 시스템 구축안

시스템 오픈 이후 실행할 시나리오 중 일부이다.

사례1) 중년의 남성 직장인 A씨는 오늘 저녁 강남역에서 친구들과 모임이 있다. 모임총무인 탓에 약속장소를 예약해야 하는데, 매번 번거로운 일이다. 맛집 안내 사이트를 찾아보니 별점 평가를 기준으로 매겨진 순위가 있지만 대부분 젊은 사람들 중심이다 보니 왠지 맞는 것 같지 않다. 모 카드사에서 제공하는 맛집어플을 들어가보니 한결 유용한 정보를 얻을 수 있었다. 식당별로 성별, 연령대별 비율도 있고 재방문율도 알 수 있었다. 그런데 맛집 순위가 이상하다. 김밥천국, 파리바게트가 높은 순위로 올라가 있어서 모임장소로는 부적절하였다. 마지막으로 KB국민카드의 맛집소개 어플을 방문해보았다. 강남역 식당을 검색하니 카드결제건수별, 성별, 연령별, 직업별로 잘 정리되어 있었고 주제별 카테고리도 다양하게 정리되어 있었다. 카드결제건수가 많더라도 다른 맛집 사이트의 리뷰정보를 바탕으로 순위를 조정했기 때문에 왜곡현상은 없는 것 같다. 게다가 KB국민카드 할인쿠폰도 으니 일석이조인 것 같다.

카드사의 매출정보를 활용하면 맛집에 대한 다양한 정보를 보여줄 수 있지 않을까라는 고민은 오래된 일이다. 그러나 내부정보만으로는 접근이 쉽지 않았다. 일단 가맹점의 행정주소만으로는 상권에 대한 정보를 얻을 수 없고, 매출건수나 금액 등 내부정보만을 기준으로 순위를 매기다 보니 대형가맹점이나, 건수가 많은 소규모 프랜차이즈가 상단에 위치하는 왜곡이 생기게 되는 것이다. 일부 카드사는 상권정보의 문제를 해결하기 위해 외부의 상권별 가맹점 정보를 구매하기도 하는데, 초기비용도 상당할 뿐만 아니라 주기적인 업데이트 비용도 적지 않다.

KB국민카드는 최근 이 문제를 해결하기 위해 내부정보를 기반으로 상권정보 구축한 후 이를 외부정보와 비교하는 방식으로 정확도를 높여 적용하였다. 이 방식은 먼저, 내부 주소정보를 바탕으로 인근 가맹점수가 가장 많은 가맹점의 지도상 좌표를 중심으

로 하여 대략의 상권을 추정한다. 이를 외부 상권정보와 비교하여 추가되는 가맹점의 주소정보를 추정 결과에 추가하는 과정을 거쳐 최종 상권맵이 도출되고 가맹점 리스트를 보유할 수 있다. 이러한 방식을 통해 비용도 절감할 뿐만 아니라 상당히 정확한 정보를 보유할 수 있을 것으로 기대하고 있다.

이렇게 구축한 상권 가맹점 리스트의 맛집 순위 정보에서는 외부 정보와 결합한 스코어링을 검토 중이다. 250만 가맹점별 결제건수, 금액, 연령, 성별 등의 내부정보와 고객평점, 리뷰수, 사진 업로드 수, 블로그 리뷰수 등 외부정보에 가중치를 부여하여 별도의 맛집스코어를 구축하는 방향으로 진행 중이다.

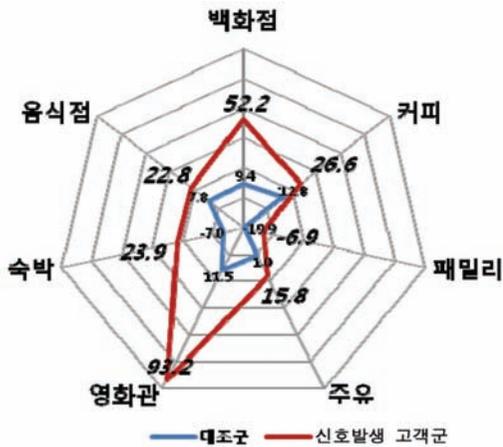
사례2) 작년에 아이를 출산한 B씨는 임신초기부터 거의 매일 KB국민카드에서 제공하는 육아정보 커뮤니티에 방문한다. 임신한 이후로 시기별로 준비해야 할 것도 많고 각종 검사도 기간에 맞춰서 해야 하고 아이 예방접종도 개월수에 맞춰서 해야 하는 등 신경써야 할 게 많은데 KB국민카드는 그 시점에 꼭 필요한 정보를 제공해준다. 게다가 유모차를 사야 할 때는 유모차 할인정보를 주고, 돌잔치 예약을 해야 할 때는 돌잔치 업체를 소개해 주고 할인도 해주니 도움이 많이 된다. 이미 다른 엄마들에게도 알려줘서 모두 이용하고 있다.

출산, 육아 시장규모는 1조원 정도로 추정되고 있다. 규모도 클 뿐만 아니라 현금결제 비율이 높은 편인데다 장기고객화에 성공하게 되면 학원, 어린이집 등 지속적인 매출을 일으킬 수 있으므로 카드사로서는 매력적인 시장이다. 그러나 고객의 임신, 출산 여부, 아이연령대를 알 수 없기 때문에 타깃화하기 어려운 것도 사실이다.

KB국민카드는 이 고객군을 '맘스고객'으로 규정하고 타깃화하기 위한 노력을 기울이고 있다. 먼저 20~30대 여성고객의 과거 5년 동안의 병원 결제내역을 확인하여 매월 병원매출이 반복적으로 발생한 고객을 대상으로 출산시기와 아이연령을 추정할 수 있

었다. 그리고 해당고객의 출산 전후 시기별 매출행태 분석 및 SNS, 블로그 분석을 통해 임신 이후 개월 단위로 필요한 정보와 물품을 정리하였다. 실시간 마케팅 시스템을 통해 추출한 대상고객을 대상으로 아이 연령대에 맞는 정보를 주기적으로 제공하고 유아용품 할인정보를 안내하는 메시지와 이메일을 발송할 계획이다.

이 캠페인이 성과를 거둔다면 ‘맘스고객’전용 커뮤니티 구축도 추진할 계획이다. 실시간 마케팅 시스템을 통해 출산시기와 아이연령에 맞는 대상고객별 개인화된 맞춤정보와 할인쿠폰을 제공하는 방식으로 구상하고 있다. 비용이 상당히 투입되어야 하지만 KB국민카드는 관련 업체의 제휴참여도 기대하고 있다. 출산, 육아 업체들은 마케팅 대상 고객확보에 상당한 비용을 들이기 때문에 KB국민카드가 그 비용을 절감해주는 역할을 해준다면 고객에게 제공하는 할인비용을 함께 부담할 수 있을 것으로 기대한다.



(그림 9) 영화관 신호매출 발생 후 증가업종

사례3) C씨는 30대 초반의 총각이다. 오랫동안 여자친구가 없었는데 얼마 전에 소개팅으로 만난 여성과 어제 영화를 보았다. 거의 1년 만에 찾은 영화관이었다. 영화를 보고 나오니 KB국민카드에서 마케팅 메시지가 전송되어 있었다. 앞으로 1달 동안

영화관, 주유, 백화점, 커피, 패밀리레스토랑 업종에서 일정금액 이상 사용하면 캐시백을 해준다. 그러면서 레스토랑 정보를 알 수 있는 KB의 맛집 어플도 연결할 수 있도록 해주었다. 내가 연애를 시작하는 걸 어떻게 알았지? 데이트코스도 도움이 될 것 같아 별도로 저장해놓았다.

