

유통산업의 CRM 사례

- Best Practices & Success Factors -

2003. 11. 13(목)

박종규 대표
엑셀루션 컨설팅

I. CRM 활동의 5가지 수준 및 활용 사례

1. CS - 판매 중심의 서비스
2. 고정/우수 고객 관리
3. DBM - Membership/**고객 세분화에 의한** Target Marketing
4. After Marketing
5. **고객 접점 관리/프로세스 개선**
6. **요약 및 Best Practices**

II. The Key CRM Success Factor

1. Driver 1 : Customer Centric Business Strategies
2. Driver 2 : Line Level Training and Support
3. Driver 3 : Making Organizational Change
4. Driver 4 : Measuring Outcomes

III. 결론

서비스 : Manners Service인가 ?, 아니면 Sales Service인가?

- 기업의 종업원에 대한 친절 서비스 교육을 보고 있노라면 예절 교육을 하고 있는 것인지 고객을 만족시키기 위한 서비스 교육을 하고 있는 것인지 구분하기 어려울 때가 많다
- 누가 뭐래도 서비스의 목적은 판매(세일즈)에 있다. 유형의 것이든 무형의 것이든 무언가를 팔아서 기업의 수익과 연결시키지 못한다면 그건 바로 죽은 서비스 이다

돌아오지 않는 고객 : 기존 고객이 거래를 중단하는 이유

- ☐ 1 % : 사망
- ☐ 3 % : 특별한 이유 없이 그저
- ☐ 5% : 친지의 영향
- ☐ 9% : 경쟁 업체의 경쟁력
- ☐ 14% : 제품에 불만이 있어서
- ☐ 68% : 직원의 무관심

※ ASQC 설문 조사 결과

CS : 판매 중심의 서비스

□ 모든 고객을 가족처럼 편안하게

....50만원으로 500만원의 값어치가 나도록 도와주고 싶다는 그녀는 옷을 팔기 보다는 연출해 준다는 느낌을 중시한다..... 때문에 손님 입장에서 친언니와 동생에게 골라주듯 한데 바로 이것이 고객의 신뢰를 얻을 수 있는 그녀만의 방법이다.... 한편 고객의 특별한 날에는 직접 메이크업도 해주고 지니고 있는 소품도 협찬해 준다....

□ 철저한 고객관리가 필요하지만 그보다 손님이 편안하게 쇼핑할 수 있는 분위기 조성 이 중요하다”

“제가 가장 중요시 하는 것은 고객이 최대한 편하고, 기분 좋게 쇼핑할 수 있는 여건을 만든다는 것입니다. 그러기 위해선 매출에 절대 연연하지 않습니다. 매출에 신경 쓰다 보면 자신도 모르는 사이에 강매를 하게 되고, 손님은 부담을 느끼게 되죠. 고객을 대할 때는 내가 입는다는 마음으로 심사 숙고하여 좋은 옷을 골라드리는 것에만 신경 씁니다.”

고정 고객 중심의 고객관리

□ 모든 고객을 가족처럼 편안하게

“얼마전에 20만원 상당의 머리핀을 선물 받았습니다. 저 뿐만 아니라 저희팀 5명 모두에게 선물해 주시더라고요. 저희 브랜드 옷을 구매해 주신 것도 감사한데 저희한테 선뜻 고가의 선물을 해주 시니 만족된 서비스를 해드린 것 같아 너무 기쁩니다...”

그밖에도 빵을 갖다 주는 고객, 김장철에 김치를 싸다 주는 고객, 감사전화를 하는 고객 등 L 매니저 와 고객사이는 유난히 끈끈하다. 물론 힘든 고객들도 적지 않지만 고정 고객들의 고마움을 더욱 깨닫고 보니 서비스에 신경 쓰게 된다”며 힘든 일도 기쁘게 받아들인다.

□ “나를 기억해주는 백화점이 있다” : 고객 학습에 의한 내점 유도

“고객만족과 고객 감동은 고객이 매장을 찾았을 때 미소와 온순한 태도, 상냥한 말투, 프로다운 자신감과 예의 바른 행동에서 느끼는 심리적인 편안함에서 비롯된다”고 생각합니다.

