

데이터베이스 마케팅: CRM 사례 개발 프로젝트



Target Corporation 사례

빅데이터 애널리틱스
허현

1. Target Corporation에 대하여

- 부모보다 먼저 임신사실 알게 된 할인매장

다음 내용은 기사 내용 중 일부이다.

지난해 미국 할인매장업계 2위인 '타겟'(Target)의 빅데이터 활용 마케팅 사례는 충격적이었다. 타겟은 지난 2012년 고객으로부터 거센 항의를 받았다. 타겟이 고등학생인 딸에게 유아용품 할인쿠폰을 보냈기 때문이다. 당시 타겟의 매니저는 "예비엄마에게 보내야 할 쿠폰을 잘못 보냈다"며 사과했다.

타겟이 고등학생에게 유아용품 할인쿠폰을 보낸 것은 빅데이터를 활용했기 때문이다. 여성이 임신하면 초기에는 영양제, 중기에는 로션, 말기에는 유아용품을 주로 구매한다는 통계분석 결과가 바탕이 됐다. 여고생이 영양제를 구입한 후 얼마 지나지 않아 로션을 구매하자 타겟 측은 출산시점이 머지않았다는 판단 아래 유아용품 할인쿠폰을 보낸 것이다.

해프닝으로 끝날 것 같았던 이 일화는 한달 뒤 반전됐다. 알고 보니 이 여고생이 진짜로 임신 중이었던 것이다. 부모조차 몰랐던 딸의 임신사실을 유통업체가 빅데이터를 기반으로 한 구매행태 분석 기반의 예측시스템을 통해 '먼저' 알았던 것이다

위 사례는 빅데이터 활용 사례로 가장 유명하고 많이 이용되는 사례 중 하나이다. 미국을 주무대로 하는 기업이기 때문에 한국인에게는 낯선 기업일 수 있지만 위 사례는 낯설지 않을 것이다. CRM 분석 기법을 통해 특정 상품을 구매하고자 하는 고객에게 적절한 상품과 프로모션을 제안해서 이윤을 극대화한 사례이다.

- Clearance 전문매장 Target

Target은 현재 S&P 500에 들어있는 기업으로 월마트 다음으로 큰 규모를 가진 소매유통 백화점이다. 클리어런스 전문매장으로 여기서 클리어런스란 타매장에서 팔던 물건을 가

격이 싸졌을 때 들여와서 판매하는 것을 의미한다. 이는 outlet 같은 인상을 줄 수 있지만 outlet과 다른 점은 철 지난 상품을 파는 것이 아니라 **좋은** 상품을 **좋은** 시기에 구매해 와서 **좋은** 가격에 소비자에게 판다는 것이다. 경우에 따라 한 시간 전에 봤던 제품이 한 시간 뒤에 오면 없을 수 있다는 점에서 자라의 브랜드 전략이 연상되기도 하는 브랜드이다. “The needs of its younger, image-conscious shoppers(젊고 이미지를 중요시하는 소비자의 요구)”라는 문구가 그들의 전략을 그대로 반영하고 있다. 경쟁사인 월마트의 “Always low price”와 차별되는 전략이다.

- 매출 및 순이익

다음은 2016년 기준 소매유통업체 전체 매출에 관한 표이다. 지점 수와 아마존의 매출을 고려했을 때 굉장히 높은 매출을 올리고 있음을 확인할 수 있다.

Rank	Company	2016 retail sales (000)	Headquarters/U.S. Headquarters	2016 stores
1	Wal-Mart Stores	\$362,815,000	Bentonville, Ark.	5284
2	The Kroger Co.	\$110,215,000	Cincinnati	3825
3	Costco	\$85,778,000	Issaquah, Wash.	497
4	The Home Depot	\$85,086,000	Atlanta	1965
5	CVS Caremark	\$81,482,000	Woonsocket, R.I.	9769
6	Walgreens Boots Alliance	\$79,283,000	Deerfield, Ill.	8053
7	Amazon.com	\$77,024,000	Seattle	3
8	Target	\$69,495,000	Minneapolis	1802

Figure 1. 2016 유통매장 매출 순위

아래 표는 타겟에서 제공한 재무 요약 표이며, 2017년 기준으로 비용을 제외한 순이익이 29억 달러에 달한다. 네이버의 2016년 순이익이 7억이었음을 고려하면 높은 액수라고 할 수 있다.

