

## 경쟁구도 변화에 따른 철새고객 대응전략

이서구(제1저자)  
나사렛대학교 경영학과 조교수  
(sglee@kornu.ac.kr)  
김성환(교신저자)  
경북대학교 경영학부 전임강사  
(indianak@knu.ac.kr)

본 연구는 시장의 경쟁구도의 변화와 우량고객 집단에 대한 선택과 집중이라는 기업전략의 결과로 고객의 기업과 제품에 대한 합리적인 선택을 하는 과정에서 하나의 기업이나 제품에 대하여 충성적인 태도를 보이지 않고, 단기적으로 가장 유리한 기업이나 제품만을 택하는 이른바 철새고객에 대하여 시장의 주요 당사자들이 각자의 이익극대화를 위한 최적 대응 전략을 도출해 본 이론연구이다. 시장의 경쟁구도가 독점, 복점경쟁, 완전경쟁 구도로 바뀔에 따라 단기이익을 따라 이동하는 철새고객에 대하여, 기업의 성과에 영향을 미치는 경쟁구도, 고객의 기업에 대한 기여도, 수익과 비용의 크기, 철새 고객의 비중과 경쟁사의 전략 선택 등의 변수를 하나의 게임모형에 적용하여 시장의 내쉬 균형(Nash Equilibrium)의 탐색을 통하여 최적전략을 도출하고, 최적전략이 상황변화에 따라 어떻게 변화하는 지를 연구하였다.

기존의 통상적인 대 고객전략에 대한 연구가 우량고객에 대한 선택과 집중, 고객관리 강화 등 추상적이고 감성적인 전략이었던 반면 본 연구는 포화된 경쟁시장에서 대 고객전략 자체를 기업에 미치는 성과 중심으로 최적 전략을 도출하기 때문에, 기업의 장기적 이익을 극대화하고, 기존의 감성적 마케팅이나 고객 전략을 통하여 오히려 기업과 산업의 성장발전을 저해하는 무분별한 출혈경쟁을 방지할 수 있는지 여부를 검토한다. 즉, 전통적인 고객관리 전략이 포화시장에서 경쟁사 보다 더 우월한 서비스 제공, 고객관계 강화 등과 같이 현실적으로 가장 중요한 재무적 제약을 고려하지 않는 반면 이 연구는 기업의 이윤극대화 목적에 따라 기업과 시장에 보다 유리한 균형점을 탐색해 보았다.

연구 결과, 비록 우량핵심고객에 대하여 우월한 서비스 등을 경쟁적으로 제공하게 되면 철새고객이 기업의 전략과 개인의 기업이익에 대한 기여도를 바탕으로 치열한 경쟁구도를 이용하여 기업의 한계이익이 거의 없어질 수준까지 추가적인 혜택을 요구하는 경우, 기업은 경쟁적으로 고객의 요구를 수용하지 않고, 기업의 성과의 결정요인들로 산출되는 전략적 변곡점이 일정 수준을 넘지 않는 경우, 고객의 우량정도나 경쟁여부와 관계없이 고객의 위협을 거부하고, 오히려 경쟁사로 이탈을 방조하는 것이 최적임을 보여 주었다. 이러한 기업전략은 명백히 보이는 철새형 우량고객의 이탈이 단기적으로 특정 기업에 불리하게 보이지만 시장전체와 경쟁사 모두에게 장기적인 관점에서 보다 나은 선택임을 보여 주었다. 전략적 변곡점은 경쟁이 심화됨에 따라 기업에게 대체로 불리하게 작용하지만, 완전경쟁시장에서도 같은 전략을 구사하는 기업이 많아질수록 시장에서 전략적 변곡점이 낮아지고, 철새고객을 만족시키기보다 포기하는 것이 전체적으로 이익이 됨을 보여 주었다.

주제어: 경쟁전략, 고객관리, 전략적 변곡점, 재무적 제약, 철새고객, 전략 게임, 내쉬균형

### 1. 서론

기업의 생존과 성장을 위하여 가장 중요한 요소가

기본적으로 좋은 제품과 서비스이며, 그것을 구매하여 사용하는 고객인 것은 더 이상 강조할 필요가 없다. 그런 면에서 보다 좋은 제품과 서비스를 개발하고, 충족되지 않은 고객의 니즈를 찾아 충족시키는

기업의 노력은 너무도 당연하다. 그러나 실제 기업 현장에서 경쟁사 보다 우수하고, 모방이 불가능한 제품을 만들어 내거나 서비스를 제공하는 것은 매우 힘든 것 또한 사실이다. 따라서 많은 산업에서 동일한 시장과 고객을 두고 치열한 경쟁을 할 수밖에 없다. 또한, 초기에는 시장이 신제품, 신시장에 의하여 독점이 될 수 있어도, 결국에는 경쟁이 도입될 수밖에 없다. 이러한 상황에서 최근 선도적인 기업들은 경쟁우위 확보를 위해 기존의 제품 중심 마케팅에서 새롭게 고객 중심 마케팅으로 마케팅 정책 가이드라인을 옮겨가고 있다(Hogan, Lemon, and Rust 2002). 또한 포화된 시장에서는 마케팅 비용 때문에 신규고객 보다는 기존고객 유지에 초점을 맞추는 경우가 많다. 따라서 많은 시장에서 고객관리 전략이 기업의 성패를 좌우하는 주요한 요소가 되고 있으며, 기업은 생존과 성장을 위한 기본전략으로서 고객관리를 더욱 강화하고 있다. 기업에서 고객을 비전과 전략의 중심에 두지 않는 경우는 거의 없다고 할 수 있다.

