

**CRM**

**2004. 6.**

## 비즈니스와 연애가 일맥상통

현재 분양대행업을 하고 있는 손 성필씨는 중소 제약업체의 영업맨 출신이다. 다년간에 걸쳐 누군가를 만나 아쉬운 소리를 하는 것을 일상생활로 했던 사람이다. 직장에 다닐 때는 물건을 파느라 구두가 닳도록 다녔고, 사업체를 차린 후로는 큰손들에게 부동산을 파느라 전화를 끼고 살았다.

그는 "사람을 처음 만나는 것은 새침데기 처녀에게 연애를 거는 것과 비슷하다"고 귀뜸한다. "콧대 높은 처녀에게 데이트를 하자고 하면 '됐다'고 하지요. 잘 모르는 사람에게 접근하는 것도 비슷해요. 상대방은 경계심을 보이며 저를 물건 팔아먹으려는 잡상인으로 생각합니다. 그래서 저는 좀 다르게 접근합니다."

전화를 걸어"00님에게 소개를 받았는데 찾아뵙고 싶다"고 말을 건네면 상대방은 심중팔구 만나지 않으려고 발뺌을 한다는 것이 손씨의 경험.따라서 상대방이 반응할 틈도 주지 않은 채 속사포로 쏟아 붓는다."저는 화요일 오후와 목요일 오전에 시간이 되는데 편한 시간을 고르시지요"라고 먼저 제안하면,엥겍겍에 이 중 하나를 고르거나 다른 날을 제안하는 것이 사람들의 심리다.

손씨의 연애행험이 풍부한지는 모르겠으나,아가씨들도 이런 방식에 넘어가 일단 만나주는 경우가 많다고 한다.만나기 전에 상대방에 대한 정보를 수집하고,방문해서는 그 사람이 흥미를 갖는 부분에 대해 집중적으로 대화를 나눈다.호감을 끌어내는 것이다.사업목적은 어렴풋이 뉘앙스만을 전달한다.그런 다음에 헤어지면서 다시 약속을 잡는다."오늘 유익한 말씀 많이 들었는데,저는 다음 주 월요일과 금요일이 비어 있습니다.다시 뵙지요.언제로 할까요?"

두 번째 만나 그 사람의 이야기를 들어주다 보면 어느새 거래 이야기가 나오고 계약문턱까지 도달하게 된다. 까다로운 사람이라도 자꾸 만나서 이야기를 나누는 과정에서 서로를 이해하게 된다는 것이다.

손씨는 "계약이나 결혼이나, 자주 접촉해야 골인하게 된다는 점에서 비슷하다"고 말한다. 그러나 골인이 됐다고 해서 임무가 완수된 것으로 생각하면 큰 오산이라는게 손씨의 지적이다. 고객 또는 연인에게 끊임없는 애정과 관심을 보여주어야 지속적인 관계를 유지할 수 있다는 것. 이러한 관계가 파탄이 나면 상처를 입게 된다. 손씨는 이런 점에서 비즈니스와 연애가 일맥상통한다고 말한다.

고객이 고객을 몰고 온다

손 성필씨는 주요 고객들의 사무실로 느닷없이 찾아가는 버릇이 있다. 별다른 용무가 없어도 그냥 놀러가서 잡담을 한다. 그러다가 저녁때가 되면 함께 술을 마시기도 한다. 그의 컴퓨터에는 주요 고객의 신상이 엑셀파일로 정리되어 있다. 생일을 챙기기 위한 것이라고 한다. 특히 배우자의 생일을 챙기는 데는 귀신이다.

"남성들은 자기 생일을 챙겨주는 것에 대해서는 특별한 감흥이 없는 것 같아요. 오히려 부인 생일 때 꽃다발과 케이크를 보내주면 고맙다고 전화를 하더군요. 그래서 부인 생일을 주로 챙기지요."

이 같은 노력의 결과가 '고객의 열성 팬화 현상'으로 이어졌다. 처음에는 서먹한 관계였던 것이 어느새 친구 정도의 사이로 발전하고, 마침내는 손씨의 사업을 도와 주기 위한 자발적인 고객들이 되었다고 한다.

손씨가 새로운 부동산 물건을 따내 몇 명의 고객에게 연락하면 그 고객들이 자기 친구들까지 몰고 오는 경지에 이르게 된 것이다. 주는 만큼 받는 것이다. 손 성필씨가 고객에게 선사한 것은 '관심과 배려'였고, 고객은 그 보답으로 새로운 고객을 발굴해 주었다. 고객들에게 투자수익을 올리도록 해 준 것은 두말할 나위 없다.

이제 막 사회생활을 시작한 직장 초년생이나 자영업을 결심한 사람, 또는 사업을 확대하고자하는 비즈니스맨이나 다 마찬가지다. 치열한 경쟁을 뚫고 성공에 이르는 첫걸음에는 예외가 없다.

그 것은 주변의 단 한 명이라도 자신의 '열성 팬'으로 만드는 것이다. 열성 팬을 위해 , 열성 팬과 함께 일을 하는 것은 서로에게 즐거운 일이다. 열성 팬은 더 많은 도움을 주기 위해 노력한다. 굳이 도움을 청하지 않아도 어떤 도움을 줄 것인지 항상 먼저 고민한다. 그런 열성 팬이 '한 명'이라도 있는지 다시 한 번 더 생각해 보라.

# CRM?

1. 의미 :
- ① 광의적 개념
    - 기업의 경영철학이며, 경영 전략
  - ② 협의적 개념
    - 마케팅에 있어서 BPR
    - 과학적인 마케팅

2. CRM이란? : ① Mindset (Strategy & Customer Philosophy)

3. CRM이란? : ② Connectivity (Process & Infrastructure) } 고객 세분화

① Data Based Marketing } 고객 차별화

② 접점에서의 고객 관리

# WHAT IS CRM?(1)

CRM(Customer Relationship Management), 고객관계마케팅

- ✓ 선별된 고객의 가치를 극대화하는 것
- ✓ 고객과 장기적으로 긴밀한 관계 유지를 통하여 평생 고객화하고 고객 생애 가치(LTV: Life Time Value)를 향상시켜 고객 및 기업 만족을 극대화 하는 것
- ✓ **CRM is a Re-engineering of the Business Process to Focus all its Resource on Chosen Customer.**

## WHAT IS CRM? (5)

백화점의 가전매장에 가면 종업원이  
고객의 정보를 얻기 위해서 물어보고  
하는 것은 거의 없다.