	2017 ^(a)	2016	2015	2014	2013
FINANCIAL RESULTS: (in millions)					
Sales ^(b)	\$ 71,879	\$ 69,495	\$ 73,785	\$ 72,618	\$ 71,279
Cost of sales ^(b)	51,125	49,145	52,241	51,506	50,243
Gross margin	20,754	20,350	21,544	21,112	21,036
Selling, general and administrative expenses (SG&A)	14,248	13,356	14,665	14,676	14,465
Depreciation and amortization (exclusive of depreciation included on cost of sales) ^(c)	2,194	2,025	1,969	1,901	1,792
Gain on sale ^(d)	—	—	(620)	—	(391)
Earnings from continuing operations before interest expense and income taxes (EBIT)	4,312	4,969	5,530	4,535	5,170
Net interest expense ^(e)	666	1,004	607	682	1,049
Earnings from continuing operations before income taxes	3,646	3,965	4,923	3,853	4,121
Provision for income taxes ^(f)	718	1,296	1,602	1,204	1,427
Net earnings from continuing operations	2,928	2,669	3,321	2,449	2,694
Discontinued operations, net of tax	6	68	42	(4,085)	(723)
Net earnings / (loss)	\$ 2,934	\$ 2,737	\$ 3,363	\$ (1,636)	\$ 1,971

Figure 2. Target 재무 정보(2013-2017)

2. Target의 데이터베이스 마케팅

처음 사례에서 Target사는 고객이 임신한 사실을 어떻게 알았을까? 외부에 밝혀진 바로는 임신부가 무향 티슈나 마그네슘 보충제를 구매할 확률이 87%였다고 한다. 물론 이것이 단순한 모델의 분석을 통한 것인지 혹은 실제로는 복잡한 모델을 사용했지만 대외적으로 쉽게 설명한 것인지 확인할 수는 없지만, 확실한 것은 Target사는 데이터를 기반으로 연관 규칙을 찾았고 그것으로 추천 서비스를 했다는 사실이다. 머신러닝, 딥러닝 등이 급속도로 발전한 현재도 데이터를 통해 하는 가장 중요한 활동은 마케팅일 것이다. 고객이 살 물건을 미리 예측해 재고를 충분히 하고 구매를 갈등하는 시점에 먼저 나서서 할인 전략을 펼친다면 고객은 쉽게 지갑을 열 수밖에 없다. 한 기사에서는 다음과 같이 표현했다.

예를 들어 '5세 자녀를 가진 고객'과 '장난감 구매'의 상관성이 높다는 사실을 발견을 했다면, 모든 고객에게 장난감 할인쿠폰을 제공하는 것보다 5세 자녀를 가진 고객에게 제공하는 것이 더 마케팅 효율이 높아질테니까요. 해당 쿠폰을 받은 고객은 장난감을 구매할 생각이 없다가도 할인쿠폰을 받으면 '할인 기회가 있을 때 아들에게 장난감 하나 사주는 것도 좋지 않을까?'라는 생각을 갖게 되지 않을까요? 또 고객 입장에서조차 자녀가 없는 고객이 장난감 할인 쿠폰을 받으면 '스팸'으로 여기지만 5세 자녀가 있는 고객이 동일한 쿠폰을 받았다면 스팸보다는 '정보'로 여길 가능성이 높죠. 데이터 분석을 활용한 예측 마케팅은 고객을 스팸으로부터 자유롭게 해줄 수도 있습니다.

그렇다면 이 회사는 어떤 방식으로 고객을 분석할까? 우리는 그들의 모델링까지는 알 수 없다. 하지만 "임신예측" 모델을 개발했음을 뉴욕타임즈의 한 글을 통해 알 수 있었고 그 속에 어떤 아이디어가 적용되었는지 알 수 있었다. 당연하게도 회사는 고객의 분류를 고

객 고유 ID 번호로 했다.

고객별 예측 모델의 아이디어는 심리학의 내용 중 습관과 이벤트라는 아이디어를 차용해서 적용한 것으로 보인다. 습관은 이성적인 판단을 통해 이뤄지는 것이 아니기 때문에 비교적 반복적이고 예측 가능성이 높다. 구매패턴이라는 것은 보통 의식 없이 진행되기 때문이다. 하지만 졸업이나 임신 같은 이벤트는 순간적으로 이런 습관을 크게 변화시키는 이벤트이다. 따라서 평소에는 기존 구매패턴에 맞게 프로모션을 진행하되 고객의 빅 이벤트 시기를 예측해서 그 시점에 이벤트에 맞는 프로모션을 진행하면 성공적인 고객관리가 된다. 이 분석이 놀라운 것은 연관도 분석 같은 알려진 것을 적용하지 않고도 상황적 가설을 세워 그 모델의 적용으로 좋은 결과를 얻었다는 것이다.

