

CRM은 전사적인 프로젝트로 진행

회사의 현재와 미래를 담는 프로세스



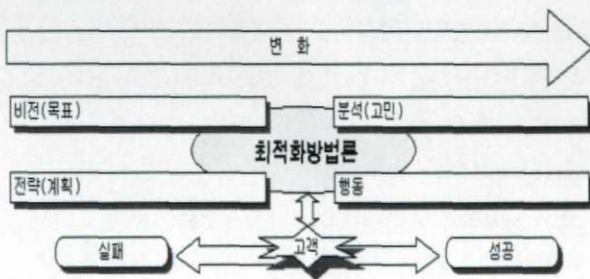
박성수 / 삼성카드 전략정보팀 과장

연재 순서

- 1 급변하는 시대와 CRM의 시대적 요청
- 2 CRM을 위한 기본적인 사상
- 3 고객과의 관계기반 '데이터웨어하우징'
- 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

CRM은 딱 떨어지는 수학공식처럼 방법이 있어서 그대로 하면 반드시 성공하는 그런 것은 없다. 하지만 다른 기업에서 성공했던 방법을 응용하던지 인지도 있는 솔루션 회사에 의뢰하던지, 또 CRM의 이론적 원칙을 잘 준수하게 되면 성공할 확률이 조금 높다는 것 뿐이다.

무작정 고객에게 접근하는 것 보다 체계적이고 합리적으로 접근하는 것이 더 성공할 확률이 높다는 것은 당연한 것 아니겠는가? 그래서 이번 장에는 CRM을 구축하는 방법론에 대해서 얘기하려고 한다. 사실 여러 솔루션 제공 회사에 수많은 방법론이 있지만 그 기본적인 고객에 대한 사상은 거의 같기 때문에, CRM 구축에 인지도를 갖고 있는 'SAS' 라는 회사의 'CRM 방법론'에 대해 설명하려고 한다. 구축 방법의 대부분이 정보기술(IT)의 힘을 빌리고 있어 우리에게 좀 어려울 수 있지만, 앞에서 들어본 내용이 대부분이니까 차근차근 읽어보고 우리의 서비스 마인드를 접목시키면 많은 도움이 될 것이다.



과도한 경쟁 하에서 고객의 충성도가 감소하고, 고도로 세분화된 시장이 형성되면서 각 기업에서는 그 동안 고객과 상호작용 해 왔던 접근방법을 재고해야 하는 상황이 되었다.

또한 다양한 방법의 커뮤니케이션을 통해 모아진 데이터를 활용할 필요성이 대두되었는데 이러한 욕구를 충족하기 위해 CRM의 개념이 등장하였다. 즉, 고객과의 모든 접점에서 발생하는 데이터를 통합된 정보로 구축하며 이를 바탕으로 한 고객세분화와 마케팅 캠페인 활동을 통하여 고객유지, 고객가치증대, 신규고객유치 등에 대한 고객관리를 가능케 하고자 한 것이다.

다시 말해 CRM은 선별된 고객과의 장기적이고 수익성 있는 관계를

구축하여 고객의 가치를 극대화함으로써 매출증대를 기하는 일련의 과정이라 할 수 있다.

CRM과 정보기술의 상관 관계

이러한 CRM을 가능하게 한 정보 기술을 살펴 보면 다음과 같다.

첫째, 기업이 보유하고 있는 원천 데이터 또는 외부 데이터를 주체별로 체계화하여 사용자 중심의 데이터를 접근할 수 있도록 만든 데이터웨어하우스와 둘째, 고객 수익성 측정 및 계산, 고객 프로파일링과 세분화 정의, 세분화된 고객별로 적절한 행동을 적용하기 위해 선정된 고객 행동 예측(Customer Behavioral Prediction) 등과 같은 데이터마이닝 기법, 그리고 마지막으로 기업 전체가 전사적으로 고객의 요구에 더 긴밀하고 더 잘 반응하기 위해 데이터마이닝 프로세스로부터 나온 결과의 정보공유를 위한 OLAP, Query & Report, 웹 등의 정보기술을 활용할 수 있다.