당장 하는 활동은 어떻게든 하나를  
팔아서 내보내려고 하는 태도가  
나온다는 것이다.

# WHAT IS CRM? (6)

CRM은 가격을 경쟁요소로 하는 것이 아니라 **감성적**으로 고객에게 다가가서 가격이외의 **Benefit**을 제공함으로써 **Loyalty**를 키우는 것이다.

# 고정고객관리 : 3 R

1

**R**elationship (마음이 통하는 **관계**를 **구축**)

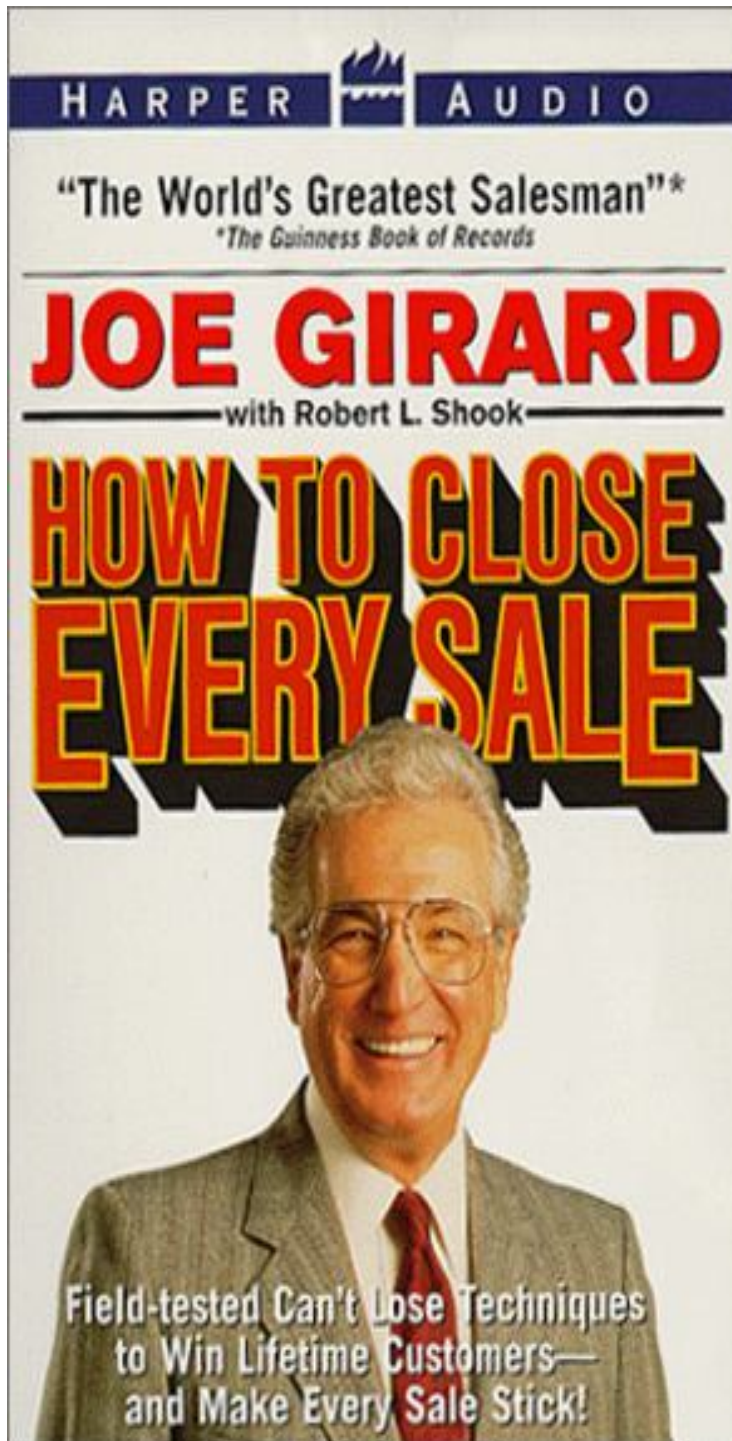
2

**R**etention (기존고객의 **유지** 및 **발전**)

3

**R**eferral (**구전효과**) - Members Get Members

- Q & A 화법
- 250인의 법칙



# 250명의 법칙

☞ 한 사람이 관계하는 사람은 **250명!**

"내가 **일주일에 50명**을 만나는데 그중 두명이 내가 그를 대하는 태도에 불만을 가지고 있다면 그들에게 영향을 받는 사람은 **한달이면 2천명, 일년이면 2만 5천명**이 나에게 손가락질 하는 것과 같다. 나는 지금까지 자동차 판매에 **14년**을 종사해왔다. 따라서 만일 내가 만나는 모든 사람들 중에서 **일주일에 두명** 꼴로 불쾌감을 주었다면 **일년 동안 30만명**이라는 사람이 나를 비난했을 것이다."

# 고객관리의 원칙 중 2가지

- ✓ 고객들은 브랜드를 바꿀지언정 판매사원은 바꾸지 않는다.
- ✓ 고객들은 상품에 관한 이야기 보다는 개인적인 이야기를 하고 싶어한다.

## 9. 당신이 존재하는 이유

가. 프로들이 생각하는 고객

- ① 고객의 내 삶의 기반이다.
- ② 고객이 나에게 의존하는 것이 아니라 내가 고객에게 의존하는 것이다.
- ③ 고객은 나의 서비스와 대접을 최고 수준으로 받을 권리가 있다.

나. 당신의 있고 고객이 있는 것이 아니라

고객이 있음으로써 내가 존재하고

고객에게 기쁨을 주기위해 내가 존재한다.

### 13. 단순 접촉 효과

가. 인간 관계 깊이나 친밀도는 만남(접촉)의 횟수에 비례한다.

탁월한 서비스맨이냐는 고객과의 만남을 회피하는냐 적극적으로 나서느냐에서부터 비롯된다.

나. 직접 접촉이 어려운 형편일 때는 전화나 편지등을 통한 간접접촉

이라도 그 빈도를 높여야 한다. 한 번에 1시간을 만나는 것보다 10분씩 6회를 접촉하는 것이 것이 더 효과적이라는 점을 알고 고객과의 만남의 횟수 증대에 노력을 아끼지 말아야 한다.

오늘 미국전화회사 매니저랑 전화로 싸웠습니다..^^짧은 영어로..  
영어가 고생 많이 했습니다.. 전화번호 변경신청한지 일주일도 넘  
었는데.. 전화가 개통이 안되어..내일내일 기다리는 말에..