고객의 라이프 사이클에 따라 소비행태는 크게 달라지며 이를 활용한 마케팅도 활발한 편이다. 여기에 더하여 KB국민카드는 20~30대 총각 고객군에 집중하는 시나리오를 만들어 테스트 캠페인을 진행 중이며 반응이 좋은 편이다.

이 캠페인의 대상고객은 1년간 영화관 매출이 없는 20~30대 남성고객 중 1만 원 이상의 영화관 매출이 발생한 고객이다. 이는 내부의 동일 연령대 고객군의 사용패턴 분석 결과 영화관 매출 전후 시점에서 유사한 패턴을 보인 것을 바탕으로 한 것이다. 대상고객을 분석한 결과 영화관 매출 이후 영화관, 백화점, 패밀리 레스토랑, 커피전문점 등의 업종에서 매출이 크게 증가한 것으로 분석되었다. 영화관에서의 신호매출 발생은 마케팅 관점에서 유의미한 비정형적 이벤트로서의 방아쇠와 같은 요소임이 확인된 것이다. 이 고객군을 대상으로 사례와 같은 캠페인을 실시한 결과 타 캠페인 대비 높은 반응률을 보이는 것을 확인할 수 있었다. 테스트에서는 기존의 방식대로 대상고객을 미리 선정하여 캠페인을 실행했지만 실시간 시스템이 구축되면 해당 고객군이 영화관에서 매출이 발생하는 즉시 캠페인을 안내할 수 있어 더 높은 반응률을 기대할 수 있을 것이다.

3.4.4 카드업계의 빅데이터 활용전략

국내산업의 빅데이터 활용에 대해 이야기할 때 카드사에 대한 기대가 큰 것이 사실이다. 카드사만큼 구체적이고 방대한 매출정보를 보유한 산업이 없고, 과거 10년간 타깃 마케팅 고도화를 위한 분석기법

발전은 토대로 카드사 스스로도 빅데이터의 활용에 적극적인 모습을 보이고 있다.

신한카드는 내부고객 데이터 분석을 통해 인사이트를 발견하여 개인화된 마케팅 서비스 및 맞춤 솔루션을 제공하는 것을 목표로 빅데이터 관련 인프라를 강화하고 있다. 2,200만 자사 고객들의 개인, 신용, 거래 정보들이 다양한 채널을 통해 지속적으로 축적되고 있으며, 나아가 이러한 내부 데이터에 외부 데이터를 결합·분석함으로써 마케팅 측면에서 실질적인 가치를 창출할 수 있다고 보고, 가맹점 추천, 카드상품 추천, 카드상품 개발의 크게 세 가지 영역에서 빅데이터를 본격 활용하고 있다. 먼저 스마트윌렛의 테마별 가맹점 추천 서비스는 단순 데이터 집계의 정보 제공이 아닌 다양한 고객의 니즈를 방대한 데이터를 통해 해석하여 객관적인 정보를 제공하는 것에 그 의미를 두고 있다. 예컨대, 신한카드의 스마트윌렛에서 제공하는 '여기 좋아' 서비스의 테마샵에서는 '청담동 머느리', '외국인 맛집', '프리미엄 아울렛' 등 12개의 테마로 구성된 맛집 추천 서비스가 제공되고 있다. 각 테마별 맛집의 추천 순위는 포털과 같이 광고 또는 고객의 단순 평가에 의존하는 것이 아니라, 데이터를 통한 객관적인 카드 실적 정보인 재방문율, 이용건수, 이용금액 등을 기준으로 정해지므로, 순위의 정확성을 향상시켰다고 평가된다. 다음으로 고객 소비성향에 맞춘 카드상품을 추천하는데 있어서도 빅데이터를 적극 활용하고 있다. 고객들이 자기의 소비 생활과는 맞지 않는 카드를 본인의 의지와는 관계없이 발급받게 되는 경우가 상당수 존재하며, 실제로 많은 고객들이 현재 사용하고 있는 서비스를 제대로 알지 못하는 경우가 많기 때문이다. 따라서 신한카드는 이런 고객들에게 합리적인 소비생활을 제안하고, 자사에 대한 로열티를 제고하기 위해 개인별 소비성향에 따른 맞춤 카드상품 추천 프로젝트를 진행 중에 있다. 마지막으로 고객 소비 성향에 기반을 둔 카드 상품을 개발하

는데 있어서도 빅데이터의 활용 가능성이 높게 평가된다. 타깃맞춤 상품개발에 빅데이터를 활용한 예로 주유할인 카드 '신한 RPM카드 플래티넘'을 들 수 있는데, 자사 고객의 카드 이용양태를 분석한 결과 주유할인카드 이용 고객도 본인이 할인을 받지 못하는 주유소에서 결제하는 경우가 의외로 많고, 주유빈도수가 늘어남에 따라 특정 브랜드 이용률이 떨어진다는 사실도 발견되어 모든 브랜드의 주유소에서 할인을 받을 수 있는 주유 특화 카드를 개발하게 되었다. 이 컨셉으로 상품 설계를 하고, 이와 관련된 서비스를 연계하여 남성 운전자에게 프로모션을 한 결과 고객의 큰 호응을 유도하며, 지난해 30만장 정도 발행되는 성과를 거두었다. 2013년 3월 출시한 '신한카드 큐브'도 빅데이터를 통한 고객 인사이트에서 출발한 상품이다. 고객들의 원카드 (One Card) 니즈에 맞추어, 자사 고객 데이터와 고객 FGI를 통해 최대 선호 서비스를 선정, 9개 업종중심 할인서비스를 최대 5개까지 선택하여 누릴 수 있도록 설계하였다. 신한카드는 큐브를 통해 기본적인 생활밀착형 서비스를 제공하고, 여기에 콤보 서비스를 활용하여 기호 서비스 위주로 특별한 서비스를 선택적으로 덧붙여 활용할 수 있도록 함으로써 고객의 다양한 입맛과 선택의 폭을 함께 고려하고 있다.

현대카드는 2012년 8월 맛집 정보 제공 어플리케이션인 '마이메뉴(My Menu)'를 런칭한 이래로 결제 정보를 활용한 상권분석 서비스 제공을 지속적으로 강화하고 있다. 최근 들어 웹사이트나 블로그를 통해 소문난 맛집을 검색하여 방문하는 문화가 형성되면서 맛집 정보를 정리하여 제공하는 어플리케이션이 등장하기도 하였다. 그러나 이러한 기존 어플리케이션의 추천은 선별의 기준이 명확하지 않아 정보가 임의롭게 조작될 여지가 있고, 또 평가자의 입맛이 모두를 만족시킬 수는 없다는 점에서 고객 모두를 만족시키기 어렵다. 이에 현대카드는 다음 세 가지의 결제 데이터를 기반으로 하여 - 1) 카드

이용실적 정보, 2) 고객 프로파일, 3) 재방문을 정보 - 어플리케이션을 다운 받은 고객이 위치한 인근의 인기 가맹점, 카드 혜택, 방문자의 주 연령대 등에 관한 보다 실질적이고 믿음이 가는 정보를 구축하여 제공하고자 하였다. 예를 들어, 카드사에서 가지고 있는 직업, 연령, 보유카드 정보를 결합하여 '부산시민이 자주 가는 맛집', '비 오는 날 연인들이 자주 가는 맛집', '20대 여성이 자주 가는 맛집' 등의 카테고리를 구축함으로써 정보의 가공 및 추천 방식에 있어서 참신성과 신뢰성을 보여주었다. 그러나 카드사의 결제내역과 고객정보만을 활용하여 구축된 정보는 파riba게트 같은 빵집이나 김밥천국 등 고객회전수가 빠른 가맹점들을 맛집 리스트 상위권에 올려놓도록 설계되어 있어 실제 고객들의 니즈를 얼마나 해결시켜 주었느냐는 점에서는 아쉬움이 남는 부분이다.