이제 이러한 정보기술을 바탕으로 한 SAS의 CRM 구축방법론을 살펴본다.

SAS가 제공하는 CRM 방법론은 실제 CRM 프로젝트 수행시 가능한 짧은 시간 안에 최대한의 투자 수익을 거두기 위한 전략을 제시한다. 다시 말해 CRM에 대한 SAS 방법론은 비즈니스 요건과 기업 미래의 성장에 대한 계획을 동시에 충족시킬 수 있는 ROI(Return On Investment)에 초점을 두고 시작된다. 이러한 CRM의 구현은 복잡한 프로세스를 통해서 이루어지기 때문에 비즈니스 목표를 달성하기 위해서는 증명된 접근방법이 필요하다. 이에 대해 SAS Institute는 다음과 같이 추천한다.

- 프로젝트에 대한 명확하고 간결한 목적을 수립한다.
- 전반적인 고객구성에 대한 이해를 높인다.
- 고객의 구성형태 및 행동양식에 따른 고객 군을 세분화한다.
- 선별된 고객 군에 맞는, 즉 차별화된 전략을 수립한다.
- 각 전략에 따른 구체적 행동지침을 세운다.
- 각 행동지침은 시행착오에 따라 반복적인 과정을 거치게 한다.

이러한 접근방법을 기반으로 하여 각 단계마다 가치 있는 정보, 경험, 전략을 제공함으로써 기업으로 하여금 비즈니스 문제 해결을 위한 실질적이고 체계적인 해답을 전달하게 된다.

SAS CRM 방법론

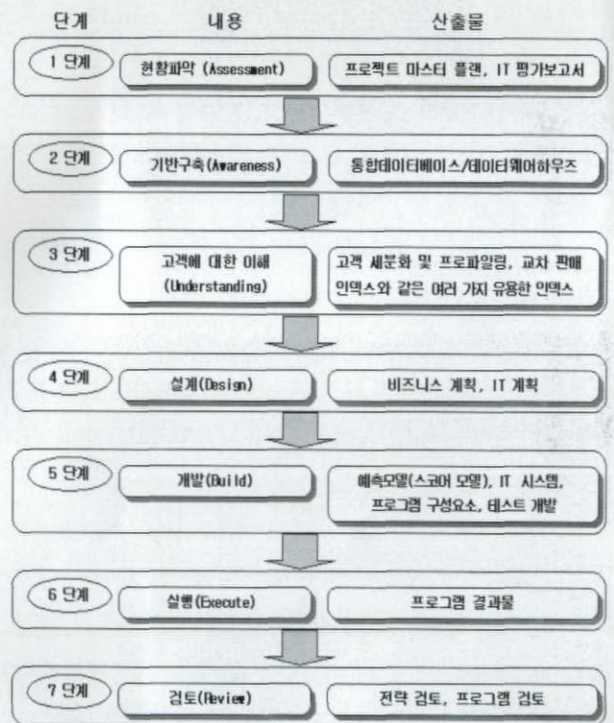
SAS CRM 방법론은 SAS CRM 솔루션이 어떻게 CRM 프로그램

들을 정의하고 계획하고 실행시키는지를 정의할 수 있는 구조화된 프로세스이다. 이 방법론은 7과정의 단계(phase)로 나누어진다. 각 단계들은 즉각적인 비즈니스 이익을 창출해 내거나 프로젝트의 다음 과정 계획수립을 가능하게 하는 일종의 이정표와 논리적인 작업 그룹의 역할을 한다.

즉, 성공적인 CRM 프로젝트 수행을 위해서는 실제 현업의 업무요건과 정의, 그리고 그 요건을 수행하는 프로젝트팀, IT(정보기술)환경 등의 관계가 원활하게 이루어져야만 가능하다.