어젠 기술자 불러달라고 예약까지 해서 오늘 모든 스케줄 취소하  
고 집에 있었건만... 1시가 넘어도 안 와서 전화했더니..취소했답니  
다..자기들 맘대로...

이유는..기술자가 우리집 근처 전화 단자함에 가서 체크를 했는데..  
선에는 이상이 없어서 갈필요가 없었다는 겁니다...우씨....-.-  
그것 때문에...기술자더러 와서 집에 전화선 확인해보라는 건데..  
애네들 이 짓만 벌써 일주일째 하고 있습니다..

더 열 받는건..안내원은 오늘 저녁 7시까지 간다고 하며..내선에  
문제가 있으면...내선 체크는 돈이 들어간다고.. 99불 차지에 서  
비스료 25불을 내야한다면서 replace order를 하겠냐고 해서..돈이  
문제가 아니라 시간이 문제니; 언제 보낼수 있냐니깐..다음주 수요일  
에나 기술자를 보낼 수 있다나요...^^흐미;

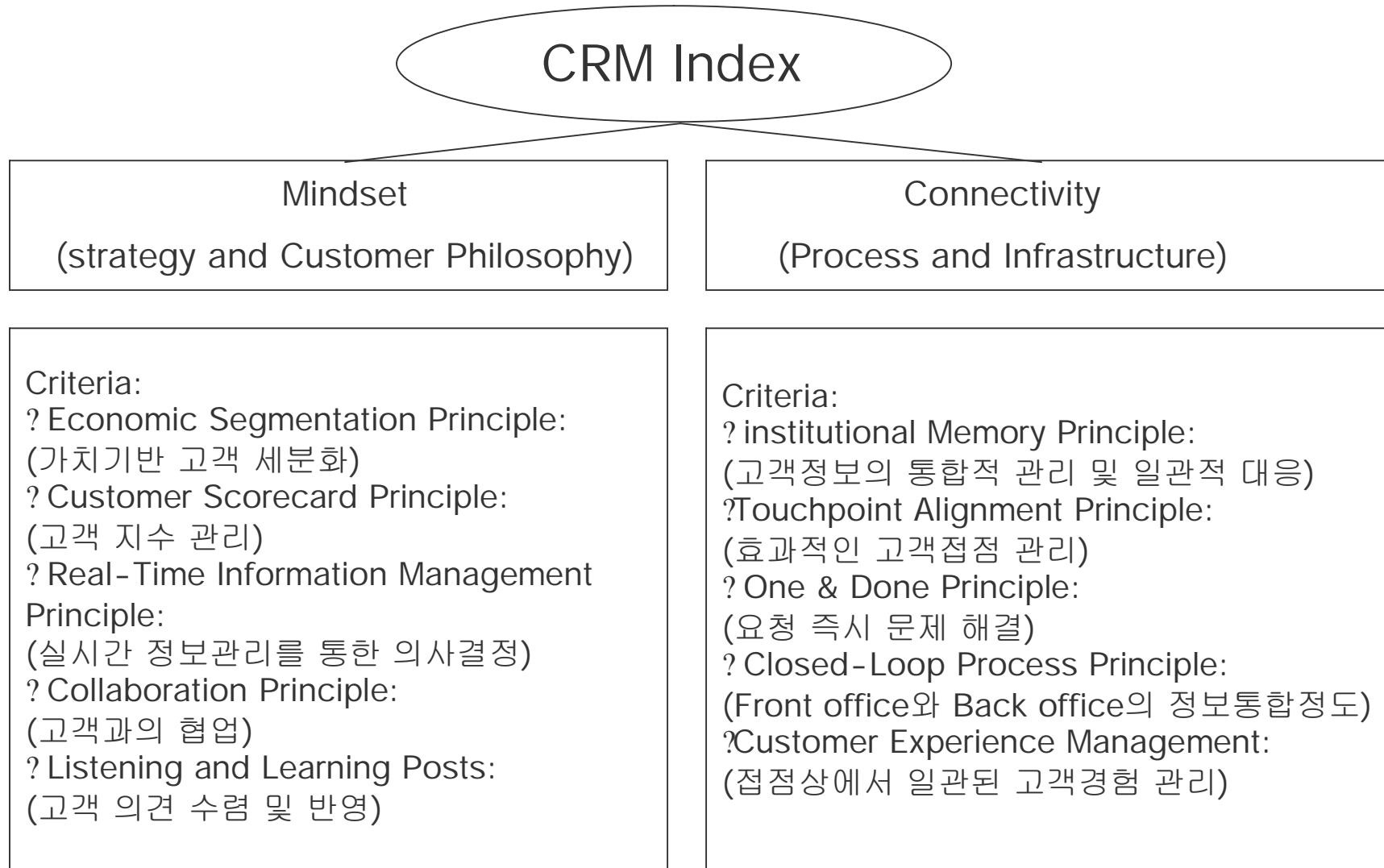
점점 열 받죠..그래서..그냥 집 바깥이 전화 단자함만 와서 확인해달라고 했던 것 확인하려고 처음 안내원에게 전화돌리리니깐..전화가 끊어지더라구요..

우씨..다시 전화했더니..다른 안내원이 받더니; 다시 처음부터 전화번호대고 내용얘기하고...확인전화라고 얘기하니깐.. 오늘은 못 오고 내일 온다고 하데요...

더 열 받는 나..^^그래서...커스터머 서비스 매니저 바꾸라고 해서..기다렸더니...다시 전화번호 대고..내용얘기하고..자초지종 얘기를 했는데(흐미..이일을 어찌면 좋겠습니까..영어 공부하는 것도 아니고..)...무조건 기다리랍니다..내일 보낸다고...매니저는 자기가 그렇게 한 게 아니라나 ....