진정한 서비스맨은 고객에게 상품을 판매하기에만 연연하는 것이 아니라고 생각합니다.

하루는 어떤 고객이 방문하여 “단골집이라고 찾아왔는데 고객을 몰라보면 다시는 찾지 않는다” 라는 뼈아픈 훈계를 듣고 저희들은 고객 기억하기에 최선을 다하고 있습니다

고정 고객 중심의 고객관리

□ 쟁쟁한 수입 브랜드 틈에서 매출 상위권을 유지하는 비결 : 고정 고객 관리

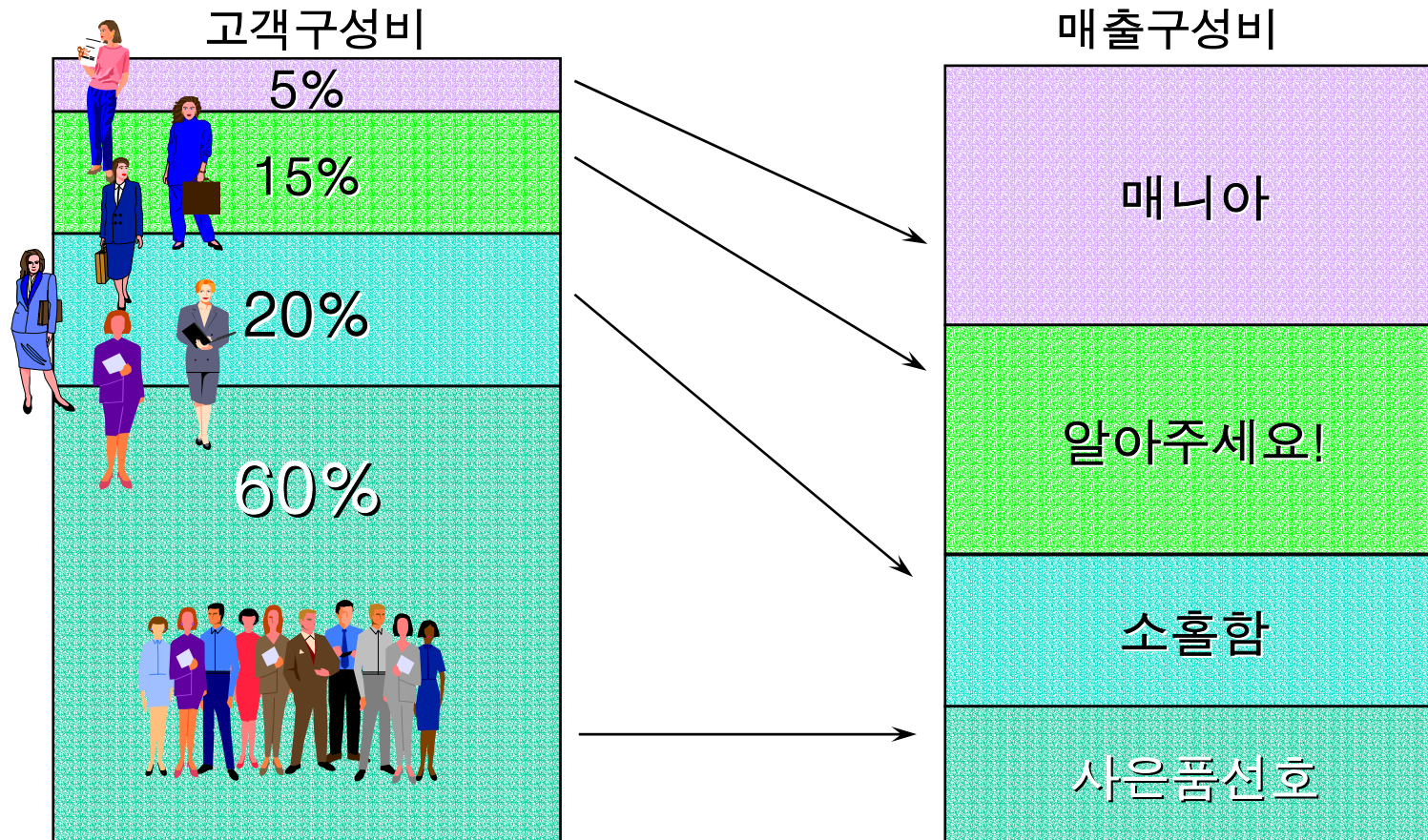
Q : 고정 고객을 확보, 관리하기 위한 자신만의 노하우가 있다면?

