

ROI 사례 연구 IBM BUSINESS ANALYTICS XO COMMUNICATIONS

개요

Nucleus Research의 분석에 따르면, XO Communications는 IBM Business Analytics를 도입함으로써 이탈 가능성이 높은 고객을 식별할 수 있게 되었습니다. XO의 고객 서비스 관리자는 이탈 가능성이 높은 고객을 사전에 접촉하여 이탈을 방지하고 수익성을 강화하는 데 이 예측 분석을 활용했습니다.

ROI: 376%

투자 회수 기간: 5개월

평균 연간 편익: \$3,819,200

회사 소개

XO Communications는 미국 전역을 대상으로 VoIP, 음성, 네트워크, 캐리어, 도매, 호스팅 서비스를 제공하는 통신업체입니다. 여러 기업, 정부 기관, 국내외 통신사, 케이블 회사, 콘텐츠 제공업체, 모바일 무선업체가 XO의 고객입니다. XO Communications의 본사는 버지니아주 헨튼에 있으며 직원 수는 4,000명이 넘습니다.

과제

통신사가 직면하는 최대 비즈니스 과제 중 하나는 고객 이탈을 막는 것입니다. XO의 고객 서비스 관리자는 대기업 고객 중 이탈 가능성이 있는 곳을 대상으로 정기적인 점검과 서비스를 실시하지만, 중견기업의 경우 그 수가 너무 많아 관리하는 데 경제적 부담이 컸기 때문에 고객을 잃을 가능성이 더 높았습니다. XO는 이러한 고객을 파악하고 불잡을 더 효과적인 방법이 필요하다고 판단했고 이탈 위험이 있는 중견기업을 미리 파악할 수단으로 예측 분석 기술을 검토하기로 했습니다.

전략

2008년 말, XO의 고객 인텔리전스 팀은 SAS와 IBM의 애널리틱스 솔루션을 평가했고 결국 다음 이유로 IBM Business Analytics(즉 SPSS 예측 분석 소프트웨어)를 선정했습니다.

- 이 IBM 애플리케이션은 직관적인 사용자 인터페이스를 갖추었고 따라서 XO는 비즈니스 사용자도 수월하게 익히고 사용하게 될 것으로 기대했습니다.
- XO는 두 애플리케이션을 평가한 후 IBM 쪽이 XO에 필요한 모든 기능을 갖추었고 SAS보다 더 빠르고 경제적으로 배치할 수 있으리라 판단했습니다.

주제

비즈니스 인텔리전스 & 애널리틱스

2009년, XO에서 고객 인텔리전스를 담당하는 고위 관리자가 4개월에 걸쳐 이 애플리케이션을 익히고 고객 데이터를 준비하며 CRISP-DM 프로세스 방법론(데이터 마이닝 프로세스 계획, 데이터 수집 및 준비, 모델링, 평가, 배치를 위한 업계 표준 모델)을 적용하여 예측 모델을 개발했습니다. XO는 이 모델을 점검하고 검증한 다음 고객 데이터에 적용하여 이탈 가능성이 높은 고객을 나타내는 지표를 정의하기 시작했습니다. 분석 대상이 아닌

고객으로 대조군을 구성하여 예측 분석을 사용할 때와 사용하지 않을 때의 결과를 비교할 수 있게 했습니다.

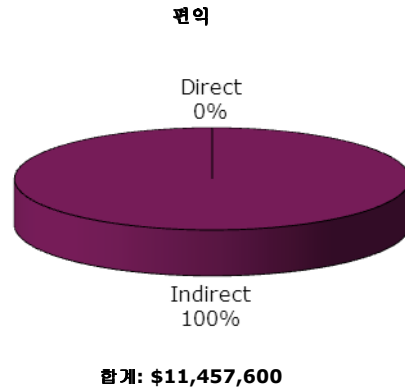
한편 고객 인텔리전스 팀은 생성되는 예측 데이터의 활용을 뒷받침할 새로운 프로그램을 개발했습니다. 고객 이탈 예측 분석에 기초한 조치를 취하기 위해 25명의 고객 서비스 관리자를 신규 채용했습니다. 이들은 해당 고객에게 연락하고 만일의 고객 이탈로 이어질 만한 문제점을 해결했습니다.

예측 모델을 적용하여 매월 고객의 이탈 가능성을 평점화했습니다. 고객 서비스 관리자는 XO의 예측 분석 웹 사이트에서 그 데이터와 관련 고객 프로파일 정보에 액세스하고 구역별로 세분화하고 고객 접촉의 우선 순위를 결정하는 데 참조합니다.

2009년 중반이 되자 XO는 중견기업을 대상으로 고객 이탈 문제를 해결하는, 확장 및 반복 가능한 프로세스를 갖추었습니다.

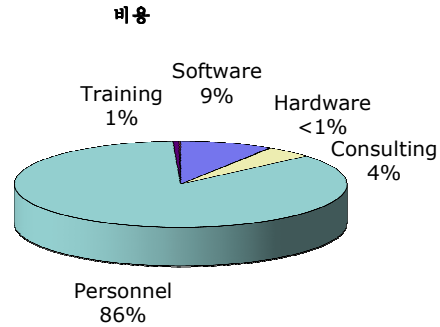
주요 혜택

XO는 IBM Business Analytics를 활용하여 고객의 행동을 예측하고 이탈 가능성이 높은 고객을 미리 접촉해 불만 사항을 해결함으로써 고객 이탈을 줄이고 가입 서비스 수익을 보호할 수 있었습니다. 신규 고객을 발굴하는 것보다 기존 고객을 지키는 것이 더 경제적이므로 이 프로젝트를 통해 XO의 중견기업 대상 비즈니스 수익성도 향상되었습니다. 솔루션 도입 후 첫째해에 고객 이탈이 8% 줄었습니다. 두 번째 해에는 추가로 18% 감소했습니다.