시장에서 경쟁의 중심이 제품에서 고객중심으로 흘러감에 따라 고객관리에 대한 새로운 개념들이 등장하였다. 그 중 대표적으로는 소위 CRM으로 일컬어지는 고객관계관리(Customer Relations Management)와 최근 활발히 연구되고 있는 고객자산관리(Customer Equity Management)가 있다(Verhoef 2003; Kumar and George 2007; Wiesel, Skiera and Villanueva 2008). 고객관계관리는 고객과의 관계를 어떻게 관리하느냐의 영역이고, 고객자산관리는 고객이라는 자산을 어떻게 관리하느냐의 영역이며 고객자산관리가 고객관계관리보다 포괄적이다(박찬욱, 손영석 2007). 기업의 고객관리 전략은 고객을 분류하는 것으로부터 시작하며 대부분의 고객관리 목표는 고객가치가 높은

우량고객의 관리에 있다. 고객가치에 대해서 두 가지 관점을 가질 수 있는데 하나는 고객관점이고 하나는 기업관점이다(Roberts 2000). 고객관점에서 고객가치는 고객이 기업에 제공하는 가치가 아니라 기업이 고객에게 제공하는 가치를 의미한다. 이 경우 고객가치는 고객이 기업으로부터 기대하는 지각된 가치(Perceived Value)를 의미한다. 기업이 고객에게 많은 비용을 할당하더라도 만약 고객이 지각하는 가치가 적다면 고객가치는 적을 것이다. 반면 기업관점에서의 고객가치는 기업의 이익 극대화를 위해 고객이 갖는 재무적 가치를 의미하는 경우이다(Kumar and George 2007). 이와 관련된 개념으로 평생가치 등이 있으며 고객자산관리에서 다루는 대부분의 고객가치는 기업관점의 고객가치를 의미한다.

이처럼 기업입장에서의 고객가치에 대한 강조는 우량고객에 대한 기업의 역량집중과 비우량고객에 대한 상대적 소홀로 이어지고 있다. 결과적으로, 기업이 특정 고객집단을 더 이상 자사의 고객이 아니도록 떠나보내기를 희망하는 경우가 발생한다. 만약 고객가치가 현저히 낮거나 혹은 갑자기 낮아진다면 기업은 장기적인 목표수행에 영향을 받는다. 이런 경우 기업은 일시적이거나 장기적인 기준으로 특정 고객집단을 떠나게 만드는 디마케팅을 선택할 수 있다(Kotler and Levy 1971). 기업의 입장에서 고객가치가 현저히 낮은 고객은 고객에게 할당된 마케팅 비용대비 고객의 기업에 대한 재무적 기여도가 낮은 고객이다. 이러한 고객들은 불량고객으로 정의할 수 있다.

그러나 경쟁의 심화는 전통적인 단순히 우량고객, 불량고객 분류기준 적용을 어렵게 하고 있다. 그것은 고객이 경쟁상황에서 협상의 우위를 점하게 됨에 따라 기업에 대하여 더 많은 요구를 하게 되고, 요구

가 관찰되지 않으면 다른 기업으로 떠나는 경우가 많다. 경쟁이 심한 마케팅 현실에서 동일한 소비자를 두고 여러 기업이 경쟁하는 것은 보기 드문 현상이 아니다. 결과적으로 고객의 입장에서 보면 경쟁은 보다 많은 선택적 대안을 제공한다. 따라서 현명한 소비자는 자신에게 가장 유리한 조건을 제시하는 기업의 제품이나 서비스를 제공받으려고 한다. 본 연구에서는 우량고객에 대한 기업 전략이 경쟁구도 변화에 따라 차별화되지 않고, 오히려 특정한 고객 집단을 중심으로 한 선택과 집중 전략이 최악의 선택이 될 수도 있게 하는 철새고객에 대하여, '경쟁사가 도망 불가능한 가치의 차별적 제공', '불만족고객의 니즈 충족' 등 실행방안이 없는 막연한 제언보다 현실적으로 그러한 유치, 유지할 것인가 아니면 경쟁사로 가도록 둘 것인가, 어떤 고객, 어느 정도의 고객의 요구를 수용할 것인가 등에 대하여 어떠한 기준에서, 어떠한 결정을 내리는 것이 좋은 지, 또한 그러한 결정이 어떤 요인에 의하여 변화하는 지를 살펴 보고자 한다.

이 연구에서 기업의 우량고객 관리 전략의 대상이 되는 고객집단을 철새고객이라고 한다. 실제로 합리적인 고객은 철새고객의 특성을 지니고 있다. 기업이 경쟁적으로 보다 좋은 제품과 서비스를 제공하고 자 한다면, 고객의 입장에서 보면 매년 가장 좋은 제품과 서비스를 제공하는 기업을 선택하는 것은 너무도 당연하다. 따라서 고객이 철새처럼 행동하는 것은 결과적으로 시장의 경쟁구도와 고객의 합리적 의사결정과 관계가 있으며, 기업의 경쟁 전략의 결과로도 볼 수 있다. 우량고객들은 가격인하, 더 나은 품질의 요구, 그리고 더 많은 서비스를 기업에게 요구할 수 있으며, 기업간 경쟁을 가열시키는 역할을 하기도 한다(Porter 2008). 철새고객은 다시 우량-철새고객과 불량-철새고객으로 분류 가능하다. 이

중에서 문제가 되는 것은 우량-철새고객의 관리문제이다. 우량-철새고객은 고객가치 측면에서 보면 현재는 우량고객이지만 시장상황에 따라 이탈가능성이 높은 고객이다. 우량-철새고객의 이탈 가능성이 높아질 때는 경쟁사가 더 나은 조건을 제시하는 경우, 혹은 자사에 대해 이탈을 전제로 가격인하나 추가 서비스를 요구하는 경우이다. 예를 들어, 초기가입비와 사용요금이 이원화되어 있는 통신산업의 경쟁이 심화되어 우량-철새고객들이 기업대비 높은 교섭력을 갖게 되는 경우를 고려해보자. 이 때 기업의 최선의 대응전략은 무엇인가에 대한 답을 얻기란 쉽지 않다. 만약 기업이 우량-철새고객들의 이탈을 방지하기 위하여 더 많은 마케팅 자원을 투하한다 해도 우량-철새고객들의 이탈가능성을 줄일 수 있을지는 알 수가 없다. 실제로 우량고객들이 이탈을 전제로 기업과 협상하는 경우 대부분의 기업들은 고객들에게 요금인하나 추가적인 서비스를 제공하고 있지만 그다지 실효성이 없는 것으로 나타나고 있다. 결과적으로 이러한 과도한 우량고객의 관리는 마케팅비용의 출혈적 지출뿐만 아니라 실제로 혜택을 받지 못한 우량고객 등에게서 오히려 상대적 박탈감을 고조시키는 현상을 초래하였다. 이처럼, 경쟁상황을 염두에 두고 개발된 고객관리 전략은 사실상 경쟁이라는 기업전략이 서로 충돌하는 상황에서는 오히려 기업과 고객 모두에게 바람직하지 못한 결과를 초래할 수도 있는 것이다.