A : 고객리스트를 작성하여 좋은 신상품이 나올때 마다 전화를 드려 어떠한 신상품이 나왔다는 정보를 드립니다. 지방 고객 중 어떤 분들은 전화로 원하는 디자인을 주문하시면 제가 직접 택배로 부쳐드리기도 하는데 고객들의 취향을 잘 알고 있기 때문에 거의 모든 고객들이 마음에 들어 하십니다. 또한 물건을 구입해 가신 날짜를 일일이 체크하여 15일 정도 후에 전화를 드려 불편하거나 마음에 들지 않으시면 교환이나 환불이 가능하다고 말씀 드리고, 교환은 시즌이 끝나기 전까지는 언제든지 가능합니다. 옷에도 철저한 애프터 서비스가 필요하다는 것이 저의 생각입니다

□ “내가 실천한 고정 고객 관리”

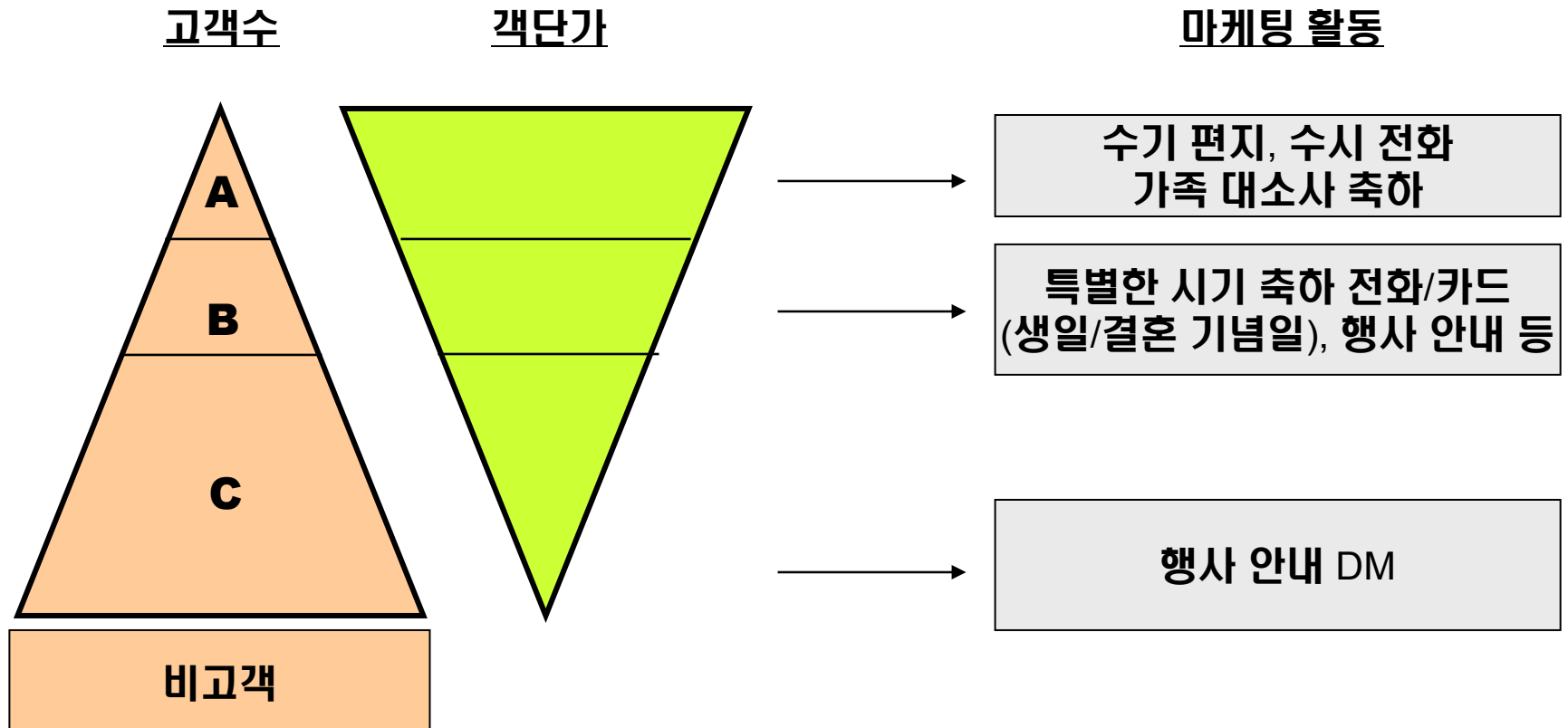
“DB에 입력된 고객은 약 3,000명입니다. 이 중 지속적으로 관리하고 있는 고객은 1,000명 정도이고, 집중관리 즉 VIP로 관리하고 있는 고객은 200명 정도입니다. 물론 3,000명 모두 제게는 너무나 고맙고 소중합니다. 200명의 고객에게는 매달 감동의 편지 보내기와 수시로 해피콜을 하면서 각종 정보와 사은품 전달은 물론 각종 기념일 챙기기, 경조사 챙기기 등 특별한 관심으로 관리하고 있는데, 내 소득의 80%를 그 20%의 VIP 고객이 창출해 준다고 해도 과언이 아닙니다”