각 단계별로 수행방법(Techniques)과 산출물에 대한 내용을 살펴본다.

[CRM 단계별 수행 방법]



1단계. 현황파악(Assessment)

여기에서는 전체 기업의 비즈니스 목적에 따라 CRM을 위한 시스템을 구축하는 목표를 설정하는 단계로 실제 업무에 직접 적용될 수 있는 목표가 결정되면 그 업무에 맞는 프로젝트팀을 구성하고, 프로젝트 범위를 결정하는 단계이다. 이 단계의 수행방법과 세부적인 내용은 다음과 같다.

우선 목표설정(Establish goal)단계부터 시작해야 한다. 목표설정은 실제 현업에 적용될 수 있는 구체적인 목적과 목표를 설정한다.

예를 들면 감소하는 자사 제품의 시장점유율 증가를 목표로 삼았다

면 목표는 '다음 2/4분기 안에 6%까지 시장점유율을 확장한다'가 목표가 되는 것이다. 그 다음에는 가설 설정과 기대효과를 세운다. 즉, 위에서 세운 목표를 달성할 수 있도록 가설을 설정한다. 예를 들면 새로운 시장 판로 개척, 보유, 고객 유지 등이 될 수 있다. 또한 설정한 가설대로 진행된다면 회사에 어떠한 효과가 있을지를 예측한다.

가설작업이 끝났으면 본격적인 준비작업(Determine Readiness)에 들어간다. 다른 프로젝트와 달리 CRM 프로젝트는 조직의 전사적인 비즈니스와 강하게 결속되어 있다. 따라서 CRM 프로젝트팀은 어느 프로젝트보다 현업과 IT팀과의 연계가 중요하다. 이런 면에서 구분된 역할을 충분히 수행 할 수 있는 프로젝트팀을 구성하는 조직적인 준비가 필요하다.

또한 데이터 및 IT 환경적 요인을 고려해야 한다. 즉, CRM 프로젝트 수행을 위한 고객 데이터 환경을 정의해야 한다. 필요 데이터 확인 및 데이터의 근원지가 데이터웨어하우스인지, 데이터마트인지 혹은 운영체 시스템에 존재하는지, 외부데이터를 포함하는지의 여부를 정의하고, 만일 프로젝트 수행에 꼭 필요한 데이터임에도 불구하고 데이터 획득이 용이하지 않다면 대체 방안을 강구한다. 또한 고객의 플랫폼, 네트워크 하부구조, 운영체 시스템 등을 검토하고 향후 확장성을 고려한 IT환경 아키텍처(Architecture)를 제시한다.

프로젝트 계획 개발(Development Project Plan)에서는 일단 정보를 분석하고 프로젝트 목적, 수행, 자료, 비용 그리고 관련된 다른 프로젝트 정보들을 가지고 프로젝트 계획을 개발한다. 여기에는 반드시 프로젝트에 필요한 자료들과 스케줄이 명확히 포함되어야 한다.

▷ 산출물 : 프로젝트 마스터 플랜, IT 평가보고서.

2단계. 기반구축(Awareness)

데이터웨어하우스를 구축하거나 기존 웨어하우스에서 프로젝트 요건에 맞는 데이터를 선정하고 필요시 갱신하거나 외부 인구통계 자료 및 설문 조사와 같은 자료들을 보충하는 단계이다. 다음은 이번 단계의 수행방법과 세부 내용이다.

데이터 환경 구축(Create Data Environment)은 고객관점 웨어하우스 구축과 데이터웨어하우스의 확장으로 구분될 수 있다. 우선 고객관점 웨어하우스 구축(Create customer view warehouse)은 현재의 데이터 환경 정의를 기본으로 프로젝트 진행 시 필요한 데이터를 추가함으로써 현재의 데이터웨어하우스를 확장하거나 새로운 웨어하우스를 만들 수 있다.