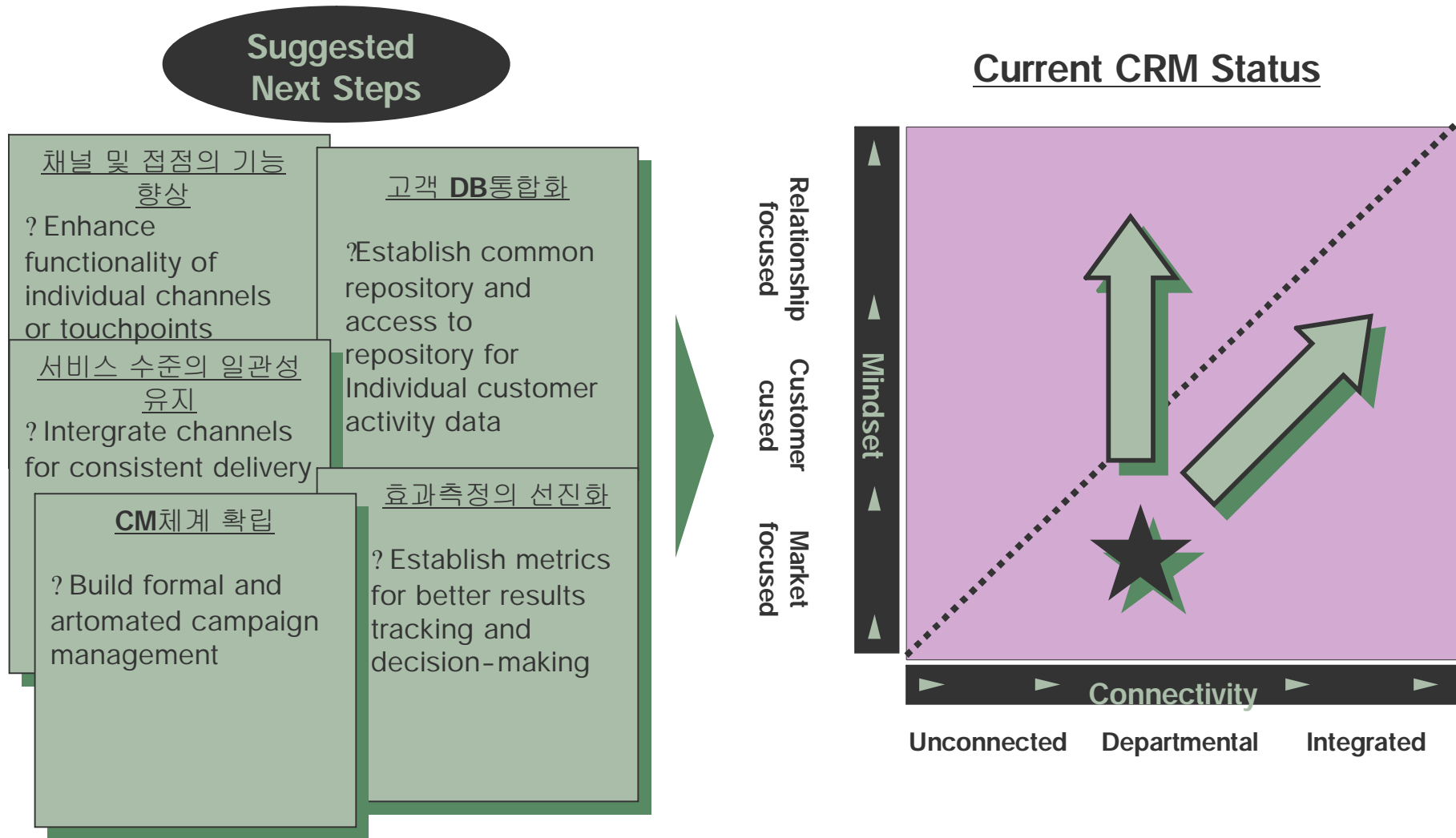
제가 그랬죠..난 너하고 개인적으로 얘기하는 게 아니라..전화 회사를 대표하는 너에게 얘기하는 거라고..^^ 알아 들었을라나 몰겠습니다...

CRM은 Mindset과 Connectivity 측면에서 조화로운 발전을 이루어야 함



Source: Cap Gemini Ernst & Young

현단계에서, 국내 기업들은 고객자료 축적/접근의 통합화와 각 채널 및 접점의 고객 대응 수준의 일관성 유지 등을 통해 발전된 CRM status로 나아갈 수 있음



Source: Cap Gemini Ernst & Young

# CRM 프로젝트의 타율

**? IDC 조사**  
-14% CRM 효과 인정  
-나머지 60% 기대효과 미달성

**? Gartner 조사**  
-70% 실패

**? CRM 전문가 분석**  
?80% 실패

**?Clarity Blue 조사**  
? 65% 실패

**? Data Monitor의 제약업계 조사**  
? 65% 실패



**? Gartner & Meta Group**  
-CRM 프로젝트의 55~75% 목표 달성 실패  
-CRM 초기 예상 비용의 40~77%초과

**? Bain 컨설팅**  
-50% 이상 실패  
-가장 불만스러운 4개 경영도구 중의 하나  
-사용자 20%가 CRM폐기

**? George Day 연구**  
- 20% CRM노력은 고객 관계를 더 악화시킴

**CRM Project 실패할 확률 높음!**

# CRM 프로젝트 구축 시 관련 위험 요인

위험 / 실패요인	Banking	High Tech	Insurance	Manu- facturing	Retail	Telecom	Other
인센티브/성과평가 매트릭스와의 연계 실패		20%	14%	8%	67%	20%	
부적합한 IT 투자	40%	20%	14%	23%	33%	60%	33%
적합한 CRM 비즈니스 전략 부재	40%	20%	71%	69%	33%	0%	17%
Cross functional 기획 부족	60%	80%	43%	62%	67%	20%	50%
세일즈 & 마케팅 프로세스의 변화 부족	60%	60%	29%	38%	67%	60%	17%
경영진의 지원 부족	20%	20%	71%	15%	33%	60%	50%
교육 및 내부 지원 부족	20%		14%	15%	33%	20%	33%
프로젝트팀의 비즈니스 이해 부족	20%	20%	43%	31%	0%	60%	17%
세일즈 & 마케팅 결과 측정 미흡	20%	20%	43%	15%	33%	20%	33%
부적합한 벤더 선정기준	20%	40%	14%	23%	33%		50%

# I. 근본적 실패원인 : 일본의 경우

## ● 근본적인 실패의 원인①

- ؛ 일본은 세일즈 뿐
- ؛ 도대체 마케팅 지향이 없다
- ؛ 판매의 기본 마음가짐을 잊고있다
- ؛ 피라미드의 상부를 의식
- ؛ 고객은 자기보다 아래라는 의식
- ؛ 고객은 불평만을 제기하는 놈이라는 의식의 낮음

