

# 회원 신용도 지속적 관찰 및 차별화된 회원관리

… 'Risk Management System' 개발 및 운영이 필수  
고객 정보에 대한 정확한 판단이 변수



박성수 / 삼성카드 전략정보팀 과장

이번 호는 필자 회사의 고객관계관리의 실례를 통해 CRM 활용과 효과에 대해 설명하고 있다. 연간 240억원이라는 경영 개선 효과를 불러오는 CRM의 효과를 엿볼 수 있다.

〈편집자 주〉

## 연재 순서

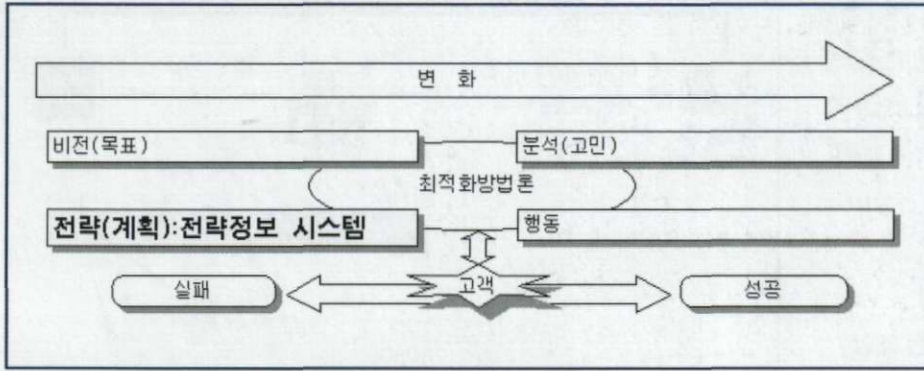
- 1 급변하는 시대와 CRM의 시대적 요청
- 2 CRM을 위한 기본적인 사상
- 3 고객과의 관계기반 '데이터웨어하우스'
- 4 부가가치정보를 위한 '데이터 마이닝'
- 5 마케팅의 효율화를 위한 '캠페인 매니지먼트 시스템'
- 6 전략정보 시스템으로의 'Risk Management'
- 7 컴퓨터와 전화의 통합 'CTI 콜센터'
- 8 고객을 만나는 또 하나의 채널 '인터넷'
- 9 콜센터와 인터넷의 만남 '인터넷 콜센터'
- 10 CRM의 성공을 위한 '코어시스템의 혁신'
- 11 성공적 CRM 구축을 위한 IT 방법론
- 12 CRM. 그 성공의 비결

## 개인별 신용 차별화 시대 도래 - 삼성카드 선진 IT 구축 사례

이번에 언급 할 부분도 지난회와 마찬가지로 전략에 관한 얘기인데 그 대상이고 관리 형태만 다를 뿐이다. 기업에서 마케팅을 한다는 것은 그 마케팅을 함으로써 이익을 얻으려는 것이다. 하지만 기업에는 꼭 이익을 주는 고객만 있는 것은 아니고 이익을 주는 고객이 있으면 손해를 입히는 고객도 있는 것이다. 일정 이상의 손해를 입히는 고객은 기업 입장에서 당연히 더 이상의 거래를 원하지 않는다. 그런데 잘못해 이익을 주는 고객을 손해를 주는 고객으로 착각을 해서 거래를 끊으면 기업입장에서는 난감해지기 때문에 손해를 주는 고객과 이익을 주는 고객을 잘 판단하려고 하는 것은 당연한 이치인 것이다.

그리고 판단 후에는 손해를 주는 고객을 거래를 끊고 이익을 주는 고객은 더 많은 혜택을 주게 되어있다. 예를 들어 은행에서 돈을 빌려주었는데 이자를 잘 내는 고객과 잘 안내는 고객을 똑같이 대우 할 순 없지 않은가! 결국 은행입장에서는 이자를 잘 안 내는 사람은 더 이상 돈을 빌려주지 않고 이자를 잘 내는 사람은 이자를 줄여 줄 수밖에 없다는 것이다. 이런 것을 위한 기준을 관리하고 전략을 세우는 것이 리스크 매니지먼트이다.