다음은 고객주제별 데이터 구성의 한 예이다.

데이터웨어하우스 확장(Extend data warehouse)은 좀 더 깊이 있

는 고객 정보를 분석하기 위해서는 데이터웨어하우스의 확장이 필요하다. 확장 시 필요한 정보는 다음과 같다.

- 수익성 요소.
- 채널 사용에 따른 행동 분류.
- 상품이용 혹은 특징에 따른 가치 정의.
- 고객 태도.
- 인구통계학적인 속성.

이제까지 CRM 방법론으로 프로젝트 전반에 걸친 마스터플랜 및 필요 데이터 구축까지의 과정을 살펴보았다. 다음은 데이터 준비가 완료됨을 가정으로 고객에 대한 이해 및 주제에 맞는 예측 모델링 단계로 넘어가 보도록 하자.

▷ 산출물 : 통합데이터베이스/데이터웨어하우스(Integrated DB, DW).

3단계. 고객에 대한 이해(Understanding)

구축된 데이터웨어하우스로부터 고객에 대한 정보를 분석하는 단계이다.

즉 고객을 세분화하고 프로파일링한 후 각각의 고객 세분화에 대해서 기업 목표에 맞는 전략을 수립한다. 세분화된 집단별로 차별화된 비즈니스 활동을 수행할 수 있다. 또한 프로젝트 요건에 맞는 대상 집단을 선택하는 과정도 이번 단계에서 가능하다.

고객세분화 및 프로파일링(Segment and Profile Customers)이란 고객을 유사한 특성을 지닌 여러 개의 그룹으로 세분화하는 것이다. 이때 전통적인 통계방법인 클러스터링(clustering)을 이용하거나 SAS Enterprise Miner를 사용하여 좀 더 효과적인 고객세분화를 할 수 있다.

각각의 그룹에는 각기 비슷한 속성과 행동양식을 가진 고객들이 포함되고 그 그룹의 특징을 나타낼 수 있는 속성들을 부여한다. 즉 다음과 같은 부분이 고객들을 구분할 때 고려되는 요소이다.

- 제품의 제작회사(제품 Brand).
- 사용되는 채널.
- 인구통계(나이, 성별, 수입 등).
- 거래 혹은 구매 패턴.
- 심리적인 요소(태도, 행동양식, 특징 등).
- 수익성 요소.

또한 세분화된 고객들을 위해 각기 다른 전략수립(Define Strategy)도 필요하다. 개개의 고객에게 적용될 전략은 명확해야 하고 비즈니스 목적 및 문제들과 긴밀히 연결되어야 한다. 또한 경제적인

측면과도 깊은 관련이 있어야 한다. 다시 말해 전략이란 비즈니스 목적, 산업, 그리고 업무를 수행하는 책임부서들의 요건에 적합한 것이어야 한다.

즉, 고객정보를 분석하고 세분화해 본 결과 이탈률은 변화가 없고 신규로 발생하는 고객수가 줄어드는 경향을 보였다면 사전적인 행동 전략중의 하나인 신규고객 창출을 선정해 대응하면 되고 반대의 경우라면 이탈을 방지하기 위해 사후적인 행동 전략을 선택하면 된다. 이제 고객 세분화를 위한 전략이 선택되었다면 전략을 수행하기 위한 구체적인 프로그램이나 계획을 설계하는 단계로 넘어가자.

▷ 산출물 : 고객 세분화 및 프로파일링(Customer Segments/Profile), 교차판매 인덱스와 같은 여러 가지 유용한 인덱스(Various Useful Index).

4단계. 설계(Design)

4단계에서는 우선 비즈니스 계획과 IT계획을 수립(Create business plan)을 수립해야 한다. 비즈니스 계획은 고객 세분화에 따른 차별화된 전략에 근거하여 고객 관계 관리를 지원할 수 있는 최선의 전략이나 고객 인센티브 프로그램을 세운다. 이미 알려진 고객의 프로파일이나 요구, 행동들은 고객에게 가치 있고 효과적인 프로그램을 세우는데 결정적인 역할을 하는데 전략 수립의 목적은 고객의 행동 변화와 결과측정을 위한 것이다.