DBM - Membership/**고객 세분화에 의한 Target Marketing**



DBM - Membership/**고객 세분화에 의한 Target Marketing**

□ “고객 특성에 따라 마케팅 활동을 시행한다”



DBM - Membership/고객 세분화에 의한 Target Marketing



DBM - Membership/고객 세분화에 의한 Target Marketing

□ 개인화 DM 및 TM

“백화점에서 고객을 위한 DM을 제작하여 나눠주었습니다. 처음엔 귀찮고 더러는 짜증도 나더군요. 두 달이 지나고 깜짝 놀랄만한 일이 생겼지 뭐예요. DM을 받아보시고 너무 기쁘셨다며 다시 나오신 겁니다. DM의 내용은 그저 구입해 주셔서 감사하는 것과 예전에 구매하신 정장은 블루셔츠가 잘 어울리니 코디해서 입으시면 예쁠 것이라는 내용이었습니다. 손님들에게 기쁨을 드리는 것은 아주 쉽더군요. 자그마한 편지 한 장과 한분 한분을 소중하게 기억하는 그 마음이 중요한 것입니다”

“항상 안타까웠던 것은 예전에는 자주 나오시다가 최근에 나오지 않는 분들, 발길이 뜸했던 분들이 한분 두분 저희 매장을 찾아오셔서 환하게 웃으시며, 그동안 어떻게 지냈냐며, 반가워 하시는 거예요. 바로 DM 때문이랍니다. 지난 봄부터 백화점에서 준비한 DM이 이렇게 그리운 얼굴들을 다시 볼 수 있게 맞으려 준 거예요”

“제가 보낸 DM을 받아 보시고, ‘안 오면 서운해 하실 것 같아서 나왔어요’라시며 매장을 방문하십니다. 그분은 월 200만원 상당의 매출을 올려 주시는 특별한 고객님이 되셨습니다”

“텔레폰 박이라는 별명을 갖고 있는 사람이 있다. 그는 하루 한 사람에게 3분씩 모두 10 명에게 전화를 걸어 높은 영업 실적을 올리고 있다. 박은 3분 통화에서 고농도의 행복 전달로 고객 감동을 연출하고 있다. 그는 전화로 물건을 사라든가 자기 회사와 거래 해 달라는 등의 영업활동을 직접하지는 않는다. 단지 즐거운 인사말과 함께 고객들에게 행복을 선물할 뿐이다”