수많은 사람들의 다양한 소비행태를 과학적으로 관리할 수 있는 방법은 없는가? 최근 신용카드의 이용회원수 및 사용액이 급격히 증가하면서 우리나라도 신용사회로의 전환이 빠르게 진행되고 있다. 그러나 신용카드시장의 확대에 따른 부실채권의 증가는 해당 신용카드사의 손실일 뿐



## 사용자에 의한 전략 구현

속성별로 분석된 결과나 의사결정에 의한 전략은 PC-based로 용이하게 구현할 수 있게 되어야 한다. 새로운 전략의 수립 및 변경을 위해 전산실에서 별도로 프로그램을 개발하는 것이 아니라 전략을 개발하는 담당자가 자신의 PC에서 직접 전략을 구현하여 전략개

만 아니라 다수의 금융불량자를 양산하는 등 국가적으로도 많은 문제를 야기시키게 된다. 따라서 회원들의 신용상태를 지속적으로 관리함으로써 불량채권의 발생을 사전에 방지하는 효율적인 신용관리는 차별화된 마케팅 전략의 수립과 함께 신용카드업의 핵심이라 할 수 있다.

삼성카드에서는 영업활동의 강화에 의하여 신용카드 회원수가 급격히 증가하면서 그에 동반하여 부실채권의 증가로 인한 신용카드 연체채권이 위험수준에 도달하고, 낮은 정상입금률로 인한 채권인력의 증가로 회사의 손익구조가 급격히 악화되었다. 이와 같은 채권부문의 악화로 인한 경영위기를 극복하기 위하여 새로운 대안을 모색하던 삼성카드사는 그 동안의 경험에 의한 주먹구구식 추측적 경영방식에서 탈피하여 지난 수년간 신용카드 영업을 통해 축적해 온 대량의 Data를 기반으로 이를 예측정보화한 공격적 경영체제로의 체질변화를 추구하게 되었고, 이러한 필요에 의해 선진 Risk Management System인 TRIAD시스템을 도입하게 되었다.

회원에 대한 Risk 관리를 위해서는 회사의 방향 및 의사결정사항을 실제 업무에 구현함에 있어서 전략에 대한 과학적이고 객관적인 분석 기능이 지원되어야 하며, 시행된 전략을 지속적으로 관찰하여 적정전략을 도출해야 하는 노력이 필요한데, 삼성카드에서는 이러한 전략의 선진화를 위해서 우선 TRIAD 시스템 개발의 기본방향을 다음과 같이 설정하였다.

## 과학적인 전략시스템 개발

업무별 전략에 반영되는 의미 있는 구성 항목들을 추출하고, 속성별로 적절한 시나리오를 채택하는 전략시스템의 개발이 필요하다. 예를 들면, 한도전략을 구사 하기 위해 회원의 연체여부, 사용액, 신용평점등의 의미 있는 구성항목을 추출하고 회원을 구성항목별로 소분류하여 유사한 속성별로 한도조정을 하는 전략을 구현한다.

발자의 전문성이 반영되도록 전략정보시스템이 개발되어야 한다.

## 탄력적인 전략구현의 용이성

분석이나 의사결정에 의해 전략을 수립하기는 하지만 실제 직접 시행을 하지 않고는 결과를 예측하기 어려운 부분들이 많다. 그러므로 시뮬레이션을 통해 예측을 할 수 있고, 복수전략을 병행 시행하여 의사결정을 직접 비교할 수 있는 탄력적인 전략시스템을 개발해야 한다.

이러한 기본방향을 전제로 2년 6개월 간의 시스템 구축과정을 거쳐 96년 9월에 현업에 본격 적용하게 되었다.