전형적인 비즈니스 계획으로는 다음을 들 수 있다.

- 다양한 고객층에 초점을 맞춘 신상품과 서비스 창출.
- 각기 다른 고객층에 맞게 현재 상품과 서비스의 재정립.
- 고객층별 상품 재가격(Re-pricing)정책 및 채널의 다양화.
- 각각의 고객에 맞는 마케팅 캠페인.

이렇게 구체적인 비즈니스 활동 계획을 수립한 후 이를 시행하기 위한 IT 시스템 계획을 세우는 단계로 들어간다.

IT 계획 수립(Create IT plan)은 위에서 세운 비즈니스 활동 계획(Business action plan)에 따라 CRM 프로젝트와 지원할 IT 시스템 계획을 세운다. IT시스템은 대개 운영계 시스템, 예측 모델들, DSS(의사결정 지원 시스템), 그리고 리포팅과 분석 시스템을 포함한다. 즉 다음과 같은 예들이 있다.

- 신규고객과 현재고객의 행동 예측 시스템.
- 특별한 상품이나 채널을 통해 발굴된 리스트관리 및 기존 고객 관리.
- 관련부서에게 고객 정보 제공 (예 : 영업팀, 콜센터, 고객센터 서비스 팀 등에 고객 프로파일 제공).

- 운영계 시스템에 고객 정보 제공 (예: 고객 세분화나 교차판매인덱스(cross-selling index)를 캠페인 관리, 콜센터 등에 제공).
- 고객 속성을 수집하여 스코어링을 위해 정보 제공.
- 프로젝트에 대한 반응 분석, 특정 프로그램의 효과 분석.

모든 IT시스템은 한번에 구축될 수 없기 때문에 IT 계획은 단계적으로 수행될 수 있도록 세워져야 한다. 즉, 단기간에 최대한의 효과를 볼 수 있는 시스템에서부터 시작하고 다른 시스템들은 순차적으로 구축, 디자인, 실행한다.

이렇게 하여 구체적인 비즈니스 계획과 IT계획이 설정되었으면 실제 시스템 구축작업으로 넘어가게 된다.

▷ 산출물 : 비즈니스 계획, IT 계획.

5단계. 개발(Build)

이번 단계에서는 유망한 고객층을 선택하기 위해 SAS의 마이닝 방법론인 'SEMMA'를 이용하여 가장 가치 있는 고객을 선택, 시장의 채널을 확보하고 프로그램 효과를 극대화 할 수 있는 고객 행동 예측 모델을 구축한다.

우선 예측모델 개발(Build Predictive model)에서는 비즈니스 주제에 따라 모델링이 수행되고 모델 유형에 따라 고객들의 속성들이 평가되며 속성에 따라 고객들의 점수가 매겨진다. 즉 비즈니스 주제가 이탈고객 방지라면 이탈 방지를 위한 모델링이 구축되고 그 모델에 의해 각 고객들에게 이탈 점수가 부여 되게 된다. 이렇게 하여 집중관리 대상 고객들이 선정된다.

이러한 스코어링 모델 샘플로 다음의 예를 들 수 있다.