DBM - Membership/**고객 세분화에 의한** Target Marketing

□ 개인화 DM 및 TM

인근에 경쟁 백화점이 생겨, 저희는 멀리서 오시는 고객이 줄어들고 있지요. 그래서 작년 동일 시즌의 구매 고객을 대상으로 DM을 보냈습니다. DM을 받아 보신 고객들이 옷 구매하실 때가 되었다며, 저희 매장을 찾아 주셨습니다”

“저는 백화점의 고객 DB와 자체 고객 DB를 이용하여 시즌 초에 오시도록 DM을 보냈습니다. 보내기 전 제 생각에는 백화점 고객이 더 오실 거라고 생각했는데, 결과는 자체 고객들이 3배 이상 많이 오셨어요. 이제부터 고객 정보 수집 및 관리에 더욱 신경 써야 한다는 것을 느낍니다”

“1년에 4회는 매출 상위 고객 300명에서 상품 교환권을 동봉한 DM을 보내지요. 그러면 고객들은 새로운 고객과 함께 방문해서, 동반 구매합니다”

After Marketing – 구매 후 고객관리 활동

□ 해피콜의 중요성

“D 전자의 판매 사원 K씨 역시 전화를 잘 활용한 사람 중의 하나이다. 그는 3.1.3.1 전법이라는 해피콜 전법을 썼는데, 냉장고나 세탁기를 판매한 뒤 3일 후, 1개월 후, 3개월 후, 그리고 1년 후에 해피콜을 한다”

고객이 구매하신 다음 날 그리고 행사 안내에 저는 핸드폰 문자 메시지(SMS)를 보냅니다. 고객 중 50%는 반응이 매우 좋아요, 나머지 50%는 무관심 또는 귀찮아 하시는 분도 있어요.

저희는 신사복 수선 후 고객에게 전달할 때는 택배로 보내지 않습니다. 고객을 한번 더 만날수 있는 좋은 기회라고 생각합니다. 가능하면 제가 직접 가거나, FA를 보내지요. 처음에는 옷만 전달해 드리지만, 나중에는 집에 들어가서 고객이 직접 옷을 입고, 만족하신지를 확인하지요. 그러면 그 고객은 다른 매장에는 안 가세요

“얼마전 50명 고객에게 손수건을 드리는 행사를 했습니다. 50명의 고객에게 DM을 보냈는데 42명이 오셨어요. 제 생각에는 평소에 해피콜을 열심히 한 것과 친필로 DM을 보낸 덕분이라고 생각합니다”

“제품 사용법과 연락처를 명함대신 상품에 삽입해서 드립니다. 그냥 명함을 드리면 버리시는 분이 많거든요. 본인이 사용하시거나 선물 받으신 분이 제품을 사용할 때 명함을 보시고 매우 좋아하세요”

고객 접점에서의 고객관리 및 공감대 형성 활동

□ 고객 접점에서의 고객관리 및 고객관리 공감대 형성

저희 매장은 개인고객 만들기 보다는 매장 고객 만들기에 신경을 씁니다. FA가 그만두면 고객도 안 오시거든요. 그래서 저희는 고객이 다시 방문하시면 모든 직원들이 그 고객에 대해 알 수 있도록 인사를 합니다.

“고객 정보 수집시 저희는 고객에게 선물을 드립니다. 머그컵 또는 핸드폰 걸이를 드리지요. 고객 정보 수집 활동이 불편한 것도 많지만, 구매 하신 고객에게 다시 오시도록 하기 위해서는 고객을 알아야 합니다. 그리고 고객에게 구매 감사 전화와 행사시 DM을 보내면 효과가 있습니다. 결국 고객 정보 수집/관리 활동은 고객관리의 기본 이지요”

