

## Tableau로 CRM KPI 관리하기 웹 세미나 - 질의응답 정리

- 1. 오늘 보여주신 KPI를 보면서 관리하기에는 좋을 것 같다는 생각이 드는데요, 반면 개수가 너무 많은 것 같습니다. 내부적으로 임원 및 유관부서에 보고할 때는 어떻게 해야 할까요?**
  - A. 많은 수의 KPI를 모두 공유하고 이해시키는데에는 한계가 있습니다. 그래서 저희는 공유할만한 핵심 KPI와 관리를 위한 서브 KPI로 나눠서 관리합니다. 핵심 KPI는 회원 매출 비중, 구매자수, 객단가, 신규회원수와 같이 일반적으로 지표에 대한 이해가 쉽고 KPI 구조도 내에서 상위에 위치한 지표들입니다. 서브 KPI는 핵심 KPI와 연관되어 있는 나머지 KPI로 핵심 KPI 관리를 위해 내부적으로 모니터링 합니다.
- 2. 저희 브랜드는 VIP 회원들은 따로 관리하는데요, 등급과 관련된 KPI가 있을까요?**
  - A. 별도의 KPI를 만들어 내기보다는 보여드렸던 KPI들을 등급별로 나누어서 보시면 됩니다. 예를 들어, 유지율 같은 경우도 VIP 회원의 유지율과 일반 회원의 유지율로 나눌 수 있고, 구매자 수도 VIP 회원의 구매자수와 일반 회원의 구매자 수로 나뉘볼 수 있습니다.
- 3. KPI 목표를 산출하는 부분은 이해하였는데, 그렇게 도출한 결과를 그대로 목표로 사용할 수 있나요?**
  - A. 예측을 통해 도출된 수치들은 목표 설정을 위한 가이드라인일 뿐입니다. 내년도 활동이 작년, 올해와 같이 양기 때문에 목표도 그에 따라 조정되어야 합니다. 마케팅 캘린더 등을 참고하여 내년도에 있을 주요 활동들에 따라 내부의 의견을 반영하여 최종 결정하게 됩니다. 이 때 부서마다 계획이 다르기 때문에 함께 조율해서 정리한다면 더 정확한 목표 산출이 가능합니다.
- 4. KPI 관리가 어느정도는 진행되고 난 후에는 어떠한 지표들을 추가적으로 더 볼 수 있을까요?**
  - A. 고객만족도나 NPS와 같이 VOC 관련된 지표들을 고려할 수 있지만, 추가적으로 신규 지표들을 발굴하기는 쉽지 않습니다. KPI 구조도 기반으로 체계적인 관리가 안정적으로 진행되시면, 주요 지표들을 매장 단위, 등급 단위, 부서 단위로 나누어 세부 목표를 설정하고 관리하는 방향으로 나아가시면 됩니다.
- 5. 특정 미 달성 지표를 확인하고 원인 분석을 하였음에도, 별다른 패턴을 찾을 수가 없는 경우가 있습니다. 이럴때는 어떻게 할까요?**
  - A. 간혹 데이터 분석만으로 원인을 알 수 없는 경우들이 있습니다. 이러한 경우에는 관련된 고객들을 대상으로 모바일 설문조사를 하거나, 해당 기간 내에 유입된 문의 내용 (VOC)들을 분석하여 정성적으로 원인을 찾는 접근을 함께 병행하시면 됩니다.
- 6. 비회원에 대한 KPI는 어떻게 관리하나요?**

- A. 비회원의 경우, 회원 단위로 구매를 묶어서 분석할 수 없는 한계가 있습니다. 하지만, 구매 건별로는 영수증 번호나 거래 번호로 묶어서 볼 수 있기 때문에 거래 건과 관련된 KPI 위주로 관리하게 됩니다. Webinar에서 언급되었던 KPI 구조도로 보면 오른쪽에 위치한 건단가와 그 하위로 연관된 KPI들은 관리하실 수 있습니다. 이커머스가 있는 브랜드 경우에는 비회원 구매의 주문자 휴대폰번호를 기준으로 고객을 인식하여 구매횟수나 객단가의 성과를 회원과 비교하기도 합니다.

**7. CRM데이터는 정제되지 않은 경우가 많은데, 혹시 데이터 정제를 별도로 하시나요?**

- A. 기본적으로 분석 전에 Data quality에 문제가 없는지 확인합니다. 그 과정에서 자연스럽게 정제를 할 수 있는 데이터들은 정제를 해 놓고 분석을 진행합니다. 예를 들어, 시스템을 신규 구축하여 이전 데이터 이관 과정에서 실수로 성별 필드에 '남', '여', '1', '0', 'M', 'F' 가 섞여 있는 경우가 있습니다. 이러한 경우에 통일해 놓고 분석을 진행합니다. 그리고 매출도 회원별로 집계해 보면 연간 구매액이 말도 안되게 높은 고객들도 있습니다. 그런 경우, 부정 매출이거나 도매업체인 경우도 있기 때문에 이러한 이상치들도 사전에 확인합니다. Tableau에서 필터를 통해 기본 데이터베이스에서 특정 범위 이상의 이상치는 제거하거나 성별이 다양하게 섞여 있는 경우에 IF 문을 통해 통일된 항목을 만들어 쉽게 분석에 활용할 수 있습니다.

