



CHAPTER 14.

고객 프라이버시 염려와 프라이버시 보호 반응



AGENDA

01 고객 프라이버시 염려

02 고객 프라이버시를
보호하기 위한 규제

03 고객의 프라이버시
보호 반응

04 프라이버시 역설

05 프라이버시
보호 반응의 결과

06 기업에의 시사점



01

고객 프라이버시 염려

고객 인텔리전스(customer intelligence) 구축

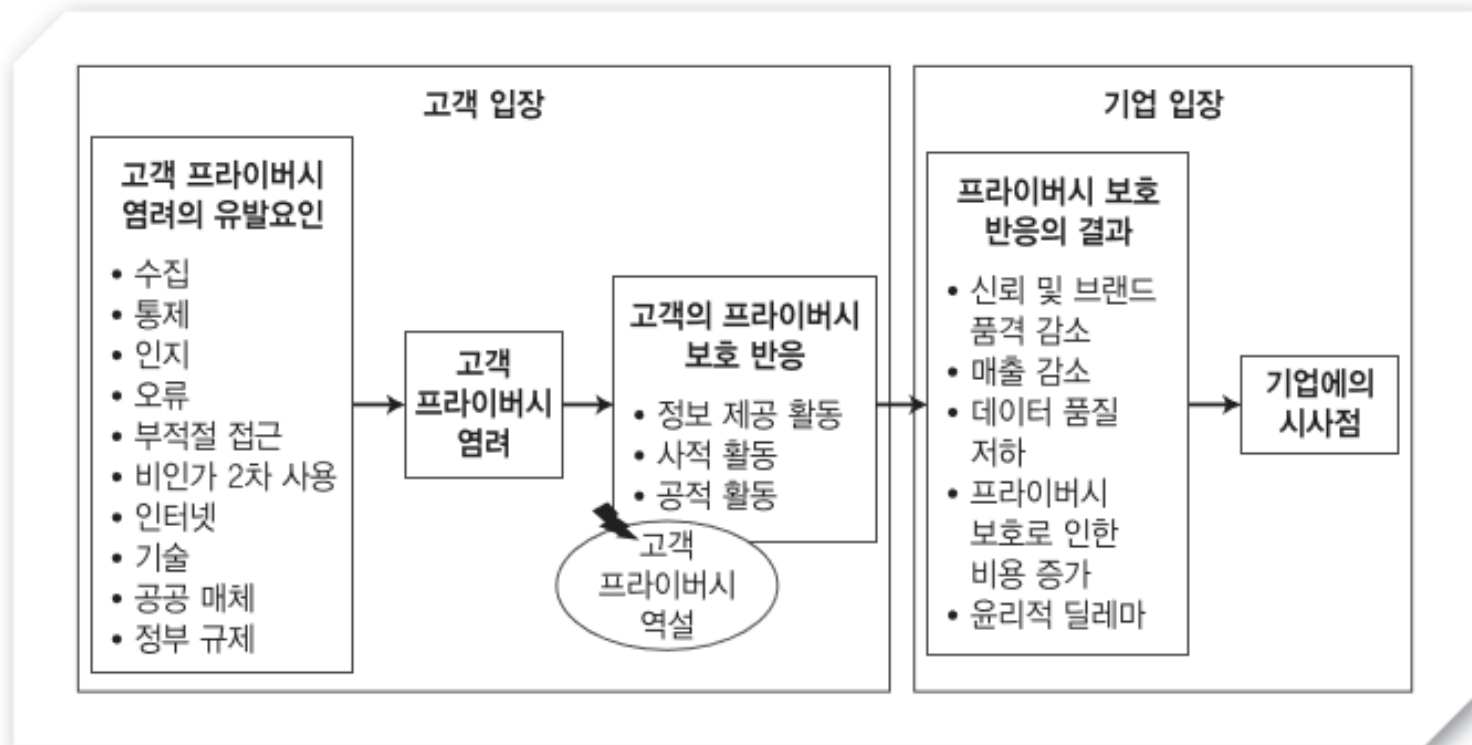
- 고객 인텔리전스 구축의 트렌드

- 기업은 CRM과 영업, 그리고 서비스의 **효율성을 향상**시키기 위해, 현재 고객과 잠재적 고객에 관한 **데이터의 수집 및 이용을 점차 확대**하고 있음.
- 고객의 **거래와 행동에 대한 정보**와 함께 해당 고객의 **사회-인구통계학적 정보**를 수집함으로써, 기업은 고객이 무엇을 좋아하는지, 그리고 무엇을 원하는지 보다 잘 이해함.

그러나, 한편으로 **프라이버시(privacy) 문제를 우려해**, 개인적인 정보 공개를 꺼리거나 자신의 행동을 추적하는 것을 허락하지 않는 **고객의 저항이 점차 커지는 현상**이 나타나고 있음.

고객 프라이버시 염려와 기업에의 시사점

- 맥킨지 앤 컴퍼니의 설문조사에 따르면, 전체 응답자의 33%가 프라이버시와 데이터 보안 문제를 향후 5년간 가장 대중적, 정치적 관심을 끌 것으로 예상되는 **3대 이슈**로 선정함.
- 개인 정보 수집 및 이용에 대해 점차 강화되고 있는 **정부의 규제**는 기업에게 새로운 장애물로 떠오르게 됨.



고객 프라이버시

• 의미

- 어떤 상황, 어떤 환경 요인에서 정의되는가에 따라 그 의미가 상당히 광범위하게 **변화**함.
- CRM 맥락에서, '데이터 보호'와 함께 다뤄지는 경향이 있기 때문에 보통 '**개인 정보 관리**'의 차원으로 이해됨.
- 고객이 본인에 관한 정보를 (다른 개인, 집단, 조직 등에 대항하여) **스스로 통제할 수 있는 능력**으로 정의될 수 있음.

• 기업의 고객 프라이버시 사용

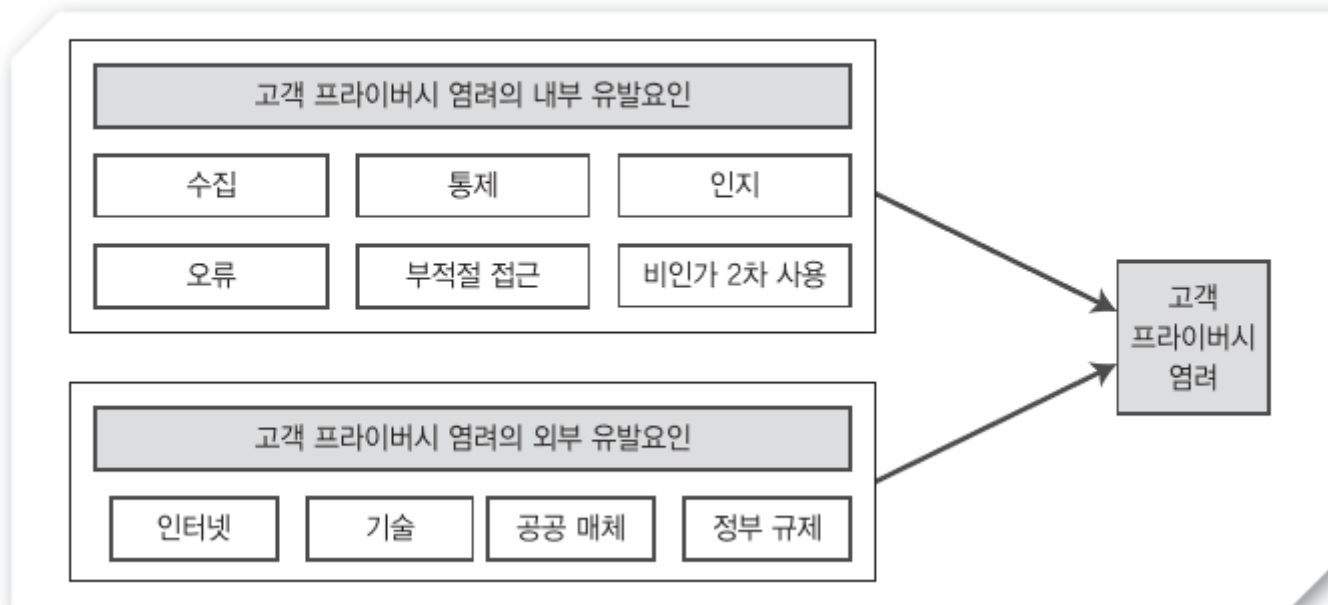
- 기업이 **기존 고객과의 관계를 강화**하고 **신규고객**을 얻기 원한다면, 해당 기업은 반드시 고객의 구매 습관과 개인적인 **니즈에 대한 최신 정보**에 대한 지속적인 확보가 필요함.
- 고객이 자신의 개인적인 정보에 대한 **통제력**을 잃는다는 느낌을 받을 때, 고객은 자신의 프라이버시에 대해 **염려**하기 시작하고, 더 이상의 개인 정보를 드러내기를 꺼려하게 될 것임.
- 기업은 어떻게 자사 고객의 개인 정보 취급에 대한 **고객의 인식을 긍정적으로** 만들 것인가 하는 문제는 매우 중요함.