고객 접점에서의 고객관리 및 공감대 형성 활동

브랜드 최초구매고객 감사 DM 보내기	● 신규가입 회원의 최초매출 발생시 브랜드 매니저 명의 Thank Q 발송 ● 높은 금액 브랜드로 중복 제거(고객이 겹칠경우)
고정고객 구매시 감사DM보내기	● 1년간 해당브랜드 2회 이상, 최근 6개월 내 방문한 객단가 1.5배 이상인 고객 중 전월 해당브랜드구매고객에게 발송(약 50명)
고정고객 기념일 기억하기	● 고정고객 중 월별 생일,결혼기념일에 맞춰 카드보내기 ● 브랜드별 월 20명 수준
이 탈 고 객	● 고정고객 중 특정조건을 정하여 과거 우수 이탈고객들에게만 월별로 나누어 개별고객 편지 발송
E-mail 보내기 활성화	● 매장 매니저 개인 E-mail주소를 가지도록 유도, E-mail을 이용한 대고객 교류하기 전개
고정고객 00명 이름 불러주기	● 브랜드별 고정고객 00명의 얼굴과 이름을 기억하여 불러주기로 고객과의 친밀도 강화
카드결제고객 이름 불러주기	● 카드결제 고객에게 카드 영문 확인 후 이름 불러주기 실시
고객 바로알기 경진대회	● 고객관리의 강화를 위해 고객의 정확한 정보 숙지 및 이해를 위한 경진대회 실시

CRM 활동의 5가지 수준 및 활동 사례

- ❑ CS – 판매중심의 서비스
- ❑ 고정/우수 고객 중심의 고객관리
- ❑ DBM – Membership/고객 세분화에 의한 Target Marketing
- ❑ After Marketing – 구매 후 고객관리 활동
- ❑ 고객 접점에서의 고객관리 및 공감대 형성 활동

CRM Best Practices

□ CRM 성공 요인

- 공감대 형성을 위한 활동(CS & CRM Mindset)
 - 경영인에 의한 고객관리 Mind 확산 및 시행
 - 경쟁점 Open에 따른 매장內 서비스방향 설정과 지속적인 실천의지
 - 기본에 충실하는 자세로 단계적 분위기 상승 주도
 - : 인적/구매정보 등록, Happy-Call, 철저한 Size관리
- 제품 측면(고객 특성에 대응하는 제품 구성)
 - 구매고객의 연령대 및 금액대를 조기 파악하여 고객에 맞는 제품 구성
- 고객관리 측면
 - Size(수선 내역포함)관리의 철저로 본인 부재시라도 오차를 사전에 방지하여 고객 응대에 만전을 기함
 - 고객 구분에 따른 판촉방법 실시 및 연령대별 차별적인 채널 운용
 - . 제품 및 행사안내
 - . 우수고객유지 별도 EVENT 진행

Driver 1 : Customer Centric Business Strategies

- ☐ Customer Attrition Data
- ☐ **정기적인** Customer Satisfaction Research
- ☐ Adopt the customers' perception during planning
- ☐ Comprehensive planning outcomes
- **고객과 종업원이 직접 참여해서 만든 Business Process 구축 단계를 가장 강조**
 - Process를 기업의 제품이 흘러가는 대로 구축을 하는 기업/제품 중심의 Process가 아니고 고객이 처음 접촉에서부터 주문을 하고, 제품을 접수하고 그리고 재구매를 하는 등의 고객의 흐름에 따라 기업의 Workflow도 만들어져야 함
 - 이를 위해서는 반드시 고객과 고객을 직접 대면하는 종업원들이 반드시 CRM TFT에 포함
 - 이러한 Business Process가 만들어지면 어떤 부분을 자동화 해야 할 지, 그리고 그 기대효과가 어떤지를 반드시 예측하여야 함
- **CRM Technology 도입시 이러한 Business Process 구축이 완전하다고 판단이 될 때 선정 권고**
 - Process를 새롭게 구축하더라도 절대로 자동화된 시스템을 가지고 테스트를 하지 말 것을 권고
 - 'Pencil and Paper" 과정을 반드시 거칠 것
 - CRM의 성공을 하기 위해서는 종업원들이 그 프로세스를 받아들이고 숙련되는 과정이 필요하며 이런 과정을 통해 프로세스를 완전화 시키고 그 다음에 이러한 프로세스를 효율적으로 해주는 CRM S/W가 들어와야지 시행착오도 줄이고 그리고 쉽게 적응이 되기 때문