**8. 일반적으로 이탈고객에 대한 측정 기준 (예를 들면 몇개월 이상 비 활동 고객) 을 동적으로 구현하여 KPI 구현하고자 하는데 이경우 집계 데이터가 비약적으로 많은데 어떤 형태로 구현하는것이 성능적인 장점이 있을까요?**

- A. 전체 데이터를 정확히 분석하면 좋지만, 실제 1회 구매 고객이나 하위 고객들은 빈번하게 이탈이 발생합니다. 이탈을 방지해야 하는 우선 대상을 VIP와 같은 우수고객들이므로 우수고객들의 경우에는 별도로 이탈 관리를 하시는 것이 좋습니다. 우수고객은 상대적으로 수가 적고 구매데이터가 풍부하기 때문에 성능적으로도 분석측면에서도 훨씬 장점이 많습니다. 하위 고객의 경우, 많은 수로 인해 성능이 저하되는 경우가 많아 랜덤 샘플링을 통해 양을 조절해 가면서 서버 성능 등 물리적인 한계가 어느 수준인지를 확인하며 분석을 진행합니다.

**9. 지표간의 스케일(돈(원), 사람수(명)) 범위가 매우 다른 지표들을 시각화 할때는 어떤 방식을 쓰시나요?**

- A. 하나의 축에서 나타내기에는 너무 차이가 크기 때문에 기본적으로 이중 축을 사용합니다. 오른쪽과 왼쪽에 각각 매출, 사람수를 이중 축으로 보기도 하고, 필요한 경우에는 분산형 차트 형태로 가로는 매출, 세로는 사람수와 같이 활용하기도 합니다. 다만, 이중 축을 사용할 때 혼선을 최소화 하기 위해 그래프의 형태를 다르게 가져갑니다. 예를 들어 매출은 막대 그래프로, 사람수는 선 그래프로 나타내 지표를 시각적으로 쉽게 구분할 수 있도록 합니다.

**10. 아까 매출 데이터 예측을 보여주셨는데, 이를 영업부서에서 KPI로 잘 받아들이나요?**

- A. 연말에 주로 하는 일이 매출 데이터 예측입니다. 실제 저의 매출을 일방적으로 추정하여 전달하기보다는 주로 초안을 잡고 부서 간 협의를 하기 됩니다. 부서별로 실제 활동을 다르고 목표하는 것들이 다르기 때문에 상호 협의 통해 최종 조율하여 결정하는 것을 추천 드립니다.

**11. 근본이 되는 DATA base는 특정한 형식이 있나요?**

- A. 일반적인 제조, 유통 쪽에서 발생하는 데이터의 형식의 큰 틀은 비슷합니다. 대부분 회원 테이블, 매출 테이블 (헤더, 상세), 제품 마스터, 매장 마스터가 가장 기본적인 데이터 종류입니다. 해당 정보들만 있으면 말씀드렸던 KPI들은 모두 분석이 가능합니다. 여기에 더 정확한 성과를 보기 위해 캠페인 정보, 쿠폰 및 포인트 정보 등 추가 정보를 활용하시는 경우도 있습니다.

**12. 저희는 강의중에 말씀주신 KPI지표를 모두 컨트롤하기 어려운 상황인데요. CRM의 첫 걸음 단계라고 보시면 될 것 같은데.. 말씀주신 지표 중에 우선순위를 두고 관리한다고 하면 어떤 지표를 우선 관리하는 게 효율적일까요?**

- A. 아래 지표를 우선적으로 관리하시면 좋을 것 같습니다.
- 분석의 대표성을 위해 (1) 회원 매출 비중, (2) 활동회원 수
  - 매출 관리를 위해 (3) 회원 매출 = (4) 구매자 수 x (5) 건단가 x (6) 구매 횟수
  - (그리고 여유가 되신다면,) 신규/기존 고객 관리를 위해 (7) 신규 가입자 수, (8) 유지율
- 위 2줄 정도 관리하시면 전체 현황 및 간단한 원인 파악에 대한 가이드라인은 확인하실 수 있습니다.
- 예를 들어, 건단가가 부족한 경우 주로 Best 제품의 변화나 제품 가격의 변화와 연결되어 있어 내부 상황을 잘 아시는 분이면 어떤 제품 때문이라는 생각이 바로 나실 겁니다.