삼성카드는 최근 전국의 '핫플레이스'에서 독특하고 트렌디한 대표 가맹점을 엄선해 고객에게 소개하고, 해당 가맹점 우대 혜택을 제공하는 '플레이스 S' 서비스를 선보였다. 이 서비스는 고객 결제정보 중 질 높은 데이터를 발굴하고 새로운 가치를 만들어내는 '빅데이터 큐레이션 마케팅'의 가치를 내걸고, 고객이 소개된 가맹점에서 결제할 때 할인혜택, 서비스 추가 등 다양한 우대혜택을 제공한다.

하나SK카드도 빅데이터를 활용한 스마트폰 어플리케이션 '겟모어'를 출시했다. 카드 부가서비스를 어플리케이션과 연동시켜 모든 결제건 마다 맞춤형 경품 이벤트를 제공한다. 롯데카드는 소매유통에 강점이 있는 카드사답게 카드고객의 매출정보와 가맹점의 멤버십 고객 구매정보를 결합하는 방안을 추진 중이다. 할인점에서 물품을 구매한 고객을 대상으로 가맹점의 구매품목 정보를 결합하여 세분화된 마케팅을 추진하는 방식이다.

전체적으로 카드사들의 빅데이터 활용전략은 '데이터분석을 바탕으로 인사이트 도출을 통한 새로운

마케팅 기회 확대'와 '보유데이터를 매개로 한 새로운 수익원 창출'이라는 두 가지 측면으로 파악된다. 수익원 창출은 2013년 9월 여신전문금융업법 개정안 시행에 의해 '빅데이터를 활용한 컨설팅 서비스'를 카드사의 수익사업으로 포함시킴에 따라 법적인 근거가 마련되었으며, 현재는 무료 제공되는 상권분석 서비스 제공의 형태가 가장 근접해 있는 것으로 보인다.

다만, 앞서 기술한대로 빅데이터는 외부 비정형데이터와의 결합을 통해 가치 제고 및 결과 도출이 가능한 것이라는 점에서 현재의 추진방향은 제한적일 수 있다. 즉, 현행의 빅데이터 시도들은 엄밀한 의미에서의 빅데이터 활용이라기보다는 내부정보에 대한 '진일보한 분석기술(Advanced Analytics)'의 결과물 정도로 해석될 여지가 있다. 따라서 보다 차별화되고 창의적인 빅데이터의 결과물이 요구된다는 것이 카드사들의 빅데이터 활용전략에 있어서 당연한 과제일 것이다. '빅데이터'다운 결과물은 고객 중심의 니즈가 반영되었는지 여부에서 구별될 수 있다. 기존의 CRM은 기업이 내부고객 데이터 분석을 통해 타깃 마케팅을 정교화 하고자 한 것으로 최근에는 개인화 마케팅 수준까지 발전하였지만, 기업 입장에서 고객을 분류한다는 한계를 가져 고객 입장에서는 이를 차별된 마케팅 전략으로 인식하기 어렵다(이호택 2012). 반면, 빅데이터 활용은 외부 비정형데이터의 분석을 통한 마케팅 인사이트 도출로, 고객이 타 마케팅과 차별적으로 인식할 수 있도록 하는 것에 가장 큰 의미가 있다.

당면한 또 하나의 문제로 카드사의 빅데이터 활용에 개인정보보호라는 거대한 장벽이 있다는 점도 무시할 수 없다. 법 개정을 통해 수익원 창출의 기회가 열렸지만 개인정보 활용 범위에 대한 규제 및 IT 보안 등에 대한 금융당국의 감독이 강화되어 사업 확장의 여지가 사실상 소폭으로 제한되어 있기 때문이다. 즉, 금융소비자의 개인정보제공 범위에 대한 사

회적·법적 합의가 확립되어 있지 않은 상태이기 때문에, 카드사를 비롯한 금융사들이 마케팅 분야에 고객정보를 적극적으로 활용하려는 것에 다소 한계가 있다. 이러한 이유로 국내 카드사의 빅데이터 마케팅은 앞서 소개한 것처럼 기업 내부 데이터를 활용한 타겟 마케팅의 형식이 대부분으로, 개인이나 법인 고객의 소비행태를 분석해 상품 개발에 활용하거나, 고객의 결제 패턴을 파악해 부정사용을 방지하는 것을 목적으로 그 활용을 도모하고 있다. 후자에 대해 조금 더 자세히 설명하면 신용카드 위조나 카드 분실 등에 따른 피해를 줄이기 위해 부정사용 방지시스템(FDS)을 운영하여, 예컨대 버스, 지하철 등의 교통 영역에서만 카드를 써오던 사람이 유흥주점에서 카드 사용 시, 자동으로 알림 문자를 발송하여 허위 거래를 걸러내는 기능을 하는 것이다. 이러한 서비스도 충분히 기능적이며 만족스러운 혜택을 제공할 수는 있으나, 빅데이터의 무궁무진한 활용 가능성을 생각한다면 조금 더 정교하고 전문적인 노력이 필요할 것으로 생각된다. 즉, 향후에는 빅데이터를 활용하여 고객 사생활을 적정선에서 보호하면서도 만족할만한 혜택을 제공할 수 있는 보다 면밀하고 세분화된 접근 방식과 탁월한 플랫폼의 구축이 수반되어야 할 것이다.

KB국민카드는 내부역량 보여주기 식 이벤트를 다양하고 실질적인 빅데이터 활용정착을 위해서 외부 데이터 분석을 위한 인사이트 조직화와 이를 통한 고객중심의 마케팅 체계 개편을 단계적으로 계획·추진하고 있다. 빅데이터 활용이라는 다소 추상적이며 아직 태동기에 있는 새로운 도전 과제를 국내 카드사의 현실에 맞도록 어떻게 정착시키고, 어떤 성과를 보여줄 수 있을지 그 행보에 귀추가 주목된다.

IV. 향후 전망과 과제

신용카드 시장에 대한 전망은 어두운 견해가 일반적이다. 2012년 도입된 신 가맹점수수료 체계의 규제 영향이 본격화되어 수익구조가 취약해진 점이 가장 큰 이유이다. 금융감독원의 “2013년 상반기 신용카드사 경영실적”에 따르면 2013년 상반기 가맹점수수료 수익은 1,322억 원 감소하였고 전업계 카드사들의 순익은 지난해 동기 대비 30% 이상 감소하였다.¹²⁾ 종전에는 카드회사들이 가맹점에 적용되는 수수료 수준을 변동시켜 비용증가에 대응할 수 있었지만 카드사의 수수료 결정 자율권이 사라지고 수수료 인하 압력은 지속될 것으로 보여 카드사의 수익성은 더욱 취약해질 것으로 예상된다. 향후에는 비용구조가 열악한 카드사의 경우 영업력의 축소가 불가피하기 때문에 비용 경쟁력이 높은 카드회사의 시장점유율이 점점 높아져 카드시장이 과점에서 독과점 형태로 전환될 가능성이 높아졌다는 전망¹³⁾도 등장하였다.