## ● 근본적인 실패의 원인②

- ؛ **TOP**의 참가가 없다
- ؛ 회사전략이 아닌 전술레벨
- ؛ 전사적인 운동으로 하지 않는다
- ؛ 예산이 적다
- ؛ 성공할까 말까의 의구심을 갖고 시작
- ؛ 성공할때 까지 계속하는 근성이 없다
- ؛ 노력하지 않는다

## ● 실패의 본질③ 보수

- ؛ 창업자는 고령화
- ؛ 이대 사장도 개혁의식 희박
- ؛ 가신들은 옛날의 방법을 고수
- ؛ 사원 : 현상유지가 좋다
- ؛ 실패하면 인사고과에 영향

# I. 근본적 실패 원인 : 미국의 경우

- ① 조직 변화 문제 : **29%**
- ② 사내정치 및 타성 : **22%**
- ③ **CRM**에 대한 이해부족 : **20%**
- ④ 부실한 기획 : **12%**
- ⑥ **CRM** 기술부족 : **6%**
- ⑦ 예산문제 : **4%**
- ⑦ 소프트웨어 문제 : **2%**
- ⑧ 잘못된 조언 : **1%**
- ⑨ 기타 : **4%**

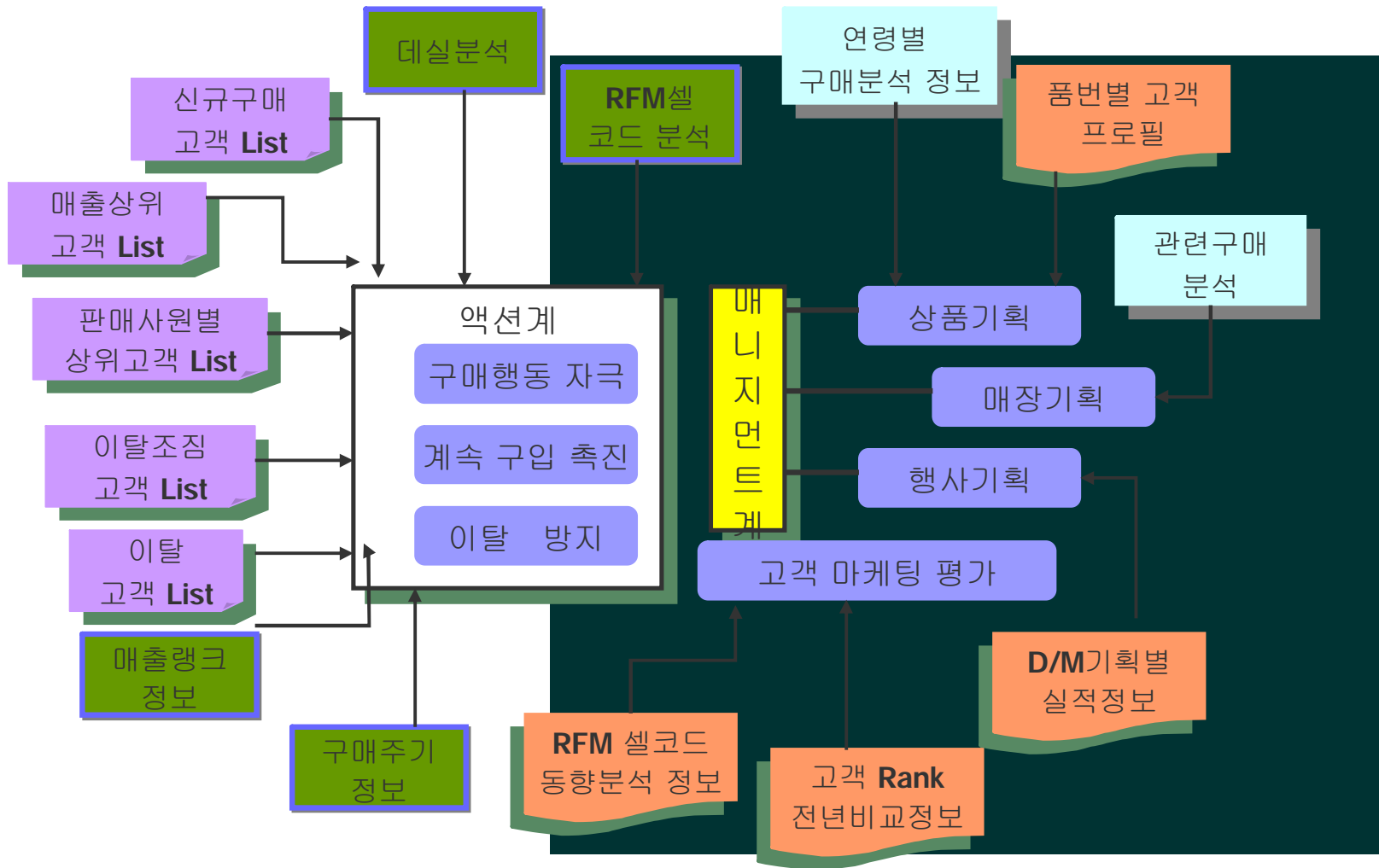
## II. 전사 전략으로써의 CRM

6. 고객의 생각과 감정을 열지 못하면 고객의 지갑도 열지 못한다는 사실. 1936년에 미국 광고 대행사협회 회장이었던 John Benson은 아마도 이제부터 우리는 화려하게 제품을 포장할 생각보다는 고객이 진정으로 원하는 것이 무엇인지를 알아내는데 더욱 노력을 기울여야 할 것이다. 고객이 바로 우리의 상관이다.