Driver 2 : Line Level Training and Supports

- ☐ Skill Training
- ☐ Address resistance to change
- ☐ Reinforce that CRM adds values to customers
- ☐ Provide counseling to employee who is able to change ; Super User
- ☐ Provide face to fact training
- “Super user group” 강조
 - 변화 관리의 일부분, 각 주요 포스트마다 종업원 중에 한명을 선택해서 TFT에 참여를 시키고 또 일선 직원들의 일상교육을 담당할 수 있도록 하는 것
 - Super User들이 CRM의 철학 뿐만 아니라 효과 적인 사용 방법을 다른 직원들에게 교육하게 함으로써 Super User 자신의 CRM에 대한 역량 개발 뿐만 아니라 주변 직원들의 동참을 이끌어 내는데 중요한 역할 수행
 - 사내 자체 Case를 개발하는 것도 변화 관리에 중요한 부분으로 언급
 - 특정 부서의 Super user들이 자신의 이용 경험을 바탕으로 “어떻게 하면 시스템에서 가치를 제고할 수 있는가”등으로 구성된 Case를 발표하고 전파함으로 전사적인 공감을 얻을 뿐만 아니라, 회사의 CRM 역량도 강화 할 수 있음
 - 교육 유형으로는 Face to Face 교육의 효과를 가장 강조, 모든 직원들이 3일 정도의 교육 이수 및 일정 테스트를 해 그 테스트를 통과를 못하면 재교육을 하는 등 테스트 통과를 엄격하게 하여야 함

Driver 3 : Making Organizational Change

- ❑ Involving supervisor
- ❑ Use cross-functional team to redesign workflow redesign
- ❑ Develop comprehensive workflow map
- “Super user group” 강조
 - 변화 관리의 일부분, 각 주요 포스트마다 종업원 중에 한명을 선택해서 TFT에 참여를 시키고 또 일선 직원들의 일상교육을 담당할 수 있도록 하는 것
 - Super User들이 CRM의 철학 뿐만 아니라 효과 적인 사용 방법을 다른 직원들에게 교육하게 함으로써 Super User 자신의 CRM에 대한 역량 개발 뿐만 아니라 주변 직원들의 동참을 이끌어 내는데 중요한 역할 수행
 - 사내 자체 Case를 개발하는 것도 변화 관리에 중요한 부분으로 언급
 - 특정 부서의 Super user들이 자신의 이용 경험을 바탕으로 “어떻게 하면 시스템에서 가치를 제고할 수 있는가”등으로 구성된 Case를 발표하고 전파함으로 전사적인 공감을 얻을 뿐만 아니라, 회사의 CRM 역량도 강화 할 수 있음
 - 교육 유형으로는 Face to Face 교육의 효과를 가장 강조, 모든 직원들이 3일 정도의 교육 이수 및 일정 테스트를 해 그 테스트를 통과를 못하면 재교육을 하는 등 테스트 통과를 엄격하게 하여야 함

Driver 4 : Measuring Outcomes

- ☐ You cannot manage what you cannot measure
- ☐ Conversion with customer to measure outcome

- Top Management의 참여/지원 강조
 - 반드시 CEO중에 한명을 CRM TFT에 참가 시킬 것
 - 사전에 어떤 방법으로 CRM의 효과를 측정할 것인지 Project를 시작하기 전에 반드시 합의 필요
 - 최소한 3개월에 한번은 이렇게 결정된 Metrics를 중심으로 전체 Top Management에 보고

성공적인 고객관리를 위한 제언

“ 고객관리는 장사가 안될 때 생각하는 1회성으로 그치면 안됩니다.

어떤 경영인 들은 장사가 안될 때 고객관리를 생각하고,
전화나 DM을 보내지만, 그다지 큰 효과가 없어요.

장사가 잘 될 때는 오히려 신경을 안 쓰는 것 같아요.
고객관리는 평상시에 지속적으로 해야 하는 활동이지요.

저는 고객관리에 의한 매출 증대 효과를
20% ~ 50% 정도라고 추정하고 있습니다.”

감 사 합 니 다

박종규 대표

ckpark33@empal.com

엑셀루션 컨설팅

Tel : 02-525-2613, 2713

www.xsolutionconsulting.com