TRIAD시스템은 신용평점(Behavior Score)과 전략(Stratgy Consulting) 그리고 전략정보 시스템(Adaptive Control Software)의 3축으로 구성되어 있다.

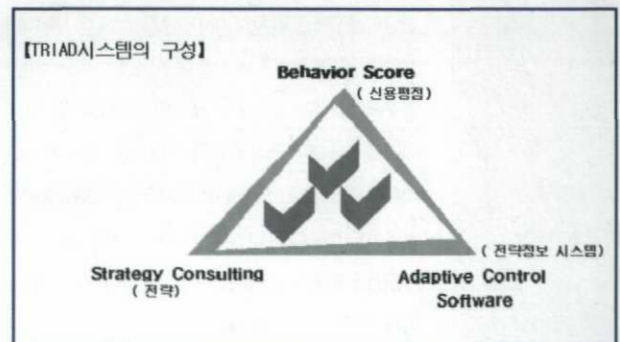
### · Behavior Score

상품별 사용상태, 입회기간, 입금방법 및 행태, 한도소진율, 연체수성 등 회원의 주요사용형태 분석에 의하여 신용을 평가하여 계량화된 수치로 나타낸 것으로서 시스템의 효율성과 정확성을 좌우한다.

### · Strategy Consulting

각 업무부문별로 회원을 어떻게 관리할 것인가에 대한 정책적 판단을 구체화한 것으로 한도, 채권, 승인, 갱신, 대출전략 등에 활용된다.

### · Adaptive Control Software



신용평점의 산출과 전략의 수행 및 비교분석, 회원속성별 Segmentation을 수행하는 것으로, 운영 시스템의 프로그램을 수정하지 않고 PC Client의 GUI 환경에서 현업에 의해 간단한 조작으로 전략의 수립 및 변경이 가능토록 Client/Server 환경으로 구축되어 있다.

TRIAD 전략정보 시스템 개발 일정

스코어카드(스코어를 만드는 기준) 개발

- 데이터의 전송 및 분석

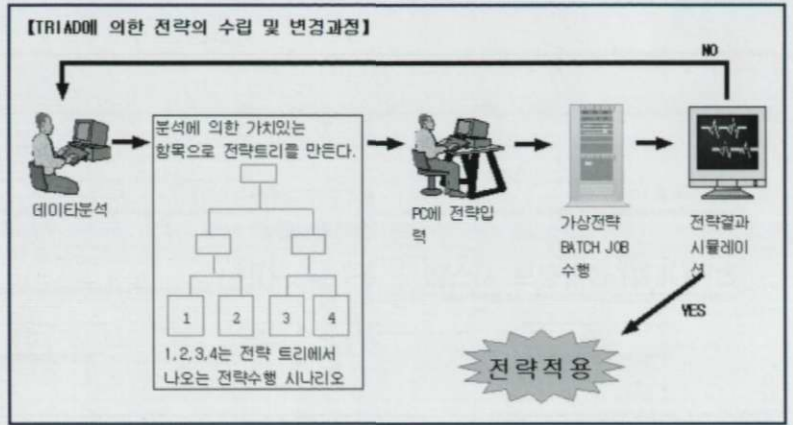
삼성카드는 Fair, Isaac사가 요구하는 data를 전송하고, Fair, Isaac사는 이를 분석하여 스코어카드 개발의 적절성 여부 판단 및 필요한 스코어카드 갯수에 대한 보고서 작성

- 스코어카드 개발 결정 및 Start-up Meeting

Data 분석을 토대로 Fair, Isaac사에서 작성한 보고서를 검토하여 삼성카드가 이를 승인하면 Behavior Scorecard(고객의 사용형태를 가지고 미래에 우량인지 불량인지를 판단하는 신용 평점 기준) 개발을 위한 Start-up Meeting을 추진함.

- Behavior Scorecard 개발 및 양도

Fair, Isaac사의 통계적 분석기법과 삼성카드의 업무Know-how 및 시스템Know-how를 접목하여 국내환경에 맞게 최적화된



Scorecard를 개발함.