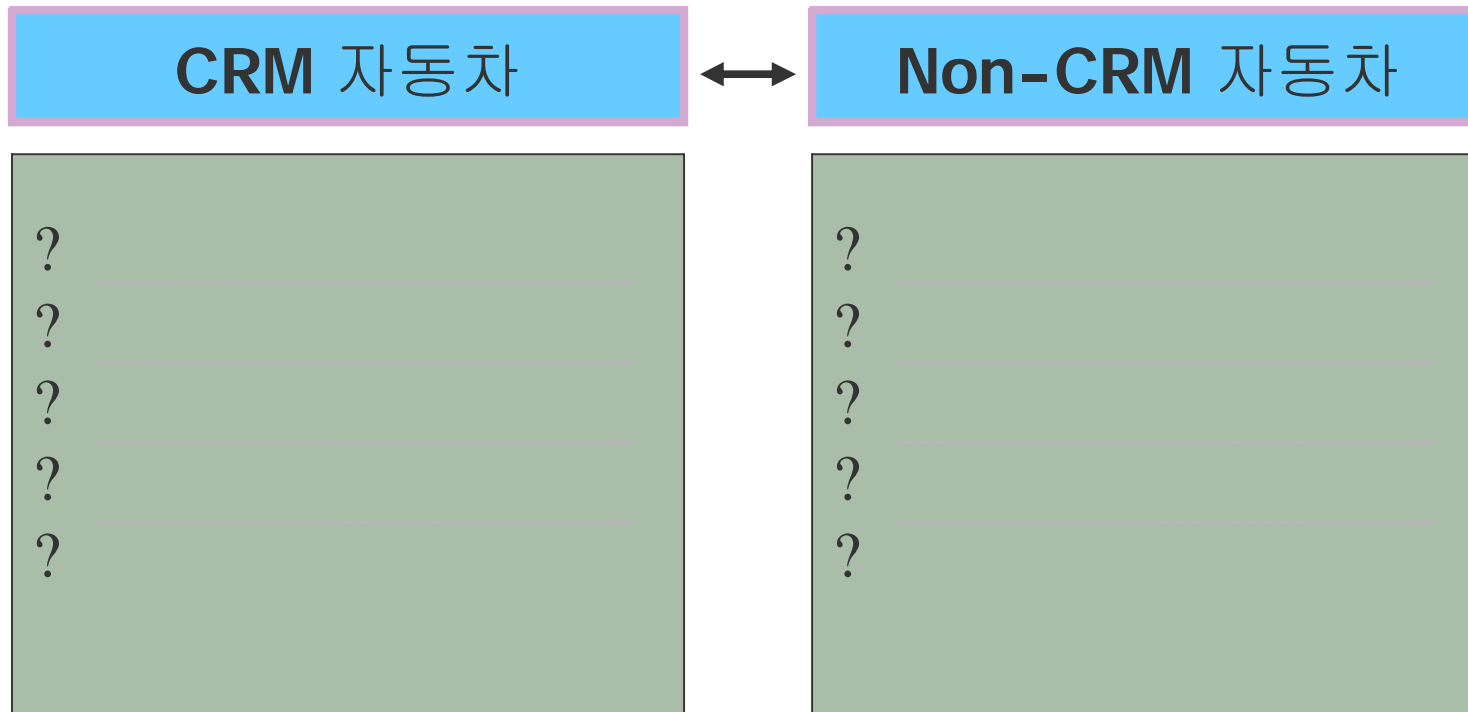
\* CRM은 권한을 고객들에게 돌려주는 과정이다. 고객 자신들이 관심을 갖고 있는 것은 무엇이고, 관심 없는 건 또 무엇이며 어떤 종류의 정보를 원하고 있고 어떤 수준의 서비스를 받고 싶은지 또 언제, 어디서, 얼마나 자주 우리와 의사 소통하고 싶은지를 우리에게 말할 수 있게 만드는 것이다.