고객 프라이버시 염려의 유발 요인

• 프라이버시 이슈

- 과거 10여 년간 고객이 개인 정보 접근에 대한 자신의 통제 능력이 점차 약화되고 있다고 인지함에 따라, **프라이버시 이슈**에 대한 고객의 관심은 날로 커지고 있음.
- 고객 프라이버시 염려의 증가는 다른 **내부적**, 기업 관련 요인이나 **외부 환경 요인**에 기인함.

〈그림 14-2〉 고객 프라이버시 염려의 유발 요인



고객 프라이버시 염려의 내부적 요인(1)

- 내부적 요인

- 기업이 개인 정보를 수집하는 방식(수집)
- 고객이 수집된 개인 정보에 대한 사용을 통제할 수 있는지의 여부(통제)
- 기업이 고객 프라이버시와 관련해 어떤 규정을 갖고 있고, 어떻게 실행하고 있는지에 대한 명확한 이해 여부(인지)
- 고객이 기업에서 보유하고 있는 정보를 정확하지 않다고 우려(오류)
- 고객이 사전에 승인하지 않은 조직에서 고객 정보에 접근할 수 있다고 우려(부적절 접근)
- 고객이 사전에 승인한 경우라 하더라도, 승인한 이유와 전혀 다른 목적으로 본인의 정보가 사용될 수 있다고 우려(비인가 2차 사용)

주요 차원이 어느 정도 수준인가에 따라 고객 프라이버시 염려의 수준이 결정됨.

고객 프라이버시 염려의 내부적 요인(2)

- 수집

- 어떤 개인이 제공받은 혜택의 가치에 비해, 제3자가 보유하고 있는 본인에 관한 개인 상세 데이터의 **양이 과도하다**고 염려하는 정도

- 통제

- 본인의 **의견을 반영**(승인, 변경 등)하거나 **거부**(사용 거부)하는 방식을 통해, 개인 정보를 **스스로 통제**할 수 있는 수준
- 개인적인 정보에 대한 고객의 통제는 승인이나 변경, 혹은 사용 거부 또는 사전 동의 **권한을 행사함**으로써 실행됨.

- **사용거부(opt-out)와 사전승인(opt-in)**

- **사용거부**: 자신의 데이터 수집을 허용하지 않는다고 명시할 때, 정보 수집이 금지되는 제도
- **사전 승인**: 데이터 수집을 허용하기 전까지, 개인의 데이터 수집을 금지하는 제도

고객 프라이버시 염려의 내부적 요인(3)

- 인지

- 조건 설정과 실제 집행에 대한 **이해**
- 기업이 고객 데이터의 수집 및 사용과 관련해, 고객과 **얼마나 커뮤니케이션하는지 그 투명성의 정도**

- 오류

- 데이터에서 발생할 수 있는 **의도적인 오류**와 **우연히 발생하는 오류** 모두에 대해 적절히 대응 가능한 **보호 장치**가 제대로 작동하고 있는지에 대한 염려

- 부적절한 접근

- 데이터를 사용할 수 있는 **권한이 없는 집단**에게 데이터 접근을 제공하는 것에 대한 염려

- 비인가 2차 사용

- 특정 목적을 위해 조직에 의해 수집된 정보가 다른 목적, **인가 받지 않은 목적을 위해 사용**되거나(내부적 사용) **다른 목적을 가진 외부 집단에게 제공**(외부적 사용)되는 것에 대한 염려

고객 프라이버시 인식에 관한 설문문항 (1)

고객 프라이버시 인식에 영향을 미치는 내부적 요인들에 대해 기업에서 알아보고자 할 때, **고객 설문조사**를 통해 그 정도를 알아볼 수 있음.

모든 설문 항목은 “매우 동의하지 않음(1점)”부터 “매우 동의함(7점)”에 이르는 7점 척도로 측정됨.

• 통제

1. 소비자의 온라인 프라이버시는 그들의 정보가 어떻게 수집되고 사용되고 공유되는 지에 대해 결정할 때 통제와 자율을 실행할 수 있는 소비자의 중요한 권한이다.
2. 개인 정보에 대한 소비자의 통제는 소비자 프라이버시의 중심에 있다.
3. 통제권을 잃거나 마케팅 거래의 결과로써 뜻하지 않게 통제권이 감소할 때, 나는 온라인 프라이버시가 침해 받는다고 생각한다.

고객 프라이버시 인식에 관한 설문문항 (2)

- 인지

1. 온라인에서 정보를 수집하는 기업은 데이터를 수집, 처리, 사용하는 방식을 공개해야 한다.
2. 좋은 소비자 온라인 프라이버시 정책은 명확하고 뚜렷하게 외부에 공개되어야 한다.
3. 나의 개인 정보가 어떻게 사용될 것인지 인식하고 그에 관련된 충분한 지식을 확보하는 것은 나에게 매우 중요하다.

- 수집

1. 일반적으로 기업이 나에게 개인 정보를 요청하면 귀찮다고 느낀다.
2. 기업이 개인 정보를 요청했을 때, 나는 내 정보를 제공하기 전에 다시 한 번 생각한다.
3. 너무 많은 기업에게 나의 개인 정보를 제공해 주는 것은 성가신 일이다.
4. 나는 기업이 나에 대해 너무 많은 개인 정보를 수집하고 있는 점이 걱정스럽다.

고객 프라이버시 인식에 관한 설문문항 (3)

• 오류

1. 컴퓨터 데이터베이스에 저장된 모든 개인 정보는 정확성을 위해 비용에 상관없이 반드시 이중으로 확인될 필요가 있다.
2. 기업은 자사 파일 안에 저장된 고객 정보가 정확한지 확인하기 위해, 보다 많은 점검 단계를 거칠 필요가 있다.
3. 기업은 개인 정보의 오류를 정정하기 위해 보다 개선된 절차를 마련해야 한다.
4. 기업은 자사 데이터베이스에 있는 개인 정보의 정확성을 확인하기 위해 더 많은 시간과 노력을 들여야 한다.