정부의 체크카드 활성화 정책도 영향이 있다. 최근 발표한 세법개정안¹⁴⁾의 영향으로 2013년 7월 체크카드의 승인실적은 전년 동월 대비 17.3%가 증가했다. 이는 2013년 5월의 10.2%의 증가율에 비해 월등히 높아진 것이다. 동기간의 신용카드의 증가율은 2~5% 수준으로 역대 최저 수준을 유지하는 반면 체크카드의 증가율은 향후에도 지속될 전망이다.¹⁵⁾ 체크카드는 가맹점 수수료율도 낮았는데다가 현금서비스수수료 등 회원기반 수수료 수입이 없는 반면에 카드사 입장에서는 체크카드 시장 확대에 따른 마케팅 비용이 추가로 투입되어야 하기 때문에

12) 금융감독원 발표자료(2013), “2013년 상반기 신용카드사 경영실적”

13) 함정식(2012), “2012년 카드산업 동향과 2013년 전망.” 여신금융, 제32호, 113-186.

14) 정부는 2013년 세법개정안을 통해 신용카드 소득공제율을 15%에서 10%로 내린 반면, 체크카드 소득공제율은 30%를 유지하는 방안을 발표했다.

15) 자료: 여신금융협회

수익성 하락의 원인이 될 것이다.

KB국민카드는 이러한 환경에도 불구하고 아직은 수익성 개선보다는 성장의 기회를 모색해야 할 때라고 판단하고, 오히려 시장의 선두를 탈환하기 위한 기회로 여기고 있다. 최근 KB국민카드의 대표이사 취임사에서는 향후 3년간을 신용카드 시장의 이슈를 선점하고 새로운 패러다임을 이끌어 나가야 하는 기간으로 설정하였고 모든 분야에서 최고를 지향해야 한다는 점을 강조하고 있다. 근소하게 뒤지는 체크카드 시장점유율을 연내에 1위로 끌어올리고자 KB국민은행과의 연계마케팅을 실행하고 있으며, 전자지갑, 앱카드의 점유율을 끌어올리기 위해 은행 어플리케이션 활용방안을 검토하고 있다.

KB국민카드는 오랜 역사만큼이나 다양한 도전을 이루었으며, 그러한 도전들을 통해 성공과 실패를 반복해오면서도 시장에서 주도권을 유지해왔다. 그리고 빅데이터라는 또 다른 도전을 준비 중에 있다. KB국민카드의 이러한 도전이 성공을 거두기 위해서는 추가적인 과제에 대해 공유와 검토가 필요할 것이다.

첫째, 빅데이터의 양면성에 대해서 충분히 인지하여야 한다는 점이다. 위치기반, 고객의 행동감지 기반의 마케팅에 대해서 고객이 어떻게 느낄지 충분히 고민해야 한다는 것이다. 반응률만을 고려한 마케팅에서는 개인의 사생활이 침해된다는 느낌을 주기 쉽다. 거부감을 일으킬 수 있는 요건들을 사전정의하고 경험치를 축적하여 필터링할 수 있는 절차에 대해 검토되어야 한다. 또한, 개인정보 보호를 위해 노력한다는 이미지를 강조하는 것도 도움이 될 것이다.

둘째, 빅데이터 분석을 위한 기술의 영역은 지속적으로 발달될 것이고 이에 따라 추가적인 기술지원과 분석역량의 증대가 필요할 것이다. 빅데이터는 기존의 데이터 관리 및 분석체계로는 감당하기 어려운 정도의 거대한 데이터에서 통찰력을 얻기 위해 사용되는 기술이므로 분석하고자 하는 데이터가 커질수록 기술투자는 확대되어야 한다.

셋째, 데이터에서 가치를 창출할 수 있는 내부역량이 더욱 중요하다. IT에 대한 선제적 투자로 얻을 수 있는 전략적 우위는 시간이 지날수록 빠르게 사라지기 마련이다. 게다가 오늘날 기업 경영에 데이터 분석을 활용하고자 노력하고 있는 상황을 감안하면 새로운 정보와 통찰을 이끌어내기 위한 빅데이터 경쟁은 많은 분야에 걸쳐 한층 치열하고 광범위하게 전개될 것이다. 따라서 데이터 분석을 위한 기술 및 시스템 그 자체보다는 수집된 데이터를 적절히 활용하고 이를 통하여 차별화된 가치를 창출할 수 있는 기업의 내부역량이 한층 중요하게 부각되어야 한다. 데이터를 분석하고 활용할 능력을 지닌 전문가를 데이터 과학자(Data Scientist)라고 부르고 있는데, 데이터 분석을 통해 가치를 창출하는 이들의 역할은 앞으로의 정보의 홍수 속에서 핵심적일 것이라고 예상되고 있다 (Davenport and Patil 2012). 흔히 데이터 과학자가 지녀야 할 역량으로는 IT 기술(Hacking skills), 수학/통계학적 지식(Math & Statistics Knowledge), 현업 지식(Substantive Knowledge) 등을 들고 있다(조완섭 2013). 또한 빅데이터로부터 조직의 전략계획을 수립하고 운영 프로세스를 개선하며 전체적인 의사결정에 활용하는 조직의 분석능력이 필요하다(Lavalle et al. 2011). 더 나아가 빅데이터의 활용 효과가 지속가능하기 위해서는 빅데이터에 대한 체계적인 관리 즉 빅데이터 거버넌스(데이터의 품질 보장, 개인 프라이버시 보호, 데이터 수명관리, 데이터 소유 및 관리권의 명확화)가 중요하다(조완섭 2013).

이처럼 데이터를 효율적으로 활용할 수 있는 유능한 인재의 확보, 데이터 분석 결과를 경영활동에 창의적으로 반영할 수 있는 경영층의 통찰력과 유연한 조직문화 그리고 빅데이터를 기반으로 지속적으로 문제를 개선하고 성과를 창출할 수 있는 프로세스의 정립 등 경쟁자가 쉽게 모방할 수 없는 기업의 핵심역량이 결국 빅데이터의 활용의 장기적인 성과를 가

르게 될 것으로 보인다. 이러한 것들은 단순히 IT 기술만으로는 쉽게 획득하기 어려운 것들이므로 보다 장기적인 로드맵 아래 지속적인 실천과 개선을 통하여 이루어가야 할 것이다.

넷째, 빅데이터가 당장의 수익을 가져다주지는 않는다는 점을 인식하여야 한다. 투입비용 대비 수익의 관점에서 접근하게 되면 쉽게 포기하게 된다. 과거 CRM시스템의 경우 미국기업들은 2000년부터 2005년까지 2,200억 달러를 투자하여 연간 500억 달러가 넘는 시장을 창출했지만 이와 같은 투자에 불구하고 약 55~74%의 기업들은 기대수익률 달성에 실패했다.¹⁶⁾ IT시장조사기관인 Gartner는 빅데이터를 2012년의 10대 전략기술 분야 중 하나로 선정하는 반면, Fortune지가 선정한 500대 기업의 85% 이상이 빅데이터를 활용한 경쟁력 강화에 실패할 것으로 예상하고 있다. 따라서 기업은 빅데이터의 도입이 가져올 수 있는 새로운 기회를 바라보고 준비하는 동시에 한편으로는 예상된 기대에 미치지 못하거나 혹은 우발적 상황의 등장 등 전혀 예측하지 못한 방향으로 전개될 가능성에 대한 고려도 필요할 것이다.