우량-철새고객의 또 다른 문제점은 기업의 대응에 대해 우량-철새고객이 주변의 동료, 친구 등에게 수용되거나 거부된 결과를 전달하는 경우이다. 소비재 구매 중 67%는 구전을 통해서 발생할 정도로 소비자들은 구전에 대해 다른 정보원천보다 훨씬 신뢰할 만하다고 판단하고 있다(Taylor 2003; Banerjee 1992). 또한 구전은 인터넷이나 동료관계 등 사회

적 네트워크를 통해 쉽게 전파되기 때문에 우량-철새고객에 의한 구전효과는 기업의 수익성에 많은 영향을 미친다(Liu 2006; Brown and Reingen 1987).

우량-철새고객의 존재는 기업의 마케팅 예산 배분에서도 영향을 미친다. 시장이 성숙기에 접어들게 되면 신규고객의 유치는 곧 경쟁사로부터 고객을 뺏어오는 것과 동일한 의미이다. 따라서 기업들이 경쟁사의 고객을 뺏어오는 것과 자사의 고객을 지키는 데에는 많은 마케팅 비용을 수반하기 마련이다. 최근의 통신사업에서 마케팅 현실을 보면 기업간 경쟁이 치열하여 마케팅 비용지출이 급증하지만 실제 마케팅성과는 별로 없는 경우가 발생하고 있다. 이 때 가장 문제가 되는 것은 기업의 비용구조이다. 즉, 기업의 비용구조가 불리한 경우 가격경쟁을 할 수도 안할 수도 없는 딜레마에 빠지는 경우가 발생한다. 그리고 이런 경우 기업은 고객이 타사로 이탈하는 것을 그냥 두고 볼 수밖에 없는 게 현실이다. 통신산업은 경쟁강도가 높으면서 동시에 시장이 포화상태에 접어들고 있는 대표적인 산업이다. 이동통신 시장의 경우 1996년에 가입자가 일백만명을 넘어섰고 2002년말에는 이미 삼천만명을 넘어섰다. 따라서 이동통신시장은 날로 치열해지는 경쟁구도 속에 각 기업들이 막대한 마케팅 비용을 투하하면서 고객유치에 앞장서고 있다. 이동통신시장의 고객유치 전략은 신규고객 보다는 기존고객 유지에 더 중점을 두고 있다(주영혁과 전종근 2001). 그러나 기존고객 특히, 상위 우량고객에게 많은 비용을 투하했음에도 불구하고 고객이 경쟁사로 이탈하게 되면 기업이 투하한 마케팅비용은 매몰비용이 되어 버릴 가능성이 높기 때문에 시장점유율과 이익을 동시에 관리해야 하는 기업의 입장에서 우량-철새고객의 관리에 매우 중요하다. 이런 면에서, 기업의 고객관리 전략은 경

쟁사의 전략과 맞물려 차별화하거나 공동보조를 맞추어야 하는 것이다. 특히, 고객관리를 위한 비용의 지출에도 불구하고, 혜택이 대다수 고객에게 혜택이 가지 않고, 특정 고객들에게만 집중되고, 심지어 유통이나 광고 등 다른 산업으로 유출되는 경우가 많다. 이처럼, 고객을 위한 지원 전략이 기업에겐 이익을 줄이거나 손실을 입히면서 실제로 가장 충성도가 높은 고객은 혜택을 못 받는 상황이 발생하며, 고객 중 일부가 기업의 경쟁적 지원의 혜택을 최대한 누림으로써, 실제로 가장 충성도가 높은 '조용한 우량고객'들의 불만이 고조될 수 있다. 이처럼 우량고객 중 핵심고객에 대한 유치 및 유지전략은 기업의 수익성과 직결되기도 하지만 경쟁기업과 차별화되지 않거나 그러한 고객이 적극적으로 경쟁구도를 역이용하는 경우에 조용한 우량고객층이 철새고객화될 수도 있으므로 단기이익에 매달려 출혈적인 경쟁을 하기 보다는 장기적인 관점에서 경쟁사와 서로 다른 전략을 통하여 조용한 다수의 고객과 기업들 모두에게 이익이 되는 적절한 전략수립이 필요하다고 하겠다.