• 비인가 2차 사용

1. 기업은 정보를 제공한 개인으로부터 허가 받은 내용이 아니라면, 어떤 목적에서라도 개인 정보를 사용해서는 안 된다.
2. 사람들이 어떤 이유에서든 개인 정보를 온라인 기업에게 제공했을 때, 해당 기업은 정보 제공에 동의한 이유가 아닌 다른 이유로 개인 정보를 사용해서는 절대 안 된다.
3. 기업은 자사 데이터베이스의 개인 정보를 절대 다른 기업에게 팔아서는 안 된다.
4. 기업은 정보를 제공한 개인으로부터 허가 받은 내용이 아니라면, 다른 기업과 그 정보를 공유해서는 안 된다.

고객 프라이버시 인식에 관한 설문문항 (4)

• 부적절 접근

1. 기업은 개인 정보에 대한 허가되지 않은 접근을 예방하기 위해 보다 많은 시간과 노력을 투입하여야 한다.
2. 고객 정보를 담고 있는 컴퓨터 데이터베이스는 비용이 얼마가 들든 관계없이, 비인가 접근으로부터 반드시 보호되어야 한다.
3. 기업은 인가 받지 않은 사람들이 자사 컴퓨터에 저장된 개인 정보에 쉽게 접근하지 못하도록, 보다 많은 보호 절차를 운영해야 한다.

• 전반적인 정보 보안 염려

1. 모든 것을 고려했을 때, 인터넷은 심각한 프라이버시 문제를 야기할 수 있는 매이다.
2. 나는 기업이 내 개인 정보를 취급하는 방식에 대해 다른 사람들보다 더 민감하다.
3. 나에게 있어, 내 프라이버시를 기업으로부터 안전하게 지켜내는 것은 가장 중요한 일이다.
4. 나는 다른 사람들이 프라이버시 이슈에 대해 너무 과하게 염려한다고 생각한다.
5. 내 마음속 다른 주제와 비교해 볼 때, 개인 프라이버시는 내게 매우 중요한 주제이다.
6. 나는 현재 나의 개인 프라이버시가 받고 있는 위협에 대해 염려하고 있다.

고객 프라이버시 염려의 외부적 요인 (1)

- 인터넷

인터넷이 직장, 가정, 학교까지 점차 우리 삶의 중심이 되는 시대에, 정보통신 기업이 고객에게 사적인 **정보가 안전하게 보호될 것**이라고 확신을 주는 것은 무엇보다 중요하다.

- 마이크로소프트사(Microsoft Corp.)의 창립자이자 회장인 빌 게이츠(Bill Gates)

- 오늘날의 고객은 과거 전통적인 매체를 사용하던 고객에 비해 **온라인**에서의 정보 프라이버시 이슈에 대해 보다 많은 **경각심**을 가지고 있음.
- **온라인 환경**은 또한 기업이 데이터를 수집하고 처리하는 노력과 관련하여 전례 없던 새로운 상황 변화를 야기함.

고객 프라이버시 염려의 외부적 요인 (2)

- 인터넷

- 인터넷 등장 이후 생긴 새로운 상황 변화

- 고객 데이터 수집이 상대적으로 **저렴**해지고, 실행하기 **쉬워짐**.
 - **비용 효율적인 데이터마이닝 프로세스** 덕분에 기업은 고객 프로파일과 행동 프로파일, 그리고 고객집단에서 목표고객을 누구로 선택해야 할 것인지에 대한 통찰을 개발할 수 있게 됨.
 - 데이터가 수집되고 코드화 되는 네트워크 환경으로 인해, 겉보기에는 이질적인 고객데이터 간의 조합이지만 이를 활용하여 고객의 **복잡한 프로파일을 생성하는 것이 가능해짐**.

- 온라인 환경에서 고객 정보를 수집하는 방법

1. 고객이 **자발적으로** 이름, 주소, 신용카드 번호와 같은 개인적인 정보를 데이터베이스에 입력
2. 고객의 온라인 행동 정보를 고객의 **동의 없이** 쿠키와 클릭-스트림 기술을 통해 수집

고객 프라이버시 염려의 외부적 요인 (3)

- 인터넷
 - KLM의 CRM 캠페인

2010년에 네덜란드 항공사 KLM은 기존 승객의 충성도를 제고하기 위해 **CRM 캠페인**을 시작하였다.

KLM은 최근 부쩍 늘어난 고객의 **소셜 미디어 활동을 중심으로** 다가오는 여행에 관한 트위터의 게시물에 주목하였다. 그래서 KLM 직원이 여행 안내서와 같은 작은 선물을 준비했다가, 여행 계획에 관해 소셜 미디어에 올린 자사의 승객에게 선물을 주는 이벤트를 진행하였다.

그런데 좋은 의도로 기획된 캠페인이었음에도 불구하고, 얼마 지나지 않아 고객을 **스토킹 한다는 비판 여론**이 KLM에게 쏟아졌다.

최근 자신의 정보 프라이버시에 대한 고객의 염려가 얼마나 높아지고 있는지 단적으로 보여 주는 사건

고객 프라이버시 염려의 외부적 요인 (4)

• 인터넷

• 고객 프라이버시에 대한 우려

- 고객의 **동의 없이** 고객의 온라인 행동을 **추적**하는 기업의 접근 방식 때문에 발생함.
ex) 고객의 이전 웹 탐색 행동과 온라인 구매 패턴을 기반으로 하여 맞춤형 된
광고 메시지를 전송하는 행동 광고
- 비밀스러운 고객 데이터의 **잠재적 유출**로 인해, 프라이버시에 대한 염려가 발생할 수
있음.
ex) 페이스북은 최근 몇몇 소셜 네트워크 애플리케이션이 사용자에게 알리지 않고
개인 정보를 마케팅 담당자에게 제공했다는 것을 인정했고, 이에 유럽위원회가
인터넷 사용자의 개인 정보에 대해 강력한 보호를 요청한 사례

인터넷은 종종 프라이버시에 대한 위협으로 인식되고 있으며, 때문에 장기적 관점에서
기업의 **마케팅 성과를 약화시킬 가능성**이 있기에 기업과 해당 기업의 CRM 부서에서는
보다 많은 주의를 기울일 필요가 있음.

고객 프라이버시 염려의 외부적 요인 (5)

- 기술
 - 프라이버시 문제를 심화 시킨 주요 기술 혁신
 - 모바일과 스마트폰
 - 위치 기반 서비스
 - RFID 기술
 - 플리즈롭미닷컴(pleaserobme.com)

플리즈롭미닷컴은 트위터의 게시자들이 현재 집이 아닌 다른 공간에 위치해 있다는 것을 보여 주는 트윗만 수집하였는데, 이는 개인 정보에 대한 **고객 스스로의 '과도한 공유'에 대한 경각심**을 일깨워주기 위함이었다.

이 사이트의 기획자는 범죄자가 빈집을 털기 위해 이러한 고객 정보를 오용할 수 있는 것 처럼, 위치 기반 서비스가 갖고 있는 잠재적 위험을 사용자에게 알리고 싶어하였다.

모바일과 스마트폰, 위치 기반 서비스의 개인 정보 침해 문제에 대한 경각심을 깨운 사례

고객 프라이버시 염려의 외부적 요인 (6)

- RFID

- RFID 기술의 프라이버시 이용

- 무선 신호에 노출될 때, **RFID 태그**는 부착된 물건을 확인하는 **긴 숫자 정보**를 돌려 보내는데, 이를 활용해 소매업자는 고객의 식료품 쇼핑의 편의를 개선함.

- 행동위협

- 기업은 개인에게 미리 알리거나 또는 동의를 구하지 않고 **숨겨진 RFID 태그**를 물건 또는 문서에 삽입함으로써, 그들의 행동을 추론하는 것이 가능해짐.