참고문헌

- 강윤정, 이원준(2013), "기업형 사내 소셜 미디어의 역할과 활용방안: 기업 활용사례를 중심으로," *Korea Business Review*, 17(1), 65-83.
- 권대석(2012), 빅데이터 혁명: 클라우드와 슈퍼컴퓨팅이 이끄는 미래, 서울, 21세기북스.
- 금융감독원(2009), "신용카드 포인트 운영 현황 및 사용 활성화 방안," 보도자료.
- 금융감독원(2013), "2013년 상반기 신용카드사 경영실적," 발표자료.
- 김준호, 임성준, 홍진환(2012), "신용카드 가맹점 수수료 개선을 위한 정책 연구," *Korea Business Review*, 16(2), 193-211.
- 박범조 외(2011), "신용카드 활성화가 세수확보에 미치는 영향에 관한 연구," 한국재정학회, 추계학술대회 발표자료.
- 박순서(2013), 빅데이터, 세상을 이해하는 새로운 방법: 세상을 바꾸고 나를 변화시키는 보이지 않는 것의 힘, 서울, 레디셋.
- 시로타 마코토(2013), 빅데이터의 충격: 거대한 데이터의 파도가 사업전략을 바꾼다, 김성재 역, 서울, 한빛미디어.
- 안중석 외(2011), "지하경제 규모의 측정과 정책 시사점," 한국조세연구원 재정포럼.
- 오영선(2012), Financial Nomad의 시대: 국내 금융소비자의 금융이용 행태, 서울, 하나금융경영연구소.
- 이유재(2013), 서비스 마케팅, 제5판, 서울, 학현사.
- 이장우(2012), 소셜 지용활: SNS를 제대로 이해하고 활용하는 최상의 방법, 서울, 미래지식.
- 이호택 (2012), "T-Membership Cashbag 프로그램을 통한 SK그룹 공통고객의 로열티 제고사례," *Korea Business Review*, 16(4), 85-109.
- 조완섭(2013), "빅데이터 활용과 거버넌스," *오리콤브랜드 저널*, 제64호, 1-4.
- 최정환, 이유재(2001), 죽은 CRM, 살아있는 CRM, 서울, 한연.
- 함정식(2012), "2012년 카드산업 동향과 2013년 전망," *여신금융 제32호*, 113-186.
- Davenport, T. H. and D. J. Patil (2012), "Data Scientist: The Sexiest Job of the 21st Century," *Harvard Business Review*, 90(10), 70-77.
- Gartner(2011), "Data Quality for Big Data: Principles Remain, but Tactics Change," <http://www.gartner.com/id=1854316>
- LaValle, S., E. Lesser, R. Shockley, M. S. Hopkins,

16) Maklan, S., S. Knox and J. Peppard(2011), "Why CRM Fails and How to Fix It," *Sloan Management Review*, 77-85.

- and N. Kruschwitz (2011), "Big Data, Analytics and the Path from Insights to Value," *Sloan Management Review*, 52(2), 21-31.
- Maklan, Stan, Simon Knox, and Joe Peppard(2011), "Why CRM Fails and How to Fix It," *Sloan Management Review*, 77-85.
- Manyika, James et al.(2011), "Big Data: The Next Frontier for Innovation, Competition, and Productivity," McKinsey Global Institute.
- McAfee, A. and E. Brynjolfsson (2012), "Big Data: The Management Revolution," *Harvard Business Review*, 90(10), 60-66.

KB Kookmin Card's Marketing Activities and Use of Big Data

Youjae Yi* · Shinhyoung Lee** · Jongsei Yi***

Abstract

Kookmin Card (KB Card hereafter) is the first credit card in Korea. KB Card has reached 1 billion won of usage domestically in 1996. By stabilizing the computerized system and process and investing enthusiastically on adopting the new technology, KB Card introduced the first deferred pay traffic card in the world, won a place in the Guinness Book of Records, and realized a 'Welfare Boucher card' utilizing the IC chip in the public welfare section. Separated from the Kookmin Bank in 2011, KB Card became a leader in the industry. The KB 'Hae-dam' card led the new market of one-card, and changed the paradigm of credit card industry.

KB Card is now trying to bolster its marketing with the use of big data. After endless discussions, KB Card has set up a system to execute real-time marketing that utilizes big data. The system is based on actual life-cycles of the customers, accounting up to 280 kinds of possible scenarios to meet the real-time demand of diverse customer segments. For example, KB Card is accumulating inside and outside information of local business districts in order to provide a more accurate and effective restaurant ranking. Also, to target the 'moms' segment centered around childbirth and child-rearing, KB Card is utilizing accumulated data on the main consumers to provide discounts and offers customized to the child's age. Lastly, by analyzing the lifecycle of the customers, KB Card is preparing diverse campaigns that can respond to the similar patterns in consumer lifecycle. The project is planned to be executed in full scale soon. Although real-time messages are partly utilized in other firms, an exclusive system will be helpful for KB Card to implement its real-time marketing plans. This case examines various marketing activities and big data strategies of KB Card.

Key Words: Kookmin Card, KB Card, Credit card, Big data

* KT Professor of Marketing, College of Business Administration, Seoul National University(youjae@snu.ac.kr), corresponding author

** Graduate Student, College of Business Administration, Seoul National University(shinny11@gmail.com)

*** Graduate Student, College of Business Administration, Seoul National University(johnyi87@naver.com)

〈Teaching Note〉

KB국민카드의 마케팅 활동과 빅데이터 활용

I. 사례요약(Synopsis)

본 사례는 KB국민카드의 역사와 그 과정에서 탄생한 다양한 상품들을 되짚어 보고, KB국민카드의 향후 마케팅 전략의 핵심이라 할 수 있는 빅데이터의 개념 및 활용 방안에 대해서 개괄함으로써 이를 통한 성장의 가능성을 모색해 보고자 한다.

KB국민카드는 1980년 국민은행의 신용카드 사업부문으로 시작하여, 오랜 기간 동안 국내 신용카드를 대표하였고, 1996년에는 국내 최초로 이용금액 10조원을 돌파하였다. 일찍이 프로세스와 전산 시스템 안정화를 이룬 만큼 새로운 기술과 시스템 도입에 적극적이었던 KB국민카드는, 1997년에는 RF카드 시스템 도입으로 세계 최초의 후불식 교통카드(PASS카드)를 발급하여 한국 기네스 인증을 받았고, 2007년에는 IC칩의 공공복지분야 도입을 제안하여 복지 바우처 카드를 탄생시키기도 하였다. 국민은행과 합병한지 8년만인 2011년 3월 은행과의 분리로 재탄생한 KB국민카드는 전업계 카드사들과의 경쟁에서 선두그룹으로 자리매김하였으며, 2012년 2월 출시한 KB국민 해담카드는 One카드 시장을 선도하여 카드상품의 패러다임을 변화시켰다고 평가된다.

이러한 KB국민카드의 굵직한 도전들이 모두 성공으로 연결된 것은 아니지만, 시장 환경에 적응하고 나아가 변화를 주도하기 위한 끊임없는 고민은 지금도 계속되고 있다. 현재 KB국민카드는 빅데이터를

활용한 마케팅 영역에 도전하고 있다. 아직까지 국내에는 빅데이터 활용 노하우가 축적되지 않아 초기에는 추진 방향을 설정하기조차 쉽지 않았으나, 많은 논의와 토론 끝에 내부 및 외부의 빅데이터를 결합한 실시간 마케팅과 모니터링을 위한 시스템 구축 작업이 시작되었다. 현재 검토 중인 280여 가지의 실시간 기반 마케팅 이벤트들은 조만간 전면적으로 시행될 예정이며, 이러한 독자적인 시스템의 구축과 도입은 KB국민카드가 어떤 경쟁사보다도 가장 적극적으로 도전한 영역으로서 그 행보와 성과에 귀추가 주목되고 있다.