3. Target의 미래 발전 방향

- CRM 현황

임신한 것으로 추정되는 고객에게 유아용품 할인쿠폰을 보내는 행위는 우리나라에서는 불법이다. 하지만 우리나라 법을 탓할 문제는 아니다. Target사는 한 번의 에피소드로 더 높은 인지도를 얻게 되었지만 그와 동시에 '빅브라더' 논란이 일어 큰 타격을 입었다. 이후로 회사는 정책을 바꿔 임신 추정 고객에게 유아용품 할인쿠폰을 보내는 것이 아니라, 여러 내용을 담은 카탈로그를 보냈다. 이 카탈로그에는 임신부라면 절대 구매하지 않을 것 같은 제품도 있었다. 이는 회사가 고객의 모든 것을 알고 그 정보를 활용해서 고객의 활동을 예측한다는 공포심에서 벗어나게 함과 동시에 여전히 임신한 고객이 쿠폰을 활용하도록 도왔다.

- 발전 방향

카탈로그 구성 최적화

위에서 비난 끝에 나온 전략은 소위 말해 '고단수'이다. 비난은 잠재우면서 이윤은 꾸준히 내기 때문이다. 고객 관계 관리를 하는 회사 입장에서 각 고객에 맞게 무언가를 하지 않는다면 그 데이터를 모으는 의미 자체가 퇴색된다. 데이터를 모으고 분석하는 행위도 모두 비용이기 때문에 그에 맞는 맞춤형 서비스를 통해 창출되는 이익이 없다면 손해보는 장사인 것이다. 다만 고객들이 제아무리 유튜브 등의 추천시스템에 익숙해진다 하더라도 유형의 물건에 대해 개인이 어떤 물건을 사게 될지 예상되어진다는 것은 공포심을 유발할 수 있다. 따라서 카탈로그 안에 다양한 물품을 담되 각 고객 유형별로 회사가 진짜 추천하고자 했던 상품에 가장 잘 반응하는 위치를 찾아내서 그곳에 상품 정보를 심는

것이 다음 과정이 될 것이다. 또한 상품에 따라 미끼 상품의 역할을 하는 제품이 다를 수 있는데 진짜 팔고자 한 상품이 미끼 상품 근처에 보이게 배치를 하는 것이 매출 향상에 큰 도움을 줄 수 있으므로 상품 별로 관계를 정립하는 것 역시 필요하다. 다만 카탈로그 방식은 이제 모바일로 대체되어가고 있기 때문에 모바일 방식에 좀 더 초점을 둘 필요가 있다.

4. 국내 기업들이 배워야 할 점

Target의 임신 예측 사례는 2012년도의 일로 이미 6년이라는 시간이 지났다. 데이터 수집에 한계가 있음에도 불구하고 통찰력 있는 분석으로 사회적 이슈를 만들어냈다고 할 수 있다. 그에 비해 국내 업체, 그 중에서도 데이터 수집에 있어 백화점보다 더 강력한 이점이 있는 회사들이 강점을 살리지 못하는 경우가 많다. 이는 한국의 법 규제와 관련 있을 수 있지만, 보다 근본적으로는 데이터를 활용하는 태도와 연관이 있을 수 있다. Target의 경우 적극적으로 고객의 유형을 분류하고자 했고 그들의 구매습관 분석 등을 통해 광고를 어떻게 할지, 쿠폰 발송 등의 이벤트를 언제 할지를 결정했다. 데이터가 무수히 쏟아지는 시기에 단순히 정보를 모으는 것은 의미가 없다. 주도적으로 문제를 정의하고 문제해결 위한 해결책을 제시하는 것이 필요하다. 즉, 수동적인 수준에 그치지 말고 능동적으로 나서서 마케팅 하려는 태도가 필요하다.

인용 자료

현재 문서에 여고생 딸 '임신' 엄마보다 마트가 먼저안다? [빅데이터가 '돈'이다... 빅데이터 활용, 프라이버시 침해 '우려'없습니다.], <http://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2013050910338060817>

STORES TOP RETAILERS 2017, <https://stores.org/stores-top-retailers-2017/>

2017 Annual Report, <https://corporate.target.com/annual-reports/2017>

Naver (corporation), [https://en.wikipedia.org/wiki/Naver_\(corporation\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Naver_(corporation))

[똑똑!빅데이터]③타깃은 고객의 임신사실을 어떻게 알았을까,
<http://www.edaily.co.kr/news/read?newsId=01275926615827240&mediaCodeNo=257>

How Target Figured Out A Teen Girl Was Pregnant Before Her Father Did,
<https://www.forbes.com/sites/kashmirhill/2012/02/16/how-target-figured-out-a-teen-girl-was-pregnant-before-her-father-did/#431d276d6668>

How Companies Learn Your Secrets,
https://www.nytimes.com/2012/02/19/magazine/shopping-habits.html?pagewanted=all&_r=0