2003년 월마트는 맥스 팩터 립피티니(Max Factor Lipfinity) 립스틱이 선반에서 사라지는 것을 추적하는 RFID 기술을 오클라호마주 브로큰애로우 지역 매장의 화장품 선반에 설치하였다.

그런 다음, 해당 립스틱의 제조업체인 프록터 앤 갬블 (Proctor & Gamble)의 연구원은 고객이 립스틱을 집어 든 다음 어떤 행동을 보이는지 관찰하기 위해 동영상 모니터링을 사용하였다.

이는 사전 동의 없이 이루어진 **고객 프라이버시의 심각한 침해 사건**이며 브로큰애로우 사건 (Broken Arrow Affair)으로 대중에게 알려져 있다.

고객 프라이버시 염려의 외부적 요인 (7)

- RFID

- 연관위협

- 어느 고객이 어떤 전자적 일련번호를 가진 상품을 지금까지 구입하였는지에 대한 방대한 연관 데이터를 활용하게 되면, 특정 카테고리에서 고객의 브랜드 또는 **상품 선호도**를 드러내는 **포괄적인 고객 프로파일**을 생성할 수 있음.
 - 로열티 카드의 사용과 달리, 이런 종류의 연관 은은하게, **고객 본인도 모르게 일어나기 때문에**, 고객 프라이버시의 침해라고 느껴질 수 있음.

- 위치위협

- 고객이 독특한 태그가 부착된 물건을 구매하여 들고 이동한다면, 기업은 상점을 떠난 이후에도 해당 **고객의 위치를 추적**할 수 있는데, 이는 허가 받지 않은 제3자에게 정보가 드러날 위험성을 보여 줌.

고객 프라이버시 염려의 외부적 요인 (8)

• 대중매체

- 지난 10여 년간 전자 매체와 인쇄 매체 모두 프라이버시 이슈를 집중적으로 다루었는데, 이와 같은 보도는 정보 프라이버시에 대한 **염려를 더욱 가중**시킴.
- EPIC(Electronic Privacy Information Center) 와 같은 사설 소비자 단체에서 대중에게 인기 있는 매체의 **프라이버시 침해에 대해 적극적으로 제보**하면서, 프라이버시 이슈에 대한 고객의 우려와 관심은 더욱 높아짐.
- **소셜 네트워크**의 발전에 의해 프라이버시 이슈에 대한 언론 보도의 범위가 이전에 비해 더 확대되었음.

대중 매체가 고객의 정보 프라이버시에 대한 대중의 인식을 형성하고 있고, 부정적인 뉴스를 신속하게 전 세계로 전파할 수 있는 **트위터나 소셜 네트워크**와 같은 새로운 플랫폼들이 출현하면서, 기업에게 엄청난 영향을 미치고 있음.

고객 프라이버시 염려의 외부적 요인 (9)

• 정부규제

- 사람들은 프라이버시 보호에 관한 **기업의 정책이나 정부 규제**가 부족하다고 인식하면, 더 큰 프라이버시 염려를 가지게 됨.
- 고객 프라이버시에 대한 정부 규제가 **어떤 형태로** 이루어지고 있는지, 그리고 정부가 개인 정보를 **어느 범위까지 사용**(혹은 오용)하고 있는지에 따라 **국가별 프라이버시 염려가 다르게 나타남**.
- 개인 정보에 대한 접근을 통해 **정부**는 국민에게 봉사하고, 세금을 징수하며, 법과 규제를 집행하는 것을 보다 원활히 수행할 수 있지만, 기업과 달리 **허가 없이 정보를 보유하고 사용할 수 있는 힘을** 가지고 있음.

• 영국정부의 정보 사용

- 공공 및 민간 영역을 아우르는 **전방위적인 CCTV 시스템**(런던 지역에만 약 50만 대의 카메라를 배치)과 방대한 정부/상업 관련 데이터베이스를 운용함.
- 영국 경찰이 보유하고 있는 **DNA 데이터베이스**는 세계에서 가장 큰 규모를 자랑하며, 심지어 영국 정부는 RFID 기술을 이용해 국내 1,170만 명의 어린이를 추적하고 감시할 계획을 가지고 있음.

고객 프라이버시 염려의 외부적 요인 (10)

• 정부규제

• 미국정부의 정보 사용

- 지난 2001년 9/11 테러 사건 이후 테러 예방을 위해 미국은 **패트리엇 액트** (USA Patriot Act)를 도입하였는데, 법 집행 기관의 감시 및 수사권 강화, 국방부의 미국 시민의 전화, 이메일 송수신 내역 및 의료, 재정 등 기타 **모든 기록에 대한 조회 권한은 심각한 프라이버시 염려를 야기하게 됨.**

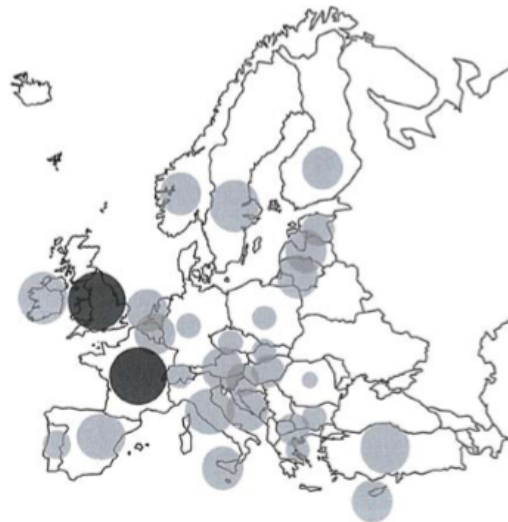
• 유럽 지역의 프라이버시 및 인권 상황

헌법적 보호 보고서 2010

헌법은 민주주의 체계를 안정시키고 지속적인 권리행사를 보장하는 근간이 된다.

- 헌법이 있고, 그 헌법이 프라이버시를 보호하고 있는가?
- 다른 보호장치가 있는가?
(예: 데이터 보호 및 사적 커뮤니케이션에 대한 권리)
- 법원이 프라이버시 권리를 보호해 왔는가?
- 최근에 프라이버시를 보호한 사례가 있는가?

- 원이 클수록 평가가 좋지 않음을 의미
- 체질적 감시
- 가용한 데이터 부재





02

고객 프라이버시를 보호하기 위한 규제

미국: 산업 자체 규제에 기반을 둔 고객 프라이버시 보호 (1)

• 미국 헌법

- 권리장전의 몇몇 규정에 의거, 제한적인 프라이버시에 대한 헌법적 권한이 확립되어 있기는 하지만, 미국 헌법은 시민의 프라이버시 권리에 대해 **명확하게 제시하고 있지 않음**.

• 로빈슨 리스트(Robinson list)

- 미국 정부는 텔레마케팅 전화를 거부하고 싶은 사람을 위해 **수신거부 목록**을 제정함. 등록은 무료이며 목록에 입력된 전화번호는 2007년 에 제정된 수신거부 개선 법안에 의거하여 영구적으로 리스트에 남게 됨.

• 연방거래위원회(FTC)

- **미국 내 고객 프라이버시 보호를 관장**하는 기관인 FTC는 1974년 제정된 연방개인기법(Federal Privacy Act)의 위반 여부를 다룸.
- FTC는 일련의 보고서와 공정 정보와 관련해 일반적으로 적용되는 각종 원칙을 나타내는 각 종 시범 기준을 담고 있는 **공정정보규정 원칙의 윤곽을 잡는 역할**을 담당함.

미국: 산업 자체 규제에 기반을 둔 고객 프라이버시 보호 (2)

- 연방거래위원회(FTC)의 공정정보규정 원칙

- 공지 및 인식

- 고객은 어떤 개인 정보에 대한 제공을 요청 받기 전에, 먼저 관련 조직의 정보 관련 행위에 관한 **공지**를 반드시 받아야 함.