II. 사례목적(Teaching Point)

본 사례는 국내 신용카드 업계에서 가장 오랜 역사를 자랑하는 KB국민카드를 통해 신용카드 산업의 발전 과정을 살펴보고, 최근 마케팅에서 가장 큰 화두로 떠오른 빅데이터 마케팅을 카드업계에서 어떻게 접근하고 활용할 수 있을지를 생각해 보는데 그 의의가 있다. 구체적으로 다음과 같은 내용을 중점적으로 고려하면서 본다면, 사례를 보다 체계적으로 접근하고 이해하는데 도움이 될 것이다.

첫째, KB국민카드의 역사적 발전 과정을 살펴 보면서, 시장 상황의 변화 따라 어떠한 마케팅 전략을 취하였는지 그 흐름을 이해한다.

둘째, KB국민카드 분사의 배경 및 분사 이후 경

영 방침의 변화를 파악하고, 이러한 변화로 인한 창의적 사고와 도전 정신의 고취가 시장의 판도를 바꾸는 신상품의 개발(One카드 전략)로 까지 이어졌음을 이해한다.

셋째, 최근 각광받고 있는 빅데이터의 개념과 특성에 대해 보다 구체적인 지식을 습득하고, KB국민카드의 활용 계획을 포함한 다양한 활용 방안에 대한 사례를 접한다.

넷째, 빅데이터에 관한 잘못된 생각을 바로잡고 올바른 접근 방법 및 활용의 유의점에 대해 논의한다.

III. 토의주제(Assignment Questions)

1. KB국민카드가 KB국민은행으로부터 분사하게 된 배경은 무엇이며, 분사 이후 어떠한 방식으로 변화를 모색하였는지에 대해 논의하라.
2. KB국민카드가 헤담카드를 출시하게 된 배경을 One카드 전략과 MPO전략의 장단점을 바탕으로 설명하고, 그 성과에 대해 논의하라.
3. 빅데이터의 세 가지 특성은 무엇인가? 이러한 특성을 바탕으로 새로운 가치를 창출할 수 있는 또 다른 마케팅 사례로는 어떠한 것들이 있을지, 빅데이터의 다양한 활용 방안에 대해 논의하라.
4. 빅데이터를 활용한 시스템 구축 및 마케팅 활동에 있어서 주의해야 할 점에 대해 논의하라.

IV. 사례분석(Analysis)

1. KB국민카드가 KB국민은행으로부터 분사하게 된 배경은 무엇이며, 분사 이후 어떠한 방식으로 변화를 모색하였는지에 대해 논의하라.

KB국민카드는 카드대란 시점인 2003년에 국민은행과 합병되어 은행 산하의 사업그룹으로 편입되었다. 합병 이후 KB국민카드는 영업점 네트워크를 활용한 크로스셀링, 저렴한 자금조달, 리스크 관리 역량의 향상 등 은행의 적극적인 지원과 여러 유리한 조건에 힘입어, 빠른 성장세를 되찾고 높은 시장 점유율을 확보할 수 있었다.

그러나 8년 동안 은행의 사업그룹으로 존재한다는 것은 '안정성 확보'의 이면에 '성장의 한계'를 가져올 수 있음을 보여주었다. KB국민카드는 은행의 보수적 정책에 따라 수년간 리스크를 최소화하는 안정적인 사업을 영위해왔으나, '성장 모멘텀'을 강조하며 공격적인 마케팅을 강화하고 있던 당시 시장 상황을 따라잡지 못하여 타 카드사와의 경쟁에서의 열세를 낳았다.

실질적으로 2005년부터 KB국민은행의 신용카드 시장점유율은 지속적으로 하락하게 된다. 그 원인으로는 첫째, 투자의 한계로 인해 적시적 상품 출시가 어려웠고, 둘째, 은행법 적용으로 인해 부수업무 영위가 불가능하였으며, 셋째, 성장성과 수익성이 높은 사업에 진출하기 어려웠고, 넷째, 보수적인 리스크 관리 정책을 고수함으로써 고객 특성에 따른 신용정책을 탄력적으로 운영하지 못하였던 점 등을 들 수 있다. 또한 카드사의 특성상 전산운영의 탄력성이 필요하나 해당 부서가 은행 IT그룹 내에 귀속되어 신속하고 적절한 지원이 어려웠던 점도 당시 KB국민카드가 열세를 면치 못했던 이유 중의 하나로 볼 수 있겠다.

이러한 배경을 바탕으로, KB국민카드는 은행권의 보수적 환경과 각종 제약으로부터 벗어나 보다 자율적이고 진취적인 업무 환경과 기동성 있는 의사 결정이 가능한 경영 모델을 구축하기 위해 2011년 3월 은행으로부터 분사하게 된다. 분사 이후 KB국민카드는 기업 문화에서부터 이러한 지향점을 녹여내려고 하였는데, 그 일환으로 직원복장 자율화와 업무보고 간소화를 가장 먼저 시행하였다. KB국민카드는 이러한 시도들을 통해 기존 금융권의 보수적 사고의 틀을 깨고 발 빠르게 시장 트렌드를 따라잡고자 하였으며, 창의적인 사고방식을 존중하는 기업 문화를 형성하기 위해 노력하였다. 이러한 시도는 대 고객 마케팅에도 적극 반영되어, 소셜 미디어를 통해 고객과 활발히 소통하려는 노력을 하였으며, 오디션 프로그램인 '슈퍼스타 K'를 비롯하여 각종 스포츠 단체를 후원하는 등 KB국민카드의 친숙성을 높이기 위한 다방면의 도전들이 이어지고 있다. 이러한 창의적이고 도전적인 경영 마인드는 뒤이어 다들 상품 개발 및 빅데이터 활용에 있어서도 커다란 용기와 영감을 주게 된다.

2. KB국민카드가 헤담카드를 출시하게 된 배경을 One카드 전략과 MPO전략의 장단점을 바탕으로 설명하고, 그 성과에 대해 논의하라.

고객의 다양한 니즈와 라이프스타일을 아우르는 카드 상품을 출시하여 최대한 많은 고객을 확보하고 이를 통해 신용판매 매출을 높이려는 것은 모든 카드사들의 고민이자 목표이다. 이처럼 자사의 카드 상품에 고객이 원하는 서비스를 최대한 담아내고자 하는 전략에는 두 가지가 있다. 그 하나는 MPO (Multi Plate Offer) 전략으로서 카드사가 고객 군의 다양한 니즈를 만족시킬 수 있는 복수 개의 카드 상품 라인업을 제공하면, 고객들은 본인의 라이프스타일과 카드 혜택을 따져보고 가장 필요한 혜택들로

직접 카드 포트폴리오를 구성할 수 있다. 대부분의 카드사들이 이 전략을 앞세워 저마다의 킬러 서비스 (Killer Service)를 가진 신상품을 경쟁적으로 출시하였으며, 자사의 카드를 여러 장 발급받도록 유도하여 인당 이용금액을 증대시킴으로써 어느 정도의 성과도 담보할 수 있었다. 그러나 포트폴리오를 구성하는 개별 카드 상품은 상대적으로 범용성이 낮아 주사용 카드로 자리 잡기 어렵다는 한계를 지니며, 복수의 카드 상품은 상당한 발급 비용 및 영업 비용을 수반하게 된다.

반면 One카드 전략은 단 한 장의 카드에 고객이 원하는 모든 서비스를 선택적으로 탑재할 수 있는 방식으로, 고객 입장에서는 다수의 카드를 발급받는 것에 비해 번거로움을 크게 줄일 수 있는 대안이다. 그러나 카드사 입장에서는 적정 수준의 연회비 산정이 어렵고, 제휴를 통한 상품개발이 어려워 서비스 비용이 증가될 것이며, 고객에게 홍보할 수 있는 킬러 서비스가 없다는 점 등이 One카드 전략에 대한 진입장벽으로 남아 있었다.