# III. THINGS TO DO IN 2004

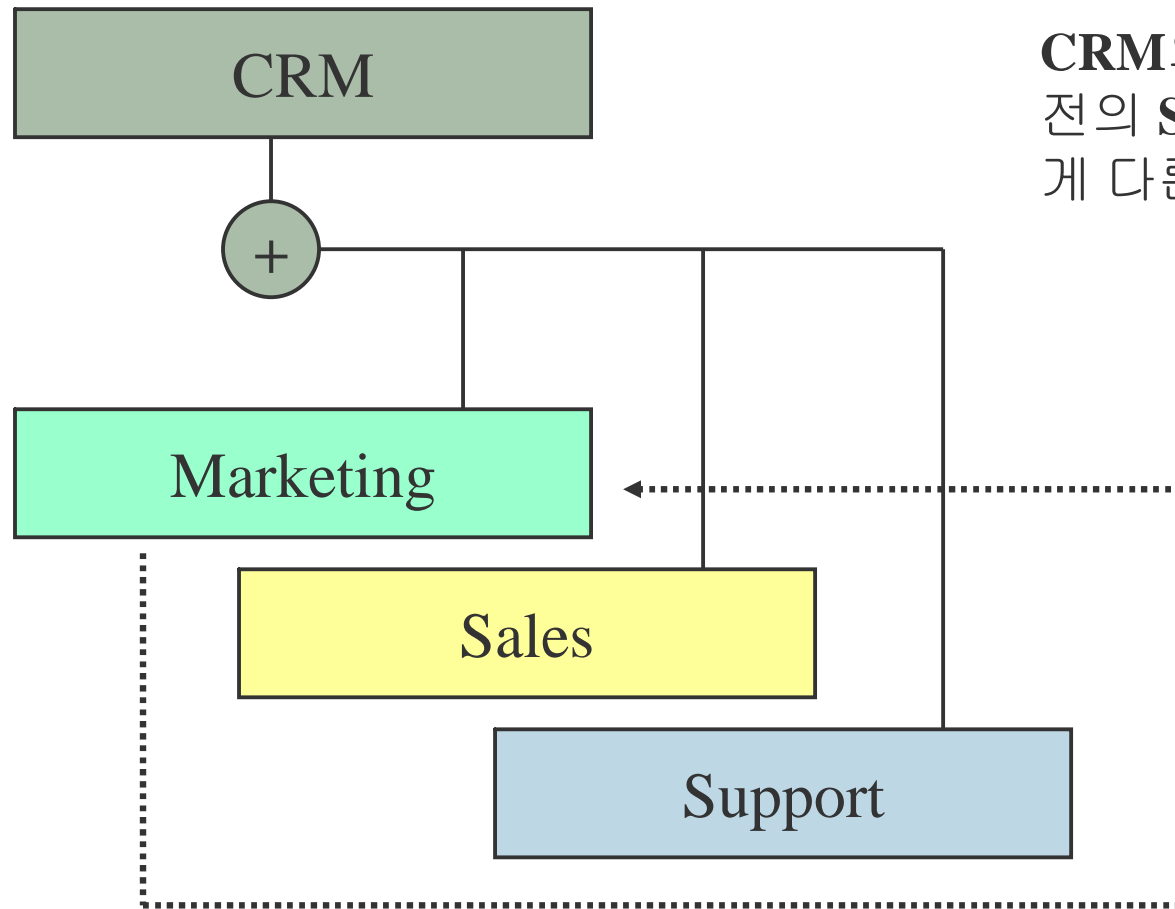
\* 소매업 고객만족형 마케팅 정보 체계



# CRM에 의해 무엇이 달라졌는가?

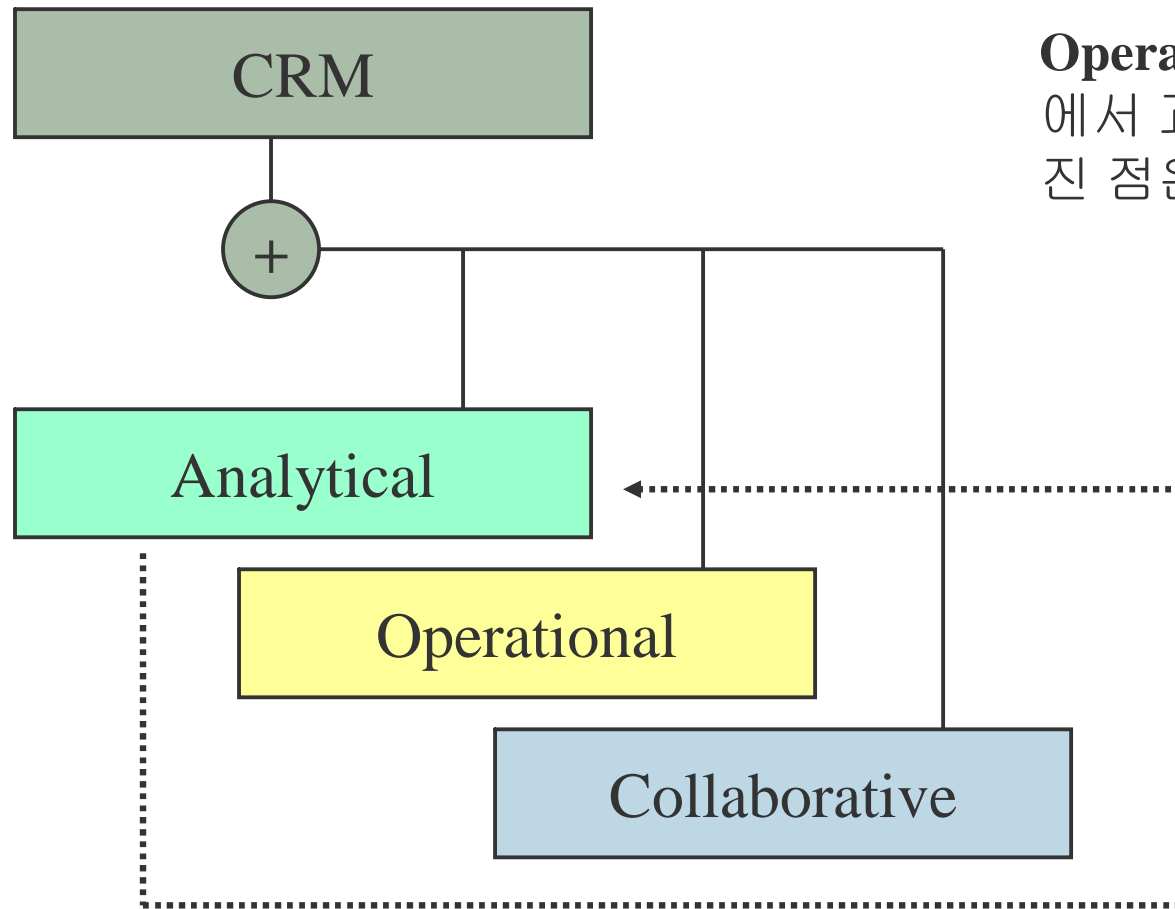


# CRM Scope?



CRM의 Sales는 이전의 Sales와 어떻게 다른가?

# CRM Scope?



**Operational** 업무  
에서 과거와 달라  
진 점은 무엇인가?

## 4가지 오해와 진실

? CRM에서 가장 중요한 것은 IT 솔루션이 아니라 "마인드와 가치관의 변화"이다.

? CRM은 수익 증대의 유용한 도구라기보다는 "생존에 필요한 기본 조건"이다.

? 손발(고객 접점 채널)보다도 먼저 머리(핵심 중앙 조직)가 바뀌어야 CRM이 된다.

? CRM은 고객 관계 유지에 대한 변화가 아니라 회사 전체 프로세스의 리엔지니어링이다.

## II. 전사 전략으로써의 CRM

1. 상황과 조건을 충분히 분석하지 아니하고 행동을 시작하면 많은 경우에 **wrong things**를 하는데 시간을 낭비하는 수가 있다.

**right thing**을 결정하지 않고 (효과성), **doing things right** 어떻게 하면 잘, 빨리 값싸게 할 수 있을까(효율성)을 걱정하는 것은 앞 뒤가 바뀐 것이다.

\* 미션 ->비전 ->재무적인 목표 ->기업전략 ->경쟁전략

## II. 전사 전략으로써의 CRM

6. 고객의 생각과 감정을 열지 못하면 고객의 지갑도 열지 못한다는 사실. 1936년에 미국 광고 대행사협회 회장이었던 John Benson은 아마도 이제부터 우리는 화려하게 제품을 포장할 생각보다는 고객이 진정으로 원하는 것이 무엇인지를 알아내는데 더욱 노력을 기울여야 할 것이다. 고객이 바로 우리의 상관이다.
- \* CRM은 권한을 고객들에게 돌려주는 과정이다. 고객 자신들이 관심을 갖고 있는 것은 무엇이고, 관심 없는 건 또 무엇이며 어떤 종류의 정보를 원하고 있고 어떤 수준의 서비스를 받고 싶은지 또 언제, 어디서, 얼마나 자주 우리와 의사 소통하고 싶은지를 우리에게 말할 수 있게 만드는 것이다.

## II. 전사 전략으로써의 CRM

- 7-1. \* 기업에게 보다 나은 비즈니스를 만들기 위한 목적을 갖고 있는 CRM에서 고객의 생활을 보다 좋게 만들기 위한 CRM으로의 이전은 엄청난 진보이다. CRM에 대한 기업의 정확한 이해와 고객과의 의사소통 방법을 바꾸고자 하는 기업의 의지가 필요하다.
- 7-2. \* 고객을 관리하고자 한다면 기업의 핵심전략을 고객 중심으로 바꾸어야한다. 이는 힘 있는 고위 경영진이 조직내에서 선동자로 조직전반에 걸쳐 CRM프로그램의 정착을 촉진하여야 하며 그래서 회사의 의지를 확고히 보여야 함을 의미한다.