- 선택과 동의

- 선택은 어떻게 개인 정보가 수집되고 사용될 것인지에 관한 **선택사항을 제공**하는 것.
 - 선택은 거래를 완료하기 위해 필수적으로 요구되는 수준을 넘어 다른 목적으로 정보를 사용하는 정보의 **2차적 사용**과 관련이 있음.

- 접근

- 접근 프로세스는 반드시 **적시**에 이뤄지고 상대적으로 **저렴**해야 하며, 부정확한 정보에 대해서는 **쉬운 이의 제기와 확인 그리고 수정**이 가능해야 함.

미국: 산업 자체 규제에 기반을 둔 고객 프라이버시 보호 (3)

- 연방거래위원회(FTC)의 공정정보규정 원칙

- 무결성과 보안

- 데이터 무결성을 보장하기 위해서, 데이터를 수집하는 기업은 반드시 **합리적인 데이터 수집 단계**를 밟아야 함.
 - 구체적으로 **평판이 좋은 데이터 원천**만을 이용하고, 다양한 원천으로부터 확보된 데이터를 **상호 참조**하여 오류가 없는지 점검하며, 고객이 데이터에 접근할 수 있도록 하고, 시간적으로 맞지 않는 데이터는 삭제하거나 익명의 형태로 전환해야 함.
 - 데이터의 손실 및 허가 받지 않은 접근, 파괴, 사용, 개방으로부터 보호하기 위한 **운영적, 기술적 장치** 등을 포함해야 함.

미국: 산업 자체 규제에 기반을 둔 고객 프라이버시 보호 (4)

- 연방거래위원회(FTC)의 공정정보규정 원칙

- 시행과 시정

- 시행 방식에는 산업의 자체 규제, 고객의 사적 구제를 지원하는 법률, 민사 또는 형사 제재의 형태로 시행 가능한 각종 **규제 체제**가 포함됨.
 - FTC가 규정한 “Do Not Track(추적하지 마시오)” 메커니즘은 고객이 개인화된 타겟 광고를 위해 본인의 인터넷 활동에 대한 정보를 수집하는 것을 거부하기 위해 사용될 수 있음.
 - 기업이 수익이나 비용, 전략 계획에 대해 늘 염두에 두고 있는 것처럼, 고객 프라이버시에 대해서도 **기본적으로 염두에 두고** 경영을 해야 함.

미국: 산업 자체 규제에 기반을 둔 고객 프라이버시 보호 (5)

- 종합

- **미국** 소비자의 프라이버시는 유럽 소비자의 프라이버시와 비교했을 때 상당히 **제한적인 범위에 한해 보호되고 있음**.
- 정부 차원의 법률적 규제의 부족과 이로 인한 프라이버시의 염려로, 미국 고객은 잘못된 개인 정보의 조작이나 심지어 구매 거부를 통해서라도 프라이버시에 대한 통제권을 다시 되찾기 위해 시도하고 있음.
- 미국 정부는 고객 프라이버시라는 주제에 더욱 큰 관심을 쏟고 있으며, 규제를 확대하는 추세를 보이고 있으나 추가적인 관련 법안이 고객 프라이버시 염려를 감소시킬지 여부는 궁극적으로 해당 법안이 얼마나 실효성 있게 시행 되느냐에 달려있음.

독일: 정부 차원의 법률 제정에 근거한 프라이버시 보호 (1)

• 독일 헌법

독일 헌법의 기본법 제10조

- 1) 서신의 비밀과 우편 및 전신의 비밀은 불가침이다.
- 2) 그 제한은 법률에 기해서만 명할 수 있다.
 그 제한이 자유민주적 기본질서나 연방 또는 주(州)의 존립 및 안전을 보호하는데 기여하는 때에는, 법률에서 그 제한을 당사자에게 통지하지 않을 것과 법적 구제절차 대신에 의회가 지명하는 기관 및 보조기관에 의한 심사가 행해질 것을 정할 수 있다.

• 데이터 보호법

- 독일은 EU에서 **가장 엄격한 데이터 보호법**을 가지고 있음.
- 법률의 일반적 목적은 사생활 침해를 예방하기 위한 개인의 권리를 보호하기 위함.
- 개인 정보나 프라이버시에 조금이라도 영향을 미치게 되는 대부분의 연방 법률은 개인 데이터 처리에 관한 특별한 부속 조항을 포함하고 있지 않는 한 반드시 이 연방 **데이터 보호법을 참조해야 함**.

독일: 정부 차원의 법률 제정에 근거한 프라이버시 보호 (2)

• 독일 원격 서비스 데이터 보호법

- **온라인**에서 고객 프라이버시를 보호하기 위하여 제정됨.
 - 1) 특정 기간 동안 수집된 사용 기록이 유효 기간이 지난 이후에도 계속 보관 될 수 있을 때
 - 2) 서로 다른 서비스들의 사용자 프로파일 정보를 임의로 결합할 때
 - 3) 사용자 프로파일이 익명을 보장하지 않는 방향으로 형성될 때
- 해당 행위 이전에 반드시 분명한 **사용자 동의**를 요구해야 하며, 만약 고객이 승인을 해 주지 않는다 하더라도, 해당 고객에 대한 서비스를 거부하기보다는 이러한 **데이터 처리 작업을 포기하든가 혹은 이를 대체할 다른 합법적 방법을 모색**해야 함.

독일: 정부 차원의 법률 제정에 근거한 프라이버시 보호 (3)

• 독일 불공정 경쟁법의 제7조

- 이 법칙은 원하지 않는 광고, 청하지 않은 상업 전화, 자동 전화 연결 기기를 사용하는 마케팅 방법, 사전 동의 없이 발송되는 팩스나 이메일(스팸 메일), 그 외 발신자의 신원이 감추어진 **모든 유형의 다이렉트 마케팅**에 적용됨.
- **이메일**을 통한 다이렉트 마케팅에서 스팸으로 금지되지 않는 경우
 - 다이렉트 마케팅을 수행하는 기업이 제품이나 서비스를 판매하는 상황에서 고객의 이메일 주소를 수집한 경우
 - 다이렉트 마케팅을 수행하는 기업이 기존에 판매한 제품이나 서비스와 매우 유사한 제품 또는 서비스 마케팅을 목적으로 고객의 이메일 주소를 사용한 경우
 - 고객이 심화된 다이렉트 마케팅을 위한 본인 이메일 주소의 사용을 지금까지 반대하지 않은 경우
 - 고객 데이터를 수집하거나 사용할 때마다, 기업이 이메일을 통한 다이렉트 마케팅을 거부할 수 있는 권한을 명확하게 고객에게 제공한 경우
 - 불공정 경쟁법의 위반사항인 콜드 콜링 행위가 없는 경우

미국과 독일의 고객 프라이버시 보호

	미국	독일
콜드 콜링 잠재적 고객에게 일방적으로 전화를 걸어 접촉하는 행위	허용 (단, 로빈슨 리스트에 등재되어 있지 않은 경우에만)	금지
요청 받지 않은 상업용 이메일 고객으로부터의 사전 요청이나 동의 없이, 보통 대량으로 발송되는 상업용 전자 메시지	금지	금지
국가 간 데이터 전송 (미국에서 독일로, 혹은 그 반대) 고객 데이터를 수집된 곳이 아닌 다른 곳으로 전송하는 행위 (예: 다른 국가에 있는 판매자로부터 온라인 구매를 할 경우 주로 발생)	허용	세이프 하버를 따르는 경우에 한해 허용
사전 동의 없이 제3자에게 데이터 전송 고객에게 통보하지 않고, 마케팅 서비스 제공자와 같은 다른 기업에게 개인 데이터를 제공	허용	금지
데이터 수집 시 사용 거부(opt-out)할 수 있는 권리 개인 정보를 제공할 때, 고객이 본인 데이터에 대한 추가적인 사용을 거부할 수 있도록 하는 것	불가	가능