- 승인점수(Acceptance score) : 카드 사용시, 승인 요청자의 다양한 거래 형태 및 특징들을 이용하여 리스크의 정도를 측정한다.
- 경계점수(Alert score) : 이탈 위험성(계약 취소나 거래 중지 등)을 측정해서 점수를 매긴다.
- 행동점수(Behavior score) : 고객 행동 양식의 몇몇 특징적인 변수에 기초하여 분류한다.
- 충성도 점수(Loyalty score) : 고객의 기업에 대한 기여도에 따라 계층을 나누고 점수를 부여한다.
- 잠재적 점수(Potential score) : 시간에 따른 고객의 가치와 관련되어 있는 것으로 거래 기간이 1년 후 혹은 2년 후에 가장 매출 증대 가능성이 있는 고객을 세분화하여 향후 방향을 예상한다. 이 접근은 장기적으로 가장 적합한 고객을 유지하는데 목적이 있다. 이와 같은 예측 모델링은 한번에 이루어지는 것이 아니고, 계속적

이고 반복적인 테스트 작업을 거쳐 이루어진다. 또한 예측 모델은 그 모델의 정확성 뿐만 아니라 효율성 측면도 고려하여 구축되어야 하며 모델의 결과가 데이터웨어하우스에 보내져 예측된 모델링 결과가 실제 현업부서에서 활용될 수 있도록 시스템을 구축한다.

이번 단계에서 또한 타 부서에서 모델링 결과를 이용할 수 있도록 OLAP이나 웹애플리케이션이 함께 구축되기도 한다.

▷ 산출물 : 예측모델(스코어 모델), IT 시스템, 프로그램 구성요소, 테스트 개발.

6단계. 실행(Execute)

이 단계는 구축된 모델링을 실제 실행 단계에서 적용하는 단계이다. 즉, 전 단계의 결과인 예측모델에서 선별한 고객을 대상으로 캠페인(비즈니스 활동)을 수행한다.

대상고객에게 적용한 이벤트에 대한 자세한 기록과 수행결과 나타 난 고객의 직/간접 반응을 데이터웨어하우스에 기록한다. 이런 과정을 통해 향후의 예측이나 고객 행동 변화에 대처가 가능하게 된다. 또한 이벤트 실행 후에는 다음과 같은 내용을 분석함으로써 고객 행동에 대한 정확한 이해와 프로그램의 효율성을 측정하게 된다.

- 고객 만족도/고객 이탈 비율/수익성 등에 대한 평가.
- 콜센터의 효과(잠재 고객에서 고객으로의 전환, Calling 횟수).
- 캠페인 효과(ROI, 사용된 채널, 반응의 프로파일).
- 활동이 증가된 고객 수.
- 이동이 발생된 고객 수.

다음은 지금까지의 프로젝트 과정과 결과를 점검하는 단계로써 이 단계는 좀더 향상된 프로그램 수립을 위한 점검 단계라 할 수 있다.

▷ 산출물 : 프로그램 결과물.

7단계. 검토(Review)

이번 단계는 프로그램 결과와 효과를 다시 측정한다. 즉 기업의 목적에 어느 정도 기여했는가와 함께 프로그램이 고객의 행동에 미친 영향도 고려한다. 또한 프로그램의 성과와 결과를 조직 전체에 알림으로써 전사적인 정보로의 공유가 가능하도록 한다.

▷ 산출물 : 전략 검토, 프로그램 검토.

이상 SAS CRM 방법론(Methodology)의 각 단계마다의 수행방법과 산출물에 대해 간략하게 살펴보았다. 이 내용을 간략하게 정리하면 CRM 프로젝트 수행시 성공요인으로 작용하는 것들로는 다음과 같은 것들이 있다.

- 비즈니스 문제에 대한 정확한 정의와 그에 따른 필요 데이터 구축.
- 대량의 데이터를 처리할 수 있는 IT 시스템.
- 효율성 있는 모델을 위한 마이닝 도구.

하지만 무엇보다도 중요한 건 비즈니스 문제를 해결하기 위한 현업 사용자와 마이닝을 이용해 작업을 하는 마이너(Miner)와의 원활한 의사소통, 그리고 활용방안이 고려된 프로세스의 정립이라 할 수 있다.

이러한 요소들이 충분히 고려되어 질 때 기업은 비로서 손에 잡히는 현실적인 정책을 실행 할 수 있고 그것은 바로 ROI와 연결되어진다. ☞