### III. THINGS TO DO IN 2004

11. 고객주도, 고객만족형 마케팅, 고객 데이터를 나침반으로 하는 경영은 어느 것도 이때까지 경험해 보지 못한 전인미답의 세계이기 때문이다. 고객 만족형 마케팅을 경영의 핵심으로 포지셔닝하는 것은 이론적으로는 이해가 되지만 실시한다는 것은 갖가지 장애에 부딪히게 된다. 조직의 저항, 기업문화의 저항, 정착되어 왔던 전략이나 전술에의 집착등이 문제가 된다. CRM은 기업의 전략과 제이며 전사전략이며, 통합전략이다. 변혁은 보통정도의 평범한 노력으로는 만족 할 수 없다. 목숨을 걸고 하듯이 열심히 해야한다. 기업변혁을 일으킨다는 정열과 리더쉽이 결여되면 실패한다.

## 고객은 왕인가 봉인가?

1. **고객이 중요하다고 외치는 기업도 많다**  
⇒ 그러나 실제로 고객들은 홀대 받고 있다.
2. **"고객 한 분 한 분의 전화가 저희에게는 모두 소중한입니다." "귀하의 사업이 번창하는 것이 우리의 보람입니다."**  
⇒ 실제 그렇지 않다.
3. **문제점 : 진부하고 잘못된 마케팅 접근 방법과 관리 방법**

## 세 가지 잘못된 접근법

1. **마케팅 컨셉 : 고객 중심의 탈을 쓴 판매 중심적 컨셉**  
(4P에는 고객이 없다.)
2. **고객 만족 : 고객 만족의 경로를 망각한 고객 만족**  
(고객의 경험보다는 제품의 기능적 측면에 신경)  
(쇼핑 환경, 자신들의 서비스, 고객을 맞이하는 태도, 경품 제공 여부, 쇼핑 후 느낌 등 이 모든 것이 경험)
3. **CRM : 고객과의 관계 정립 보다는 거래에 중점**  
(측정과 기록이 쉬운 자료들만 데이터로 올리고, 다양한 고객 접점을 연관시켜 데이터로 관리하지 않음)

## 사례 13. Singapore Airlines

1. 고객 서비스를 통해 특별한 경험, 즉 최상의 비행 (A great way to fly)을 실현하는데 주력
2. 동종업계에서 최고 수준의 서비스를 제공  
좌석 등급과 관계 없이, 모든 면에서 그 등급에서 경험할 수 있는 최고 수준의 서비스를 제공
3. 행동 사례
  - 침대 겸용 좌석 설치
  - 이코노미 클래스에 수십 개의 엔터테인먼트 채널 배치
  - 업계 최초 인터넷을 이용한 국제선 예약 시스템

# 요약1

1. 회사 조직의 마인드나 근본적인 환경의 변화 없이 솔루션만 도입하면 CRM이 저절로 접목되는 것으로 잘못 알았기 때문이다.
2. 고객 접점에만 고객 중심 개념을 도입하고, 나머지 프로세스에 대하여는 여전히 내부 관리 편의 위주로 방치해 놓았다.
3. 아무리 좋은 부가 가치 정보라도 고객에게 실행하여 좋은 반응을 이끌어내지 못하면 아무런 의미가 없다.

## 요약2

4. 전략의 통합이 아니라 실행의 통합이기 때문에 콜센터나 인터넷, DM 시스템과의 연계가 더 중요하다.
5. 회사의 규정을 고객의 니즈에 맞도록 고쳐야 한다. (머리를 바꿔야 비로소 CRM이 완성)
6. 보내는 편지나 전화마다 새로운 정보와 기쁨을 주니까, 다음 소식이 기다려진다. 한 마디로 스토리가 이어지는 거야!
7. 선진 은행의 경우에는 한 번의 고객 접촉에도 신중을 꾀한다. 고객 입장에서 우편이나 전화의 내용을 사전에 체크하고 정리하여 고객에게 다가선다.

## 요약3

8. **고객들은 회사의 내부 용어나 사정을 이해할 의무나 필요성이 없다.**
9. **회사의 가치관에 고객 중심의 CRM을 접목, 즉 고객에 의해 회사가 존재하고 내가 여기서 일하고 있다는 것을 생각에 의해서가 아니라 무의식의 가치관으로 인식할 수 있어야 한다.**
10. **가장 먼저 고객에 대한 배려가 CRM의 기본이라는 생각으로 모든 직원들의 마음속에 고객의 존재 가치를 소중히 간직해야 한다.**

## CRM의 실패원인(한국)

1. 기본적인 마음가짐
2. CRM에 대한 정의가 분분
3. 조직의 문제 : 조화와 균형 ?CCO
4. 예산문제
5. Business Process를 바꾸어야 한다
6. 초보자들만의 CRM
7. 컨설팅을 안 받고자 한다 : Fujitsu
8. 단기성과 위주의 정책
9. Data의 문제
10. Software의 문제
11. 평가 지표의 부재
12. 매출 위주의 사고

### III. THINGS TO DO IN 2004

- a. Customer Life Cycle Management
- b. Event Based Marketing
- c. Customer Touch Point Management
- d. Customer Interaction Hub
- e. Data Quality Management

Customer Life Cycle  
Management

Event Based  
Marketing

Customer  
Touch Point  
Management

Customer Interaction Hub

Data Quality Management

# 고객관리에 대한 제언

- ✓ 단골고객 이름 불러주기 운동
- ✓ 카드고객 이름 불러주기 운동
- ✓ 고객 이름 쓰기 대회
- ✓ 고객카드 경연 대회
- ✓ 명함 모으기 운동

# CRM을 다시 보자

1. 실패 : CRM 채택이 아니라 CRM 활용에서
2. 반성 : 정말 고객 주도, 고객 중심이 되어야 한다.
3. 자기 성찰 : "정말 우리는 고객을 제대로 알고 있거나 한가?"
  - 우리의 고객은 누구인가?
  - 무엇을 원하고 있나?
  - 무엇 때문에 우리의 제품과 서비스를 구입하는가?
  - 고객들은 무엇을 불편해 하는가?
  - 그것을 개선하기 위해 어떻게 프로세스를 바꾸어야 하는가?



'무엇을 변화시켜야 하는가?'

'어떤 방향으로 변화시켜야 하는가?'

'어떻게 변화를 일으킬 것인가?'

감사합니다.

황 순귀

E-mail. [hwangsta@empal.com](mailto:hwangsta@empal.com)