이러한 전략적 선택의 기로에서, KB국민카드는 MPO전략 보다는 One카드의 필요성에 대해 긍정적으로 검토하게 되었다. 먼저 고객 군의 니즈가 다양해지고 양극화되고 있는 가운데 개별 고객 군을 모두 만족시킬 수 있는 카드 상품에 대한 수요가 있다고 판단하였다. 또한 카드사 간 서비스 차별화가 부족하고 복제가 쉬워 서비스 비용 경쟁이 과열되고 있으며, 금융 당국의 신용카드 총량 규제 정책이 강화되고 있는 시점에서 MPO전략은 수정될 필요가 있다는 결론을 내렸다.

이러한 배경에서 출시된 것이 바로 'KB국민 헤담카드(이하 헤담카드)'이다. 이 카드는 고객이 주체가 되어 자신에게 필요한 서비스만 골라 독자적이고 차별화된 카드로 재생산해내는 프로슈머(Prosumer)형 상품이다. 즉, 실속형 생활서비스(대중교통, 통신요금, 생활상점, 세금/공과금) 및 12가지 라이프

스타일서비스(주유, 병원, 여행, 자동차, 쇼핑, 교육 등)를 고객이 스스로 조합하여 혜택을 선택하도록 하였고, 각 서비스 별 이용 한도와 할인 혜택을 선택 하면 이에 따른 연회비가 차등 부과되는 DIY형 상품인 것이다. 결과적으로 한 장의 카드 안에 시중 카드 상품의 대부분 서비스를 담아내면서도, 고객으로 하여금 직접 선호 서비스와 할인 수준을 선택하게 함으로써 연회비 수준을 조정할 수 있도록 했다는 점에서 기존의 틀을 깬 획기적인 상품이라 할 수 있겠다.

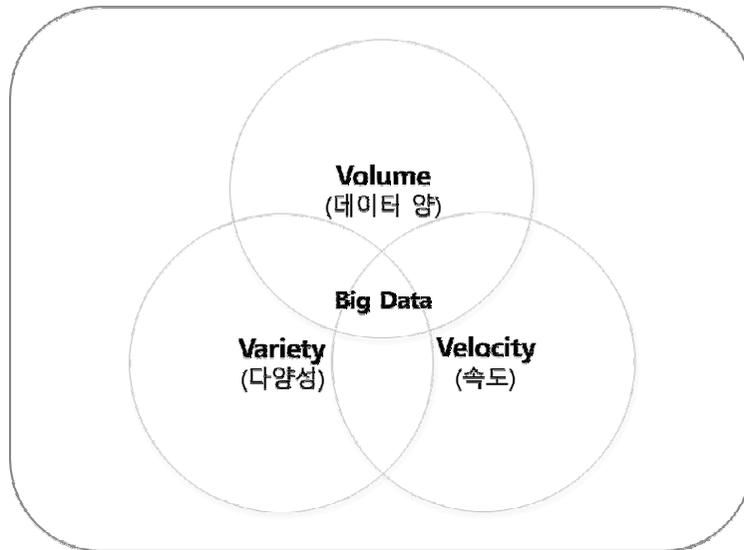
여러 우려와 기대 속에서 탄생한 헤담카드는 출시 후 1년간 40만장 발급을 돌파하였고, 기존 상품 대비 이용고객의 유실적률과 이용금액이 월등히 높게 나타났다. 그러나 상품 기획 당시에는 반응이 이토록 긍정적일 것을 예측하지 못하였고 또 체리피커형 고객들이 예상보다 많이 발생했다. 따라서 이용고객이 늘어날수록 서비스 비용 부담이 커져 수익성이 악화되었고 결국 서비스 축소를 단행하여 기존 고객들의 외면이 뒤따르기도 하였다. 그러나 헤담카드는 분사한 이래로 시장을 선도하는 상품을 출시해냈다는 상징적인 의미를 지니며, 한 장의 카드로 충성도 높은 다수의 회원을 유치할 수 있었다는 점과 이로부터 추가적인 마케팅 기회를 확보할 수 있었다는 점에서 KB국민카드의 실질적인 도약을 가능케 하였다.

3. 빅데이터의 세 가지 특성은 무엇인가? 이러한 특성을 바탕으로 새로운 가치를 창출할 수 있는 또 다른 마케팅 사례로는 어떠한 것들이 있을지, 빅데이터의 다양한 활용 방안에 대해 논의하라.

빅데이터의 특성은 세 가지 키워드로 나타낼 수 있다 (McAfee and Brynjolfsson 2012). 먼저 ① Volume(데이터 양)은 빅데이터의 가장 직관적인 특성으로 기존 데이터베이스 관리도구의 데이터 수

집·저장·관리·분석 역량을 넘어서는 대량의 데이터임을 의미한다. ② Variety(다양성)는 데이터의 원천 및 유형이 다양해짐과 동시에, 현재 보유하고 있는 데이터베이스로는 다루기 어려운 비구조화(비정형) 데이터가 폭발적으로 증가함을 의미한다. ③ Velocity(속도)는 데이터 발생 빈도와 갱신 빈도로 표현되며, 곧 정보의 생성·유통·활용에 걸리는 시간이 단축되어 거의 실시간 정보에 가깝게 제공된다는 것이 빅데이터의 핵심적인 특성이라 볼 수 있다. 나아가, 빅데이터 활용 기업에서는 다음의 세 가지 측면에서 전통적인 데이터 분석 환경과 빅데이터를 구별하고 있다(Davenport, Barth and Bean 2012). 1) 빅데이터는 데이터 저장 창고에 머물러 있는 “재고(Stock)”로서가 아니라 지속적인 흐름(Flow)으로서 존재하고, 2) 데이터 분석가(Data Analyst)보다는 데이터 과학자(Data Scientist)라 불리는 전문가들에 의존도가 높아질 것이며, 3) 실질적으로 해당 데이터 및 도구를 가지고 일할 사람들과의 상호작용을 촉진하는 방식으로, 분석의 초점이 IT에서 핵심 사업부문 및 오퍼레이션 쪽으로 옮겨가야 한다는 것이다.

오늘날 많은 기업들이 이와 같은 빅데이터의 특성을 활용하여 새로운 비즈니스 기회를 모색하고 있다. 먼저 카드업계에서의 활용 사례를 살펴보면, 미국의 VISA는 결제 승인 시 사전에 지정한 조건에 따라 옵트인 방식 - 기업과 같은 단체가 광고를 위한 메일을 보낼 때, 수신자의 동의를 얻어야 메일을 발송할 수 있도록 하는 것 - 으로 허락을 얻은 고객의 휴대전화에 제휴 기업이 발행한 쿠폰을 보내주는 서비스를 시작했다. 예를 들어 어떤 주유소에 기름을 넣고 VISA 카드로 결제를 마치면 가장 가까운 카페의 쿠폰을 보내주는 방식이다. 이를 위해 VISA는 사전에 동의를 구한 고객의 주요 쇼핑 동선, 시간대, 제품 종류 등의 구매 이력을 추적하고 구매 경향을 면밀히 분석하였고, 제휴 기업은 VISA가 분석한



〈빅데이터의 특성을 나타내는 3V〉

결과를 바탕으로 쿠폰 전송 조건을 자세하게 설정할 수 있어 보다 정교화된 마케팅이 가능했다.