세이프 하버 제공 (1)

- 세이프 하버 협정(Safe Harbor agreement)

- 유럽에서 생성된 **데이터의 보호에 대해 최소한 충족해야 하는 기준**을 규정함.
- 2000년에 EU에 의해 승인된 이 협정은 소비자가 기업으로부터 데이터를 수집하고 사용하는 목적에 대해 **공지** 받아야 하고, 제3자에게 정보를 공개해도 되는지 여부에 **선택**할 수 있는 기회가 주어져야 함을 규정함.
- 기업은 손실, 오용, 인가되지 않은 접근, 노출, 변경 및 파괴로부터 수집한 데이터를 **보호**해야 하며 데이터가 사용해도 좋을 만큼 믿을 만하고 정확한지, 빠진 부분 없이 완전한 상태인지, 그리고 최신의 내용을 담고 있는지 **보장**할 수 있어야 함.

세이프 하버 제공 (2)

- 프로그램의 참여 자격을 갖추기 위한 같은 일곱 가지 원칙

1. **공지**

고객에게 데이터 수집 목적, 해당 데이터를 어디에 사용할 것인지, 데이터 수집과 관련해 고객이 어떻게 기업에 연락을 취할 수 있는지에 대하여 공지하여야 함.

2. **선택**

고객은 제3자에게 자신의 데이터를 공개할 것인지의 여부를 선택할 수 있음.

3. **데이터의 전방위 전송**

만약 기업이 제3자에게 데이터를 전달한다면, 그 제3자 역시 세이프 하버의 요구 조건을 반드시 지켜야 함.

4. **접근**

고객은 자신의 데이터를 조회하고 수정하거나 삭제할 수 있음.

5. **보안**

기업은 손실이나 인증되지 않은 접근, 노출, 변경, 파괴로부터 데이터를 보호하기 위한 예방책을 마련해야 함.

세이프 하버 제공 (3)

- 프로그램의 참여 자격을 갖추기 위한 같은 일곱 가지 원칙

6. 데이터 무결성

기업은 보유한 개인 정보가 믿을만 하고, 정확하며, 완전하고 최신의 것인지 뿐만 아니라 그 사용 목적과 관련이 있는지 보증할 수 있어야 함.

7. 시행

기업은 고객의 불만을 처리하기 위한 독립적인 상환 청구 메커니즘과 약속의 실행을 확인하기 위한 검증 절차를 제공해야 함.

아울러, 기업은 세이프 하버의 요구 조건을 지키지 못해 발생하는 문제를 해결해야 하는 의무를 가짐.

세이프 하버 제공 (3)

- 세이프 하버: 구글 버즈 사례

구글 버즈는 지난 2010년 2월 서비스 시작 이후, 여러 차례 **고객의 프라이버시를 위반**하였다. 그러다 지난 2011년 3월, FTC 가 구글이 세이프 하버 체제의 실질적인 프라이버시 요구 조건을 위반하였다는 혐의를 제기하면서, 구글을 상대로 책임을 제기하였다. FTC에 따르면 구글 버즈는 **사용자의 사전 동의를 구하지 않고, 이들의 개인 정보를 당초 수집 목적과는 다른 목적으로 대외에 공개함**으로써, 선택과 공지의 원칙을 충족시키지 못하였다.

그리하여 2011년 4월 FTC는 향후 제공되는 모든 제품과 서비스에 “설계에 따른 프라이버시 보호” 프로그램을 시행할 것을 구글에게 요구하는 조정안을 발표 하였다. 이 프로그램을 시행한다는 것은 구글이 고객 데이터를 2차적인 목적으로 사용 하는 경우 무조건 **사전승인** (opt-in)을 얻어야 하며(이는 사용 거부(opt-out)를 요구하는 것 보다 훨씬 더 가혹한 조치임), 2년에 한 번씩 독립적으로 시행되는 프라이버시 감사를 향후 20년 동안 받아야 한다는 것을 의미했다.

이와 같은 프라이버시 시행 사례는 유럽이나 미국에서 온 고객의 개인 정보를 처리하는 모든 기업에게 새로운 선례가 되었다.



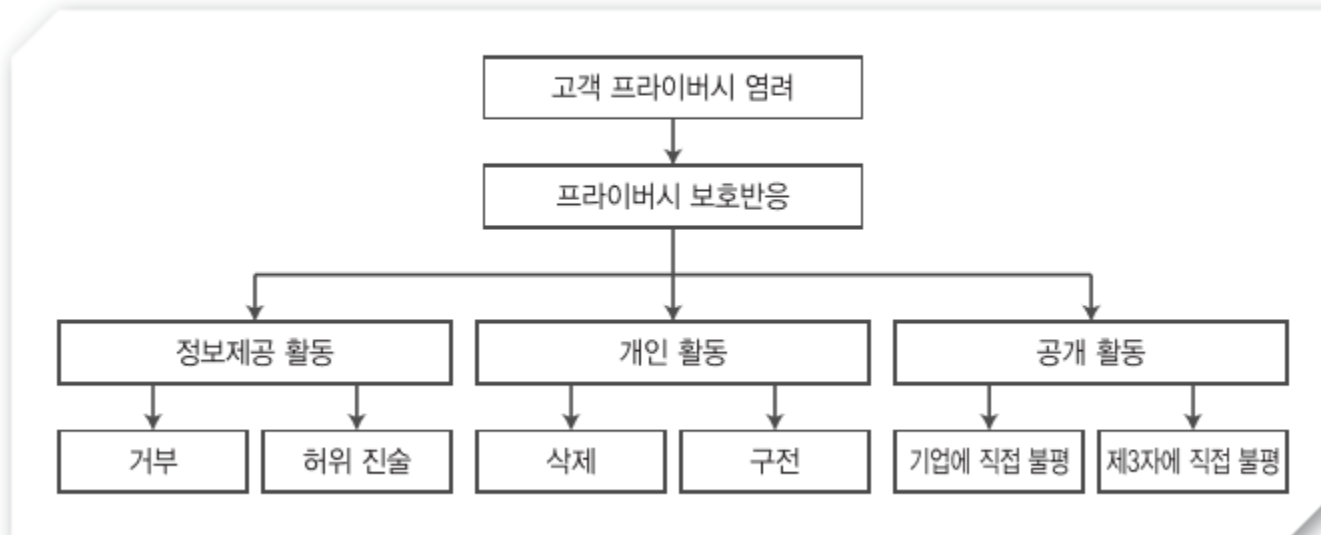
03

고객의 프라이버시 보호 반응

고객의 방어적 태도

- 고객 사이에서 프라이버시 염려가 확대됨에 따라 **CRM 실행에 대한 부정적 태도도 함께 심화**되었고, 기업에 대한 **신뢰 하락**으로 까지 이어짐.
- 프라이버시가 위협받고 있다고 느끼는 고객은 구매 거부와 같이 개인 정보에 대한 통제권을 되찾아 올 수 있을지도 모르는 **방어적 행동**으로 반응하게 됨.
- 고객의 방어적인 태도는 마케팅 담당자가 감수해야 할 **비용을 증가**시키고, 기업의 CRM 활동이 효과적으로 촉진되는 것을 크게 방해함.