주요 비용

솔루션 구축에 든 주요 비용 항목으로는 인력, 컨설팅, 소프트웨어, 교육, 기타 교육 관련 출장비 등이 포함되었습니다. 인건비는 초기에 그리고 지속적으로 솔루션 지원에 투입된 분석가와 IT 팀의 업무 시간 비용, 고객 이탈 분석 결과에 따른 조치 이행을 위해 추가로 채용된 고객 서비스 관리자의 비용이 대부분이었습니다.



합계: \$3,957,913

사용자 정의 소프트웨어 모델을 개발하는 데 든 초기 컨설팅 비용 중 일부는 자본 비용 - 소프트웨어 항목으로 처리되었습니다. 그 밖에도 교육 관련 출장비가 산정 비용에 포함되었습니다. 또한 XO가 프로젝트 지원을 위한 서버 하드웨어를 구입하는 데에도 약간의 비용이 지출되었습니다.

베스트 프랙티스

XO가 중견기업 고객의 이탈을 방지하기 위해 단순히 고객 서비스 관리 인력을 충원하는 방법도 있었지만 이 고객의 수를 고려하면 더 경제적인 전략이 필요했습니다. XO는 비즈니스 사용자도 쉽게 익히고 사용할 수 있을 만큼 직관적이고 복잡한 통계 모델도 지원하는 애플리케이션을 선택했습니다. 그 덕분에 분석가가 확보한 지식을 더 광범위한 사용자 그룹에 전달하는 것이 가능했고, 고객 서비스 관리자는 이탈 가능성이 가장 높은 고객을 우선적으로 처리할 수 있었습니다.

XO는 고객 이탈 가능성을 예측하는 데 애널리틱스를 효과적으로 활용한 경험을 바탕으로 이제는 고객의 연체 위험성을 알리는 지표의 수집에 이 기술을 적용하려 합니다. XO는 2011년 2분기까지 부실 채권 상각 예측 모델을 개발하고 테스트 및 사용을 위한 준비를 마칠 계획이었습니다.

ROI 계산

Nucleus는 XO Communication의 IBM Business Analytics 투자를 수치화하기 위해 3년을 기준으로 소프트웨어, 하드웨어, 컨설팅, 인력, 교육, 출장 비용을 계산했습니다.

고객 이탈의 감소로 나타나는 편익은 XO의 중견기업 고객군 중 이탈가능성이 높은 고객 수, 고객 확보에 드는 평균 비용, 솔루션 도입 후 측정된 점진적 고객이탈 감소, (고객 서비스 관리자의 충원에 따른 단순 효과가 아닌) 예측 분석에 의한 비용 절감 비용을 토대로 계산했습니다. Nucleus는 고객 이탈 감소에 따른 수익 증가 대신 고객 확보 비용 절감 효과를 반영했습니다. XO가 리스크 관리에 예측 분석을 도입함으로써 기대되는 편익은 수치화하지 않았습니다.

상세 재무 분석

XO COMMUNICATIONS

요약

프로젝트:	IBM Business Analytics
연간 투자수익률(ROI)	376%
투자 회수 기간(년)	0,39
평균 연간 수익	\$3.819.200
평균 연간 총 소유 비용	\$1.319.304

연간 수익	시작 전	1년 후	2년 후	3년 후
직접	\$0	\$0	\$0	\$0
간접	\$0	\$3.124.800	\$6.249.600	\$2.083.200
기간별 총 수익	\$0	\$3.124.800	\$6.249.600	\$2.083.200

감가상각 자산	시작 전	1년 후	2년 후	3년 후
소프트웨어	\$306.600	\$28.000	\$0	\$0
하드웨어	\$0	\$0	\$0	\$0
기간별 총액	\$306.600	\$28.000	\$0	\$0

감가상각 명세서	시작 전	1년 후	2년 후	3년 후
소프트웨어	\$0	\$61.320	\$66.920	\$66.920
하드웨어	\$0	\$0	\$0	\$0
기간별 총액	\$0	\$61.320	\$66.920	\$66.920

지출 비용	시작 전	1년 후	2년 후	3년 후
소프트웨어	\$0	\$7.958	\$7.958	\$7.958
하드웨어	\$4.400	\$0	\$0	\$0
컨설팅	\$0	\$180.000	\$0	\$0
직원	\$70.000	\$1.093.500	\$1.111.500	\$1.111.500
교육	\$22.539	\$0	\$0	\$0
기타	\$6.000	\$0	\$0	\$0
기간별 총액	\$102.939	\$1.281.458	\$1.119.458	\$1.119.458

재무 분석	시작 전	1년 후	2년 후	3년 후
세 공제전 순현금흐름	-\$409.539	\$1.815.342	\$5.130.142	\$963.742
세 공제후 순현금흐름	-\$358.070	\$924.331	\$2.598.531	\$515.331
연간 ROI - 직접 및 간접수익				376%
연간 ROI - 직접수익만 해당				-157%
순현재가치(NPV)				\$3.134.700
투자 회수(년)				0,39
평균 연간 소유 비용				\$1.319.304
3년간 IRR				333%

재정 가정

총 정부 세금	50%
할인율	8%