본 연구에서 적용하는 게임은 일반적인 내쉬균형과 다자간, 다기간 게임이다. 게임이론을 적용한 연구 중 철새고객과 관련한 연구는 아직 없다. 게임이론은 많은 게임 참가자들이 상호작용을 하는 상황 속에서 여러 사람들의 의사결정을 연구한다(Govindan and Wilson 2005). 이 연구에서는 기업간 그리고 고객간 서로 비협조적인 관계에서 각자에게 최선의 선택을 한다는 가정에서 이론을 전개하며, 그것은 Nash(1950, 1951)가 제안한 바와 같이 어떤 게임 참가자의 최선의 선택에 대하여 다른 참가자가 최선의 선택을 하게 되면 그 선택의 조합이 균형이 된다. 이 연구에서는 그 균형을 내쉬균형(Nash Equilibrium)이라고 부르며, 게임 참가자 모두에게 최적인 선택

의 조합이다. 그리고 그 균형은 게임 구조적으로 일관성을 갖는 축차적 균형(Sequential Equilibrium)이 되어야 하며, 다른 참가자의 반응과 관계없이 균형에서는 직관적 기준에 의하여도 균형점을 벗어나는 것이 불가능하여야 한다(Kreps and Wilson 1982; Cho and Kreps 1987; Kreps 1990). 그 균형은 또한 새로운 참가자가 있어도 기존 참가자의 선택에 따른 성과에 영향이 없는 참가자를 추가하여도 기존 참가자가 선택한 전략이 변하지 않는다(Mertens 1992). 이러한 관점에서 본 연구는 위의 내쉬균형과 수정된 균형을 고려한 Alexeev and Kim(2004)의 다기간, 다자간 게임모형에서 언급되는 기회주의적 차입자에 대한 금융기관의 전략적 선택 모형을 기업의 철새고객 관리전략 차원으로 접목한 연구이다. 그러나 본 연구는 Alexeev and Kim(2004)의 연구와 다음과 같은 면에서 근본적인 차이가 있다. 첫째, 기존 연구에서와 같이 완벽히 동질적인 두 기업을 대상으로 안정적인 내쉬균형을 찾기 위한 연구모형이 아니고, 서로 차이가 날 수밖에 없는 기업들이 존재한다는 가정 하에, 철새고객을 대상으로 서로 어떻게 다른 선택을 하는 것이 나은지를 살펴본다. 철새고객은 기업간 차별적 상황을 기회주의적으로 이용하는 집단이기 때문에 그 고객 집단이 추구하는 환경조건에 연구의 초점을 맞추고 있다. 둘째, 기존 연구는 중앙집권적인 금융기관과 경쟁시장에서 매물비용에 따라 발생하는 불량고객 또는 부실한 대출에 대하여 금융기관의 대처방안을 연구한 반면, 이 연구는 우량고객이 경쟁상황을 이용하여 기업에게 이탈을 전제로 협박을 하는 상황에 대처하기 위한 연구이다. 셋째, 본 연구에서는 기존 연구에서 적용한 매기 일정한 고객수가 유지된다는 가정을 하지 않는다. 마지막으로, 기업의 수와 기업 전략의 변화할 때 전략적 변곡점이 어떻게 바뀌는

지를 살펴본다.

따라서 본 연구는 순수한 게임이론상의 균형을 찾기 보다는 불완전한 시장에서 철새고객들이 경쟁시장 구도와 게임 참가자간의 정보의 비대칭 또는 정보의 불완전 공유 상황에서 연구한 것이다. 즉, 이 연구에서의 게임 참가자들은 모두가 균형을 추구하는 집단이 연구대상이 아니고, 적극적인 의미에서 시장의 정보공유 등의 불균형 등을 적극적으로 악용하는 기회주의적인 고객집단을 대상으로 한다. 기업의 우호적인 고객관리전략을 활용하여 자기이익을 극대화 하고자 하는 우량고객집단의 추가혜택 요구를 받아 들여야 할지 말아야 할지를 단기간 1회성 선택과 다기간 다수 참가자 모형을 통하여 최적의 대응전략을 경쟁사의 전략과 고객의 기회주의적인 행동을 반영한 반복적인 게임모형을 통해 도출하고자 한다. 구체적으로 우량-철새고객이 이탈을 전제로 기업과 협상(Negotiation) 또는 위협(Threat)을 하는 경우를 가정하고 2기간 게임에 의한 시장의 내쉬 균형을 찾는데 목적이 있다. 추가적으로 각종 서비스 제공, 고객관계 강화 등과 같은 추상적인 전략보다는 경쟁사의 전략이나 고객의 유형별로 전략적 변곡점이 어떻게 변화하며, 기업의 상황이나 고객의 가치 등을 고려해서 게임 주체별 행동전략을 도출하고자 한다.

본 연구는 다음과 같이 구성한다. 먼저 철새고객 관리전략을 위한 모형을 개발한다. 이를 위해 모형개발에 필요한 주요한 가정을 설정한 다음 경쟁상황별로 철새고객 등 고객에 대한 정의를 한다. 이어, 현금흐름 등 세부적인 상황을 설정하고, 경쟁과 전략 상황별로 시장변화에 따른 기업의 현금흐름과 이익을 분석하여 최적 의사결정을 도출한다. 2기간 게임을 기본으로 기업이 하나인 경우와 두 개인 경우를 비교한 후, N개 기업이 있는 경우와 무한기간의 경

우로 일반화된 모형을 도출하다. 마지막으로 각각의 상황에 따라 도출된 전략적 변곡점이 균형의 변화가 결정요인의 변화에 어떻게 변화하는지를 비교정태 분석(Comparative Statics)을 통하여 살펴본다. 마지막으로, 전체를 요약하고 시사점을 도출한 뒤, 연구의 한계와 향후 연구과제에 대하여 토론한다.

## II. 연구모형

### 2.1 가정

철새고객의 기업에 대한 위협에 따른 게임모형의 도출을 위해 기본적으로 몇 가지 가정이 필요하다.

가정 1: 시장에는 우량고객, 불량고객, 철새고객<sup>1)</sup> 등 세 가지 유형의 고객만 있다고 가정한다. 각 고객은 고객가치 면에서 차이를 보인다. 일반적으로 고객가치는 낮은 가치를 보이는 고객에게는 마케팅 비용을 낮게 할당하고 높은 가치를 보이는 고객에게는 높은 마케팅 비용을 할당한다 (Bell, Deighton, Reinartz, Rust and Swartz 2002). 따라서 우량고객과 철새고객에게는 높은 마케팅 비용을 투자하고 불량고객에게는 낮은 마케팅비용을 투자하는 것으로 정의한다. 우량고객은 기업이 고객에 할당한 마케팅 비용보다 기여도가 높은 고객이고, 불량고객은 기업의 마케팅 비용보다 기여도가 낮은 고

객이며, 철새고객은 현재는 우량고객이지만 기회주의적인 행위로 인하여 고객 이탈을 하거나 비우량 고객이 될 수 있는 고객이라 정의한다.