〈그림 14-4〉 프라이버시 보호 반응의 분류 체계 (출처: Son and Kim (2008)에서 제시된 분류체계에 기초)



정보 제공 활동

• 허위진술과 거부

- 허위진술:

자신의 정보 프라이버시에 관해 염려하는 고객은 간혹 고의로 잘못된 개인 정보를 제공하기도 하는데, 이러한 행동은 효율적인 CRM을 보장하는 데 있어 가장 중요한 '데이터 품질'을 위협함.

- 거부:

어떤 고객은 본인의 개인 정보 제출을 아예 거부하기도 함.

• 영향

CRM은 고객이 제공한 정보를 핵심 데이터 원천으로 의존하고 있으며, 이 정보를 바탕으로 고객과의 관계를 보다 효과적으로 심화시키고, 가망고객을 대상으로 보다 정교한 타겟 마케팅을 실행할 수 있는 데, 고객이 이렇게 허위 진술을 하거나 거부하는 반응을 보일 경우, CRM 실행에 있어 매우 주요한 위협이 됨.

개인 활동

• 삭제와 구전

- 삭제:

온라인 정보에 대한 프라이버시 염려를 갖고 있는 고객은 자신의 정보 제공을 거부하여, 기업의 데이터베이스나 온라인 커뮤니티에서 자신의 정보를 삭제해 버릴 수도 있음. 온라인 고객이 본인의 개인 정보에 대한 사용 거부를 결정하거나, 그들의 데이터가 다른 제3자에게 직접 전달되지 못하도록 이를 명백하게 제한할 수도 있음.

- 구전:

만약 고객이 자신의 정보 프라이버시가 위협받고 있다고 느낀다면 친구나 친지에게 부정적인 의견을 종종 전하게 됨.

• 영향

보통 특정 고객의 지인은 특정 고객과 생각이 비슷한 사람으로 구성되기 때문에, 부정적 입소문의 주인공이 되는 기업은 **새로운 가망고객을 얻을 기회를 놓치게 될 뿐 아니라, 명성에도 잠재적인 손실을 입게 됨.**

공개 활동

• 기업에 직접 불평과 제 3자에 직접 불평

- **기업에 직접 불평:**
고객은 직접 기업에 불만을 표하는 경우
- **제 3자에 간접 불평:**
간접적으로 제3의 조직에 이를 알리는 경우

• 영향

고객이 기업에게 데이터 관리에 관한 불만을 직접 제기했을 때, 불만을 잘 처리해 준다면 기업은 해당 **고객을 계속 유지할 수 있는 기회**를 얻게 됨.

하지만 만약 기업이 불만을 적절하게 해결하지 못한다면, 고객은 보통 EPIC나 FTC와 같은 제3의 조직에게 도움을 요청하게 됨.

개인 활동과 달리, 이러한 공개 활동을 하게 되면 해당 기업이 더 이상 고객의 프라이버시를 침해할 수 없도록 **근본적으로 문제를 해결**할 수 있으므로, 개인적인 혜택을 얻게 되는 것은 물론 다른 일반 대중에게도 도움을 줄 수 있음.



04

프라이버시 역설

프라이버시 역설 (1)

• 정의

- 고객이 기업에 정보를 제출하지 않겠다고 말하면서도, 실제로는 정보를 제출하는 행동을 취하는 **모순적인 모습**을 보이는 경우를 의미함.
- 자신의 프라이버시를 보호하고자 하는 사람의 **의도**와 시장 내에서 그들이 보이는 **실제 행동 간의 차이**를 나타냄.

• 사례: 에스크닷컴(Ask.com)

에스크닷컴은 인터넷 서핑하는 동안 익명으로 남을 수 있도록 보장하는 기능을 가진 에스크 이레이저(AskEraser)가 **온라인 검색 행동 추적에 대한 고객의 염려**에 효과적으로 대응할 수 있을 것이라고 여겼으나, 기대했던 성공을 전혀 거두지 못했다.

에스크 이레이저 도입 후에도 에스크닷컴의 검색 시장점유율은 4.6% 수준에서 조금도 개선되지 않았으며, 이는 구글의 60%에 육박하는 점유율과 비교했을 때 아주 초라한 것이었다.

결국, 이러한 에스크 이레이저의 실패가 에스크닷컴에 제공했던 교훈은 **고객이 프라이버시에 대해 별로 신경 쓰지 않더라는 것**이었다.

프라이버시 역설 (2)

• 원인

- 프라이버시와 관련해 나타나는 의도와 실제 행동 간의 차이는 의도와 관련해 사람들이 인지하는 위험 및 신뢰의 수준과 실제 행동과 관련해 **사람들이 인지하는 위험 및 신뢰의 수준이 서로 다른 것**에 기인함.

• 기업의 프라이버시 역설 관리

- CRM 담당자는 고객을 고립시키지 않고, 기업의 CRM 활동의 축진이 적절하고 공정하게 조정되도록 하기 위해, 정보를 공개하고자 하는 고객의 의도와 고객의 실제 행동 간의 **연결 관계에 대해 깊이 이해**해야 함.
- 고객이 자발적으로 개인 정보를 제공했더라도, 너무 **공격적인 CRM 활동**이 전개되면 이는 자칫 대중 매체를 자극하게 되어, 결과적으로 기업의 이미지에 상처를 입힐 수 있음을 염두해야 함.
- 기업은 약간의 **금전적인 인센티브**를 제공해 주는 것과 같은 방법으로 소비자가 자신의 중요한 정보를 자발적으로 공유할 의지를 더 강하게 갖게끔 할 수 있는 방법을 찾기 위해 노력해야 함.



06

프라이버시 보호 반응의 결과

프라이버시 보호 반응의 결과 (1)

- 신뢰 및 브랜드 품격 감소

- 기업의 고객 프라이버시 침해가 대중에게 알려지게 되면, 고객 프라이버시 염려가 커지면서 **기업에 대한 신뢰가 크게 떨어지게 되는 결과**를 초래함.
- 부정적 인상은 기업의 **브랜드 이미지**를 해치고 궁극적으로 고객의 **선택과 소비 패턴을 변경**시킴.

- 매출 감소

- 전자 소매상에 대한 고객 프라이버시 염려가 2006년에만 대략 **20억 달러 정도의 손실**을 낳음.
- 무작위로 선택된 90곳의 미국 기업을 대상으로 분석한 결과, 프라이버시에 대한 공포가 28억 달러 규모의 매출 감소로 이어진 것으로 나타났으며, 기업이 고객을 안심시키기 위해서는 6억 490만 달러 규모의 온라인 행동 광고 집행이 필요한 것으로 나타남.

프라이버시 보호 반응의 결과 (2)

• 데이터 품질 저하

- 고객이 자신의 개인 정보를 위조하거나 아예 어떤 데이터 제출도 거부한다면, **데이터 품질이 위협**받게 되며, **CRM 실행의 효과를 감소**시키게 됨.
- 정확한 고객 데이터에 대한 접근이 제한되면, 고객에 관한 분석 수행 시 **편중된 시각**이 적용될 가능성이 높아지며, 이는 결과적으로 예측 모형과 목표고객 선정 작업의 **정확도 감소**로 이어지게 됨.

• 프라이버시 보호로 인한 비용 증가

- 우편이나 인터넷을 통한 의류 판매업자가 보다 엄격한 프라이버시 규정을 준수하게 되면, **전체 비용이 3.5~11%까지 높아지게 되는 것**으로 추산됨.
- EU의 프라이버시 보호 체계는 이미 매우 엄격하기 때문에, 사전에 프라이버시 보호에 관해 투자하지 않으면 애초에 사업을 개시하는 것 자체가 불가함.