TRIAD(전략 구현 시스템)도입

- Design Meeting

Scorecard 양도 후 삼성카드가 TRIAD 개발을 승인하면 TRIAD개발을 위한 Design Meeting을 가짐.

- TRIAD 개발

Fair, Isaac사는 TRIAD를 개발하고, TRIAD Source Code를 삼성카드에 전달

- TRIAD 설치

2개월에 걸쳐 삼성카드 Host내에서 TRIAD가 작동할 수 있는 Interface 환경을 조성한 후 TRIAD를 설치함.

- TRIAD 운용교육

TRIAD 설치 후 삼성카드는 Fair, Isaac 사로부터 전략수립, 적용방법, 검증, 평가보고서의 이용방법 등을 교육 받음.

적용 및 검증

- TRIAD 실전 Test

실제 Data를 이용하여 다양한 전략을 적용, 검증하고 이의 반복적인 작업을 통하여 보다 효과적인 전략을 도출함.

- TRIAD 유지보수

TRIAD 설치 직후부터 유지보수를 위한 서비스가 시작되며, 삼성카드에서 산출된 Behavior Score의 타당성(미래에 대한 예측이 제대로 되었는지)을 매월 Fair, Isaac사에

◆상환패턴	결제횟수(Number of Payment Due)
	청구대금의 완전결제 횟수(Number of Full Payment)
	청구대금의 부분결제 횟수(Number of PARTIAL Payment)
	부분결제빈도(Frequency of Partial Payment)
	완전결제빈도(Full Balance Payments)
	최대상환기간(Maximum Time Between Payments)
◆구매패턴	최대연체금액(Previous Maximum Delinquency) 등
	카드사용기간(Number of Months with Purchase)
	현금서비스 사용여부(Cash Advance)
	한달최대구매금액(Amount of Maximum Monthly Purchase)
	한달평균구매금액(Amount of Average Monthly Purchase)
◆기타	총구매금액(Amount of Total Purchase) 등
	미결제 혹은 부분결제로 인한 연체기간 (Number of Months with Balance)
	최대연체금액((Amount of Maximum Balance)
	사용한도 초과여부(Creditline Overrum)
	사용한도 초과금액(Percent of Creditline Overrum)
기타 연체에 관한 정보 등	

서 검증함.

### TRIAD 전략정보시스템 활용

TRIAD시스템은 통계적 기법에 의해 산출된 결과를 전략에 적용하는 시스템이기 때문에 과거 수년간 개인고객의 상환패턴과 구매 패턴 그리고 기타 고객의 신용카드 사용에 관한 축적된 Data가 필요하다.

이상의 자료를 기초로 하여 삼성카드는 회사의 경영환경에 맞춰 복수의 Behavior Scorecard(신용평점기준)를 개발하였고, 이것에 의해 산출된 Behavior Score에 따라 고객의 신용도를 분류, 그 밖의 여러 가지 결정 요소(Decision Keys)와 함께 채권회수, 한도승인, 신용카드 재발급 등에 효율적인 대응전략을 구사하게 된다.