가정 2: 고객은 거래를 위해 한 시점에서 오직 하나의 기업만 선택할 수 있다고 가정한다. 현실적으로 동시에 두 기업의 상품이나 서비스를 사용하는 고객은 드물다. 또한 철새고객은 복수의 기업 중에서 기회주의적으로 거래기업을 선택한다는 것과 부합하는 가정이다.

가정 3: 고객은 고객유형의 선택을 자유롭게 하지 못한다고 가정한다. 고객이 우량고객이라면 별다른 이유없이 불량고객으로 바뀌어 지지 않는다.

가정 4: 기업과 고객 모두 각자의 기대이익을 극대화하고자 노력한다고 가정한다. 이에 따라 고객은 기업에게 추가적인 요구를 할 수 있으며, 기업은 철새고객의 요구를 수용하거나 거부할 수 있다고 가정한다.

가정 5: 기업과 고객 모두 상대방의 특성을 최초의 거래에서 알지 못하며, 고객은 초기 거래 후 다음기 시작 전에 협상을 통해 기업의 선택하고, 기업은 고객의 요구에 대한 수용 여부를 결정한다. 따라서 수익과 비용의 변화는 결정이 이루어진 다음기에 발생한다.

가정 6: 기업은 선택하는 전략적 대안 이외에는 모든 것이 동질적이다. 이 가정은 경쟁구도 변화에 따라 전략적 변곡점이 어떻게 변화하는 지 비교 분석을 위한 것이다.

1) 정확히는 우량-철새고객이지만 편의상 철새고객으로 명기하였으며 이후 표기되는 모든 철새고객은 우량-철새고객임

기업의 비동질성에 대하여는 비교정태분석을 통하여 결정요인의 변화에 따른 전략적 변곡점에 대한 영향을 분석한다.

가정 7: 기업과 고객간의 거래와 전략 의사결정은 매 거래기간이 끝나고 다음기가 시작하기 전에 끝난다. 예를 들어, 월별로 사용료를 지불하는 고객인 경우 만약 요구사항이 거부되면 당월까지는 요금을 내고 익월에 경쟁사로 이동하는 것을 의미한다.

## 2.2 모형

기업의 고객관리 전략의 핵심은 핵심우량고객이다. 특히, 핵심 우량고객의 이탈이 가장 중요한 관리 요소이므로 우량고객의 기업선택에 대한 기업의 대응전략을 연구한다. 특히, 고객이 기업간 제공 혜택을 비교하면서 이탈을 전제로 기업에 추가적인 혜택을 요구하거나 기대하는 경우, 기업의 최적 대응 전략 수립이다.<sup>2)</sup> 만약 철새고객이 떠나는 경우 기업은 우량고객의 일부가 감소되기 때문에 이익이 감소된다. 고객은 이러한 상황을 예상하고 기업에게 추가적인 편익을 요구하게 된다. 즉, 기업이 고객으로부터 얻게 되는 이익의 일부를 고객에게 돌려 달라는 것이다. 기업은 고객의 요구에 의한 추가비용을 지불하더라도 여전히 그 고객으로부터 이익을 얻을 수 있다면 고객의 요구를 들어 주는 것이 낫다. 만약 이익을 얻을 수 없다고 판단되면 고객의 요구를 들어주지 않고 디마케팅을 통해 고객을 이탈시키는 것

이 더 나을 수 있다. 만약 한 명의 고객이라면 기업은 위와 같이 간단한 의사결정을 할 수 있지만 실제 이러한 상황에서 기업이 고려해야 할 요소는 시장의 경쟁구도, 경쟁기업의 전략, 경쟁기업의 수, 고객으로부터 현금흐름, 우량고객과 불량고객의 분포 등 매우 많기 때문에 철새고객의 요청에 대해 거부 혹은 수용할 것인가를 결정짓는 문제는 복잡한 의사결정 문제이다. 따라서 연구모형은 이와 같은 여러 사항들을 고려하여 기업과 고객의 전략적 의사결정 모델을 개발하고자 한다.

우량고객, 불량고객, 그리고 철새고객이 갖는 편익을 각각  $E_g$ ,  $E_b$ ,  $E_m$ 이라고 할 때, 가정 1에 의해 우량고객이 서비스나 제품의 이용에 대하여 얻게 되는 편익은 불량고객이 얻는 편익보다 크다( $E_g > E_b$ ). 기업의 입장에서는 우량고객이 불량고객보다 서비스 이용을 많이 하기 때문에 우량고객의 고객당 평균이익이 불량고객보다 크다.

철새고객의 위협을 거래하고 있는 기업이 들어주지 않는 경우 재계약 요청이 거부되는 순간 철새고객이 지각하는 편익을  $E_r$ 이라 할 때,  $E_m = E_r \ll 0$ 이 되고, 철새고객은 떠난다. 반면, 철새고객의 위협을 기업이 수용하는 경우 위협을 하지 않는 우량고객일 때의 편익보다 커지게 되므로 철새고객의 편익  $E_a$ 에 대하여  $E_g < E_m = E_a$ 이다. 각 고객의 편익을 요약하면  $E_r \ll 0 < E_b < E_g < E_a$ 의 관계가 성립한다. 결과적으로 철새고객이 기업을 상대로 위협을 했을 때 만약 위협이 수용되면 철새고객은 가장 큰 이익을 얻게 되는 반면, 위협이 거부당하면 철새고객의 이익은 최소화되며 기존 기업과의 거래를 끊고

2) 요구가 수용되지 않는 고객이 다른 기업으로 가지 않고 일부분은 남아서 계속 거래하는 경우가 많이 발생할 수 있다. 그러한 고객집단은 별도의 특성을 보인다면 별도의 고객유형으로 모형에 반영할 필요가 있다. 만일, 고객이 요구가 거절되어도 요구하기 전과 같다면 사실상은 철새고객으로 분류되지 않는다. 고객의 요구는 경쟁사로 이탈하여 보다 나은 혜택을 받을 수 있음을 전제로 하고, 그런 경우 혜택이 보다 나올 가능성이 있는 경쟁사로 이탈한다고 가정하는 것은 무리가 없다.