빅데이터의 활용은 공공 문제에 대한 혁신적인 해결책을 제공하는 등 공공 영역에도 유용한 통찰을 제공한다(McGahan 2013). 일례로 서울시 교통정보 시스템 개선 프로젝트를 들 수 있겠다. 서울시는 2013년 4월부터 8개의 심야버스 노선을 운영하고 있는데, 이 노선을 결정함에 있어서 단순히 승·하차 승객 수를 단서로 노선을 조정하는 것이 아니라, 각종 데이터를 효과적으로 결합하였다는 점이 주목할 만하다. 심야시간 대 유동인구 파악을 위해 심야통화 시 기지국 위치정보와 가입자 거주지 주소를 비교하고, 거주지 외 지역에서 통화하는 3억 건의 콜 데이터 및 심야택시 승·하차 데이터(스마트카드 결제정보)를 수집하여 분석에 활용하였다. 이 모든 데이터를 바탕으로 서울시를 1km 반경, 1,250개의 조밀한 셀로 구분하여 유동인구와 교통 수요량을 맵핑할 수 있었고, 이를 기존 노선 정보와 결합하여 최종 비교함으로써 보다 효율적인 동선으로 노선을 조정하였다. 서울시는 이와 같은 빅데이터 분석 방법

을 통해 보다 정확하고 신뢰할 수 있는 교통체계를 확립하는 것을 비전으로 삼고 있으며, 이 외 다양한 공공분야에의 활용 가능성을 모색하고 있다.

이 밖에도 빅데이터의 활용 사례는 상품과 서비스의 추천, 고객 이탈 분석, 서비스 개선, 부정 및 이상사태 검출, 전력 수요 예측, 주식 시장 예측 등 다양한 분야에서 찾아볼 수 있다. 각 조직은 이러한 사례를 보면서 우리 조직은 어떤 것을 활용할 수 있는지 그 가능성을 타진해 볼 수 있다. 이처럼 빅데이터의 특성을 잘 알고 접근한다면, 제아무리 방대하고 숨겨져 돌아가는 비정형적 데이터라고 해도, 그로부터 유용한 의미와 통찰을 이끌어내어 새로운 가치 창출의 기회로 활용할 수 있을 것이다.

4. 빅데이터를 활용한 시스템 구축 및 마케팅 활동에 있어서 주의해야 할 점에 대해 논의하라.

상기한 바와 같이 다양하고도 무한한 활용 가능성을 갖고 있는 빅데이터는 그 어느 때보다 주목을 받고 있지만, 모든 기업이 빅데이터를 통해 성공할 수

있는 것은 아니다. 전문가들은 기업이 빅데이터를 활용함에 있어 명심해야 할 원칙으로 다음 다섯 가지 사안을 권장한다(LaValle et al. 2011). 1) Think Biggest: 주의를 끌고 행동을 불러일으킬 수 있는 가장 크고 높은 가치 기회에 주목하여 크게 생각하라는 것, 2) Start in the Middle: 무작정 데이터부터 모으고 시작할 것이 아니라 사업 목표를 만족시키는데 필요로 하는 질문을 먼저 정의하고 시작하라는 것, 3) Make Analytics Come Alive: 행동을 유도하고 가치를 제공하는 통찰력을 포함함으로써 분석이 실질적인 의미를 지닐 수 있도록 해야 한다는 것, 4) Add, Don't Detract: 빅데이터와 관련하여 새로운 자원과 역량을 더할지라도 기존의 역량들을 버리거나 소홀히 해서는 안 된다는 것, 5) Build the Parts, Plan the Whole: 정보의 공유 및 전달 능력을 가속화할 수 있는 '인포메이션 아젠다'를 사용하여 전략적 자산을 확보하고, 이로부터 미래의 큰 그림을 계획하는 것이 중요하다는 것이다. 기업의 리더들은 상기한 바와 같은 조언들을 바탕으로, 보다 넓은 시야를 가지고 데이터 활용 전략을 검토함으로써 성공적인 결과에 더욱 가까워질 수 있을 것이다.

또한 실무자들은 빅데이터에 관해 형성된 막연한 기대와 잘못된 믿음을 바로잡아야 할 것이다. 단순히 크기가 크다는 것만으로는 빅데이터라 할 수 없으며, 앞서 설명한 세 가지 특성 - 데이터양, 다양성, 속도 - 을 충족해야 한다. 또한 빅데이터가 곧 거대한 비용을 수반하는 '빅마케팅(Big Marketing)'을 의미하는 것은 아니며, 어떻게 하면 방대한 데이터를 통해 가장 '효율적인 마케팅(Efficient Marketing)'을 달성할 수 있을까 하는 고민의 결과라는 것을 기억해야 한다. 다음으로 빅데이터가 더 나은 데이터일 것이라는 편견을 버려야 한다. 더 크다(Bigger)는 것이 반드시 더 나은(Better) 것을 의미하지는 않는 것처럼, 빅데이터 그 자체만으로는 그 어떤 것

도 우리에게 이야기해줄 수 없으므로 자료를 적절하게 해석하고 활용할 수 있는 인적 자원의 중요성에 대한 인식이 빅데이터 실행의 바탕이 되어야 한다.

나아가 빅데이터 마케팅의 수행에 있어서 실무자들이 유의해야 할 사항들에는 다음과 같은 것들이 있다. 첫째, 빅데이터의 양면성에 대해 충분히 인지하여야 한다. 위치기반, 고객 행동감지 기반의 마케팅에 대해서 고객은 개인의 사생활이 심각하게 침해 받는다는 느낌을 가질 수 있다. 따라서 자사의 정보를 원하는 고객을 선별해내는 작업이 필요한데, 퍼미션 마케팅(Permission Marketing) - 고객 스스로 정보 획득 및 커뮤니티를 위하여 개인 정보의 사용을 허락하는 형태 - 을 통해서 이러한 우려를 일부 해소할 수 있을 것이다. 둘째, 빅데이터 분석을 위한 기술 지원과 분석 역량의 증대가 요구되며, 이러한 기술투자가 확대될수록 보다 양질의 분석이 가능해질 것이다. 셋째, 데이터에서 가치를 창출할 수 있는 내부역량의 육성이 반드시 수반되어야 한다(Davenport and Patil 2012). 데이터 분석을 위한 기술 및 시스템 그 자체보다는 수집된 데이터를 적절히 활용하고 이로부터 차별화된 가치를 창출할 수 있는 무형의 인프라가 더 중요한 요소로 부각되고 있다. 즉, 빅데이터를 효율적으로 활용할 수 있는 유능한 인재(e.g., 데이터 과학자), 경영진의 통찰력, 유연한 조직문화, 효율적인 프로세스 등을 두루 갖춤으로써, 단순 기술을 뛰어넘는 모방 불가능한 핵심역량을 확보할 수 있음을 기억해야 할 것이다. 마지막으로, 많은 경우에 빅데이터가 당장의 수익을 가져다주지는 않는다는 점을 명심하고, 예상된 기대에 미치지 못할 경우나 우발적 상황이 발생할 가능성을 충분히 고려하고 이에 대한 대안을 수립해야 할 것이다.

참고문헌

- Davenport, T. H., P. Barth, and R. Bean (2012), "How 'Big Data' Is Different," *Sloan Management Review*, 54(1), 43-46.
- Davenport, T. H. and D. J. Patil (2012), "Data Scientist: The Sexiest Job of the 21st Century," *Harvard Business Review*, 90(10), 70-77.
- LaValle, S., E. Lesser, R. Shockley, M. S. Hopkins, and N. Kruschwitz (2011), "Big Data, Analytics and the Path from Insights to Value," *Sloan Management Review*, 52(2), 21-31.
- McAfee, A. and E. Brynjolfsson (2012), "Big Data: The Management Revolution," *Harvard Business Review*, 90(10), 60-66.
- McGahan, A. (2013), "Unlocking the Big Promise of Big Data," *Rotman Management*, Fall, 53-57.