### TRIAD 전략정보시스템 구축 효과

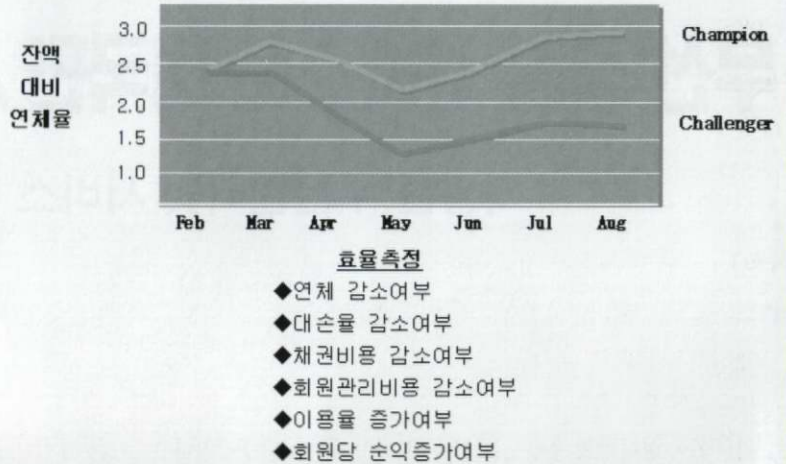
채권회수에 있어서 기존에 단순히 연체금액과 연체개월에 의해 독촉순서와 독촉강도를 일률적으로 적용함으로써 고객들로부터 많은 컴플레인을 야기시켰던 방식에서 탈피하여, 신용평점에 의한 회수전략을 적용함으로써 동일한 금액, 동일한 기간의 연체자라 하더라도 단순안내와 거래중지 등 회원별로 차별화된 채권전략을 구사할 수 있게 되었다. 이와 같은 회원별 차별화된 독촉업무의 실현은 우량고객의 이탈 및 불만을 감소시켰고, 연체채권 회수업무 프로세스 및 인력 활용의 효율성을 높일 수 있었다.

또한 TRIAD시스템에는 독특한 기능인 챔피언/챌린저 전략수행 기능이 있다.

이는 기존의 전략과 검증되지 않은 새로운 전략을 하나의 시스템에서 동시에 적용함으로써 보다 나은 전략의 선택이 가능토록 하는 기능인데, 어떤 새로운 전략을 시스템에 적용하기 전에 미리 소수의 회원을 대상으로 하여 기존의 전략과 비교 적용할 수 있도록 함으로써 우수한 전략으로의 방향전환이 용이하도록 하였다.

이러한 TRIAD 시스템을 통해 삼성카드는 지난 96년 매출액이 8조 8천억 원에서 97년에는 11조4천 억원으로 2조6천 억원 가량 증가하였으나, 같은 기간동안 부실채권 규모는 1325억 원에서 999억 원으로 오히려 줄어드는 등 상당한 경영개선효과를 보였다. 또한 데이터 분석 및 전략구현을 전산실을 거치지 않고 현업 담당자가 자신의 PC에서 직접 구현할 수 있도록 하였고 신용평점에 의한 회원한도의 탄력

【TRIAD Champion/Challenger 전략 예】



적 적용과 부실채권의 사전방지가 가능해졌으며 업무기준변경을 위한 준비기간을 기존의 1/6수준으로 단축하였다. 이러한 개선효과를 통해 삼성카드는 지난해 240억원의 경영개선효과를 보였다.

삼성카드는 TRIAD의 한도등급 등 신용정보를 Data Warehouse에서 시계열 누적관리함으로써 영업정보와의 연계를 통한 다차원분석이 가능토록 추진하고 있으며, 이러한 선진정보 기술의 접목을 통한 시너지효과와 창출은 삼성카드의 경쟁력 제고에 지대한 역할을 할 것으로 기대된다.

신용카드업의 수익은 낮은 가맹점 수수료에 대부분 의존하고 있기 때문에 연체회원 관리로 인한 인력비용과 대손손실 등은 경영효율을 저해하는 주요 요인이 되고 있다.

특히 다양한 사용 형태를 나타내고 있는 다수의 회원들을 관리하는 카드사는 우·불량 회원을 조속하고 정확하게 구분하여 차별화된 정책을 시행해야만 한다.

따라서 수백만 회원들의 신용도를 지속적으로 관찰하고 신용도에 따른 차별화된 회원관리를 위해서는 Risk Management System의 개발 및 운영이 필수적이며, 이상과 같은 삼성카드의 선진정보기술 구축사례는 회원의 신용관리를 위한 적절한 tool의 부재로 고민하고 있는 관련업계의 Risk Management System 구축에 있어서 좋은 선례가 될 것이다. ☞