떠난다.

기업이 우량, 불량 및 철새고객으로부터 기대하는 수입과 비용을 각각  $R_g, R_b, R_m$  및  $C_g, C_b, C_m$ 이라고 할 때, 가정 1에 의해 우량고객으로부터 얻는 수입은 불량고객으로부터 얻는 수입보다 크다( $R_g > R_b$ ). 우량 철새고객으로 부터의 수입은 기업의 결정과는 관계없이 우량고객으로 부터의 수입과 동일하다( $R_m = R_g$ ). 철새고객의 요구를 기업이 수용할 때의 마케팅 비용을  $C_a$ , 거부했을 때의 마케팅 비용을  $C_r$ 이라 하자. 만약 철새고객의 요구를 수용하면 우량고객 비용 보다 크게( $C_a > C_g$ ) 되고, 거부하면 비용이 변화하지 않고 우량고객에 대한 비용과 동일한 수준( $C_r = C_g$ )이 된다. 결과적으로 철새고객의 요구를 수용하면, 기업의 이익은 우량고객 보다 나빠진다. 시장구도의 변화에 따른 최적 경쟁전략을 도출, 비교하기 위하여 독점, 복점, 완전경쟁의 순으로 살펴본다.

### 2.2.1 기업의 수가 1개인 경우

모델도출을 위해 먼저 시장에 한 개의 기업만이 존재하는 경우의 두 기간 게임을 고려하였다. 먼저 우량고객과 불량고객은 기업의 수용여부나 기간에 영향을 받지 않으므로 우량고객과 불량고객에 대한 고객과 기업의 이익은 다음 <표 1>과 같다.

우량고객 중 일부( $v$ )가 철새고객이 되어 기업에게 위협을 가했을 경우 철새고객과 기업의 이익은 다음과 같다. 먼저, 1기( $t=1$ )에 철새고객( $v$ )의 요구에 대해 기업이 거부한다면, 2기( $t=2$ )에 그들은 기업을 이탈할 것이다. 만약 기업이 철새고객의 위협을 수용한다면 그들은 철새고객으로 계속 남아있게 된

다.<sup>3)</sup> 따라서 기업이 철새고객( $v$ )의 요구를 거부한 결과는  $(1 - v)(R_g - C_g)$ 가 되며 이는 2기의 이익에 영향을 미친다.

<표 1> 우량고객과 불량고객의 편익과 기업의 기대이익

		우량고객	불량고객
고객편익		$E_g$	$E_b$
기업 ( $t=1$ )	위협 수용 위협 거부	$R_g - C_g$	$R_g - C_b$
기업 ( $t=2$ )	위협 수용 위협 거부	$R_g - C_g$	$R_g - C_b$

<표 2> 철새고객의 편익과 기업의 기대이익

		철새고객 ( $v$ )	
		위협 성공	위협 실패
고객편익		$E_m (= E_a)$	$E_m (= E_r)$
기업 ( $t=1$ )	위협 수용 위협 거부	$R_g - C_a$	$R_g - C_r$
기업 ( $t=2$ )	위협 수용 위협 거부	$R_g - C_a$	$(1 - v)(R_g - C_r)$

1기간만 거래를 하는 경우에  $(R_g - C_a) < (R_g - C_r)$ 이면, 기업은 철새고객의 요구를 거부하는 것이 낫다. 가정 1에 의하여  $C_a > C_r = C_g$  이므로  $(R_g - C_a) < (R_g - C_r)$ 이 되어 1기간만 거래를 하는 경우 기업의 최적 대안은 철새고객의 요구를 거부하는 것이 된다. 하지만 2기초에 고객이 계약을 해지하고 시장을 떠난다면 철새고객의 위협을 수용하는 것이 더 이익이 되는 것처럼 보일 수 있다. 철새고객은 이러한 기업의 의사결정 기준을 알기 때문에 기업에 위협을 할 수 있으며 이러한 상황은 철새고객의 존

3) 고객의 행동은 개별적이거나 집단적일 수 있다. 또한, 철새고객의 비중이 기업의 전략적 의사결정의 결과로 바뀔 수 있다. 이 연구에서는 단순화를 위하여 철새고객의 비중이 외생적으로 주어진다고 가정하였다.

제조조건이 된다. 그러나 기업이 철새고객의 위협을 반드시 수용할 필요는 없다. 두 기간만 고려한다면 기업은 고객의 요구를 거부함으로써  $(2 - v)(R_g - C_r)$ 의 이익을 얻고, 수용함으로써  $2(R_g - C_a)$ 의 이익을 얻는다. 기업이 고객의 요구를 거부하는 것이 나온 때는, 조건식(1)과 식(2)가 성립한 경우이다.

$$(2 - v)(R_g - C_r) > 2(R_g - C_a) \quad (1)$$

또는

$$v < 2(C_a - C_r) / (R_g - C_r) = v^* \quad (2)$$

식(2)에서 기업이 철새고객의 위협을 거부할 가능성은 철새고객의 요구수용에 따른 추가 비용( $C_a - C_r$ )이 클수록, 철새고객의 행위로 요청이 거부된 우량고객으로 부터의 수익성( $R_g - C_r$ )이 낮을수록 높아진다. 또한 기업이 철새고객의 요구에 대해 거절하는 철새고객 수준( $v^*$ )보다 적은 고객들이 위협하면, 기업으로서는 거부하는데 따른 부담이 적기 때문이다. 시장에서 기업의 거부 행동이 널리 알려진다면, 더욱 적은 수의 고객이 협박을 하게 되고 이는 결과적으로 기업에 유리한 신호를 시장에 지속적으로 보내게 된다. 따라서 조건식(2)가 충족되는 경우 구전효과가 큰 시장이라면 독점기업으로서는 과감히 우량고객의 협상을 통한 추가혜택 요구에 대한 위협을 거부하고 이에 대한 구전을 시장에 확산시킬 필요가 있다.<sup>4)</sup>