프라이버시 보호 반응의 결과 (3)

• 윤리적 딜레마

소비자가 수집되기를 원치 않는 데이터를 수집해야 할 경우, **윤리적 딜레마**에 빠지게 된다.
프라이버시를 보호하려는 고객의 바람을 무시하고 경제적 성공의 기회를 확대해야 할까?
기업의 가장 소중한 자산인 고객으로부터 멀어질 위험이 있는데, 이를 감수해야 하는 것일까?

- 고객의 프라이버시 문제에 부주의할 경우, **판매 감소**와 **예측 모형의 낮은 효율성**으로 이어질 수 있음.
- 프라이버시 규정에 대한 준수에 소요되는 비용과 프라이버시 소송 관련 비용은 **기업의 수익성**을 낮출 수도 있음.

∴ 기업은 신중하게 고객으로부터 추가 정보를 획득하여 얻게 되는 **이득**과 그로 인한 **비용 사이의 균형**을 맞추어야 함.



07

기업에의 시사점

기업에서 고려해야하는 프라이버시 이슈 (1)

- **프라이버시를 기업의 전략과 일치시켜라.**

높은 브랜드 가치를 가진 기업이나 정보 중심의 산업(예: 헬스케어, 금융, 하이테크 산업)에 속한 기업에게 프라이버시와 데이터 보호에 있어 업계를 선도하는 것은 대단히 중요함.

- **규정을 넘어 가치를 보라.**

기업과 그 기업의 CRM 실행에 대한 고객의 신뢰는 일반적으로 직접적인 고객-직원 간 접촉을 통해 결정됨. 그러므로 프라이버시와 보안에 대한 가치를 기업 문화에 깊숙이 심는 것은 프라이버시나 보안에 관한 폭 넓은 규정을 만들어 지키도록 하는 것보다 훨씬 더 훌륭한 결과를 낳게 됨.

- **어떤 이슈가 벌어질지 예상하라.**

기업 내에서 누군가는 반드시 자사의 제품이나 정책을 살펴보고 있다가, 그 중에 정당한 프라이버시 염려를 유발하는 것이 있다면, 합리적인 해결책을 제시하기 위해 여러 이해관계자와 협력하는 업무를 담당하고 있어야 함.

아울러, 기업은 프라이버시를 잘 준수하고 있다는 표식을 얻기 위해, 트러스트이(TRUSTe)나 베테르 비즈니스 뷰로(Better Business Bureau)와 같은 외부기관 인증을 신청하는 것도 고려해 보아야 함.

기업에서 고려해야하는 프라이버시 이슈 (2)

- **책임 소재를 명확하게 정의하라.**

정보 정책을 수립하고 시행하는 것과 관련된 모든 사람이 함께 이러한 역할을 수행해야 하지만, 모든 프라이버시 관련 노력을 책임지는 담당자가 조직 내에 반드시 있어야 함.

- **보안과 프라이버시를 함께 다루려고 하지 마라.**

데이터 보안에 대한 요구 조건이나 기대는 서로 동일하지만, 프라이버시의 경우 국가마다 법적 요구 조건이 모두 다르기 때문에 기업은 각 국가의 서로 다른 법적 요구사항에 대해 잘 숙지하고 있어야 함.

- **프라이버시를 기업의 사회적 책임으로 취급하라.**

전 세계적으로 연결된 정보 풍족 사회에서, 프라이버시와 데이터 보호는 환경, 다양성 및 기타 다른 중요한 이슈들과 함께 기업시민활동의 의제에 포함됨.

- **데이터 공급 사슬을 관리하라.**

전 세계의 인재와 서비스 등을 포함하고 있는 사업 생태계가 원활하게 돌아가기 위해서는 세계 각국의 기대 수준과 규제를 합리적으로 포용할 수 있는 데이터 관리 기준이 필요함.

기업에서 고려해야하는 프라이버시 이슈 (3)

- **적절할 때 기술에 의존하라.**

프라이버시를 보호하는 데 있어 간단한 도구들(예: 자동화된 점검표, 암호화, 감사 기록)을 활용하게 되면 규정을 따르는 데 있어 놀라운 성과를 보일 수 있음.

그리고 디지털 감시 시스템에서 사용되는 안면 마스킹이나 데이터마이닝과 같은 기술을 사용하면, 정보 사용과 프라이버시 사이의 갈등을 해소하는 데 도움을 줄 수 있음.

- **재해 복구를 위한 계획을 수립하라.**

어떤 정보 시스템이든 실패로부터 안전하지 못하기 때문에 데이터 손실이나 유출이 발생할 경우 요구되는 기술적, 개인적, 법적, 기타 여러 요구사항을 충족시키기 위해서 미리 연습된 대응 절차가 준비되어 있어야 함.

- **구세대와 신세대 모두에게 주의를 기울여라.**

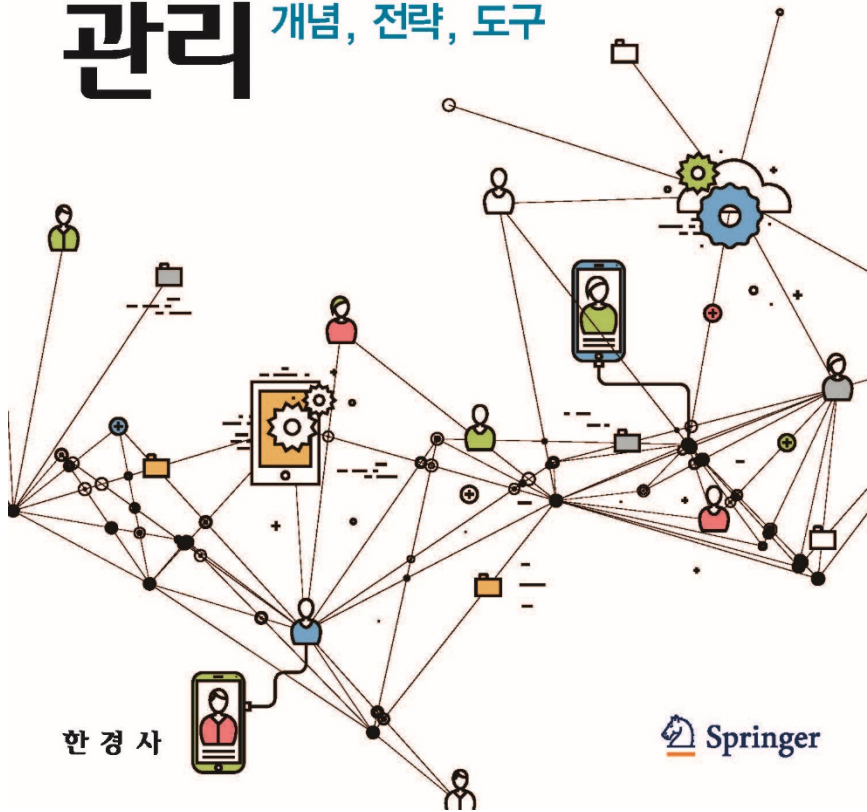
프라이버시에 대한 사고(思考)는 세대적 규범과 기대를 수용할 수 있어야 하고, 다양한 대중의 프라이버시 관련 성향을 적절히 포용할 수 있어야 함.



Q & A

고객관계 관리

개념, 전략, 도구



본 강의보조자료는 고객관계관리 개념, 전략, 도구(제2판)의 한국어판 서적을 기초로 제작되었으며, 해당 서적의 저작권은 '도서출판 한경사'에 있습니다. 저작권법에 의하여 한국 내에서 보호를 받는 저작물이므로 무단전재와 복제를 금합니다.

고객관계관리 개념, 전략, 도구 (제2판)

V. Kumar, W. Reinartz 공저

홍태호, 신태수, 안현철, 김은미 공역

한경사, 2018