한편, 식(2)를 통해 우량고객 중 철새고객의 비중( $v$ )에 따라 전략이 독점기업의 의사결정이 단순하게 결정되는 것처럼 보인다. 그러나 식(2)는 식(1)의 여러 변수 중에서 경쟁구도가 변화할 때 전략의 변

화가 어떻게 바뀌는지를 비교하기 위하여, 여러 결정요인 중에서 철새고객의 비중( $v^*$ )을 임의로 선택하여 풀어 본 것이다. 이해의 단순화를 위하여 이 연구에서는 전략결정이 바뀌는 철새고객의 비중( $v^*$ )을 전략적 변곡점으로 동일하여 분석하기로 한다. 식(1)과 식(2)에서 살펴보는 바와 같이, 기업의 전략적 변곡점은 기업의 장기성과에 미치는 제반 요소들에 의하여 결정됨을 알 수 있다. 즉, 식(2)에서 기업이 철새고객의 비중을 통하여 비교하는 경우에 그 결정은 철새고객의 비중( $v^*$ )을 결정짓는 경쟁기업의 수, 경쟁기업의 전략과 우량고객과 불량고객의 분포와 수익과 비용의 크기, 철새고객의 비중 등 다양한 요소가 전략결정의 공통적 요인으로 작용하고 있음을 알 수 있다.<sup>5)</sup>

식(2)에 대한 비교정태분석을 독점기업의 전략이 고객으로 부터의 수익과 비용에 의하여 어떻게 바뀌는지를 살펴 볼 수 있다.

$$\partial v^* / \partial R_g = -2(C_a - C_r) / (R_g - C_r)^2 < 0 \quad (3)$$

$$\partial v^* / \partial C_a = 2 / (R_g - C_r) > 0 \quad (4)$$

$$\partial v^* / \partial C_r = -2(R_g - C_a) / (R_g - C_r)^2 < 0 \quad (5)$$

식(3), 식(4) 및 식(5)를 통하여 철새고객의 비중으로 중심으로 한 기업의 전략적 변곡점( $v^*$ )은 고객으로 부터의 수익( $R_g$ )이 커질수록, 고객요구에 대한 거절시 우량고객에 대한 비용부담( $C_r$ )이 클수록, 반대로 고객의 요구 수용에 따른 비용부담( $C_a$ )이 작아질수록 낮아짐을 알 수 있다. 결국, 기업은 각 고객별로도 요구수용에 무리가 따르는 고객에 대하여는 경쟁사로 보내고, 고객으로 부터의 수익이 큰 우

4) 비교분석의 단순화를 위하여 하나의 대표적 공통요인만을 통하여 설명한다고 하여서, 기업의 전략이 단순히 철새고객의 비중에만 따라 전략이 결정되는 것이 아님을 알 수 있다.

5) 여기서는 경쟁기업이 하나인 경우이다. 독점인 경우는 경쟁기업의 수가 하나인 특수한 경우로 볼 수 있다.

량고객에 대하여는 상당한 비용부담이 있기까지는 요구를 수용하는 것이 낫다는 것을 추론할 수 있다. 마지막으로 우량고객 중 기업에 대하여 협상력을 통하여 혜택을 증가시키려고 하는 고객의 비중이 높을수록 기업이 요구를 들어 줄 가능성이 낮아진다. 이상에서 살펴 본 바와 같이, 기업의 전략의사결정이 개별 고객이 갖는 한계이익과 수용여부에 따른 이익의 변화와 우량고객 중에서 철새고객의 행태를 보이는 고객의 비중 등에 따라 독점기업의 고객에 대한 지원여부와 지원수준이 결정됨을 보여 주었다.

2.2.2 기업의 수가 2개인 경우

시장에 존재하는 기업의 수가 2개일 때, 각 기업은 철새고객의 위협을 수용하거나 거부할 수 있다. 또한 고객들은 자신들의 요청을 거부하는 기업을 떠나 요청을 수용하는 기업으로 전환 가능하다. 기업이 2개인 경우 선택에 따른 조합은 다음과 같이 세 가지이다.<sup>6)</sup>

〈표 3〉 기업의 수가 2개인 경우 기업의 선택가능 대안

	기업 1	수용	거부
기업2			
	수용	Case A	Case C
	거부	Case C	Case B

기업이 2개인 경우에도 1기에는 기업이 고객의 성향이나 경쟁사 대응전략을 모르고, 고객 또한 기업의 전략을 모른다. 따라서 우량고객의 일부는 철새고객의 존재요건에 따라 기업에 대하여 추가적인 비용지출 등 요구를 한다. 기업으로서는 통상적으로

고객의 니즈에 부응하는 것이 맞지만, 우량고객이 경쟁사로의 이탈을 빌미로 추가적인 편익요청을 하는 경우 기업은 딜레마에 빠지게 된다. 시장 내 기업의 수가 증가하면 우량고객의 이탈은 곧 경쟁사의 고객 증가로 이어진다. 즉, 시장에 기업이 2개가 존재하는 경우 당연히 기업간 경쟁이 발생한다.

2기간 동안 철새고객의 존재에 따른 기업과 고객의 이익은 다음과 같다.

〈표 4〉 기간에 따른 고객의 편익과 기업의 기대이익

구 분		철새고객 (v)	
		위협 성공	위협 실패
편익		$E_m (= E_a)$	$E_m (= E_r)$
기업 (t=1)	양사 모두 수용 양사 모두 거부 서로 다른 전략	$R_g - C_a$	$R_g - C_r$
	수용 거부	$R_g - C_a$	$R_g - C_r$
기업 (t=2)	양사 모두 수용 양사 모두 거부 서로 다른 전략	$R_g - C_a$	$R_g - C_r$
	수용 거부	$(1+v)(R_g - C_a)$	$(1-v)(R_g - C_r)$

Case A. 두 기업 모두 수용할 때

기업이 철새고객의 위협을 수용하는 경우 2기간 동안 철새고객으로부터 기대할 수 있는 이익은  $2(R_g - C_a)$ 이다.

Case B. 두 기업 모두 거부할 때

기업이 철새고객의 위협을 거부했기 때문에 고객들은 2기에 이탈한다. 그러나 두 기업이 모두 거부

6) 기업 1과 2의 선택 중 (수용, 거부)과 (거부, 수용)은 동일하다.

했기 때문에 두 기업은 여전히 같은 수의 고객을 갖게 된다.<sup>7)</sup> 두 기업간에 고객에 대한 정보가 공유되지 않는 경우, 2기간 기대이익은  $2(R_g - C_r)$ 이다.

**Case C. 한 기업은 수용하고 다른 기업은 거부할 때**

기업이 거부할 것을 아는 철새고객은 2기에 기존 기업을 이탈한다. 거부한 기업의 2기간 이익은  $(2 - v)(R_g - C_r)$ 이고, 수용한 기업의 2기간 이익은  $(2 + v)(R_g - C_a)$ 이다.

2기간 동안 기업이 모두 수용 혹은 모두 거부처럼 동일한 전략을 구사하는 경우, 기업이 거부를 선택할 수 있는 조건은  $(R_g - C_a) < (R_g - C_r)$ , 즉  $(C_a > C_r)$ 이다. 따라서 두 기업이 동일한 전략을 구사하는 경우, 철새고객의 요청에 따라 추가비용이 발생하기만 하면 두 기업 모두 철새고객의 요구를 거부하는 것이 내쉬균형(Nash Equilibrium)이 된다.

그러나 현실적으로 두 기업이 동일한 전략을 구사하는 경우는 힘들다. 두 기업 중 하나는 상대적으로 시장점유율이 높거나 원가가 낮은 등 여러 가지 면에서 차별적일 수 있다. 예를 들어, 통상적으로 시장에 늦게 진입한 후발주자는 시장점유율을 확대하고자 하는 전략을 펴는 반면, 일찍 진입했기 때문에 상대적으로 많은 고객을 보유하고 있는 선발주자는 높은 이익 확보차원에서 마케팅 전략을 펼 수 있다. 이처럼 두 개의 회사가 이익과 시장점유율에 대하여 딜레마에 빠져 있을 때, 두 회사는 서로 차별화된 전략을 선택할 것으로 보인다. 본 연구에서는 기업이 동일한 전략을 사용하는 것보다 좀 더 현실을 반영하여 기업들이 서로 이질적인 전략을 사용하는 경우에 초점을 두었다. 이 경우 이익을 중시하는 기업이

고객의 협박을 거부하는 경우는

$$(2 - v)(R_g - C_r) > (2 + v)(R_g - C_a) \quad (6)$$

혹은

$$v < 2(C_a - C_r) / (2R_g - C_a - C_r) = v^{**} \quad (7)$$

이다.

식 (7)에서 서로 다른 전략을 구사하는 경쟁기업이 존재하는 경우 기업이 철새고객의 위협을 거부할 가능성은 철새고객의 요구수용에 따른 추가 비용( $C_a - C_r$ )이 클수록, 철새고객의 우량고객으로 부터의 수익성( $2R_g - C_a - C_r$ )이 낮을수록 높아진다. 또한 기업이 철새고객의 요구에 대해 거절하는 철새고객 수준( $v^{**}$ )보다 적은 고객들이 위협하면, 기업으로서 거부하는데 따른 부담이 적기 때문이다. 시장에서 기업의 거부 행동이 널리 알려 진다면, 더욱 적은 수의 고객이 협박을 하게 되고 이는 결과적으로 기업에 유리한 신호를 시장에 지속적으로 보내게 된다. 따라서 조건식 (7)이 충족되는 경우 구전효과가 큰 시장이라면 경쟁기업으로서 과감히 우량고객의 협상을 통한 추가혜택 요구를 하는 고객들은 경쟁사로 보내고, 그러한 내용을 시장에 더욱 확산시킬 필요가 있다. 통상적으로, 적극적인 공격적 시장전략을 통하여 경쟁사 고객을 빼앗고자 고객에 대한 혜택을 과도하게 제공하는 경쟁사로부터 많은 곤란을 당하는 기업의 경우에 똑같이 경쟁적으로 고객에 대한 혜택을 제공할 것이 아니라 여러 가지 방법으로 경쟁사의 기존 우량고객집단으로 하여금 그러한 혜택을 모두 요구하게 함으로써 경쟁사가 고객이 증가할수록 더욱 큰 재무적 손실을 입도록 유도하는 전략이 바람직한 방법이 될 수 있다. 또한, 통상적으로

7) 고객은 서로 대칭적으로 이탈하는 것으로 가정한다.

시장점유율이나 수익성이 낮은 신규경쟁사가 높은 혜택을 제공함으로써 적극적인 시장공략을 펴는 경우에 자사고객 중 가격인하나 혜택증가를 위하여 자주 불만을 제기하는 고객은 단기적으로 손해가 있더라도 과감하게 경쟁사로 보내어 경쟁사의 고객관리 비용을 증가시키도록 유도하는 것도 바람직한 방법이라고 할 수 있다.

식(7)과 식(2)를 비교하면  $R_g - C_a > 0$ 이라면,  $v^* > v^{**}$ 임을 알 수 있다. 이것은 시장 내 기업이 1개만 존재할 경우 보다, 2개가 존재할 때 철새고객의 요청을 거부할 수 있는 가능성이 낮아진다는 의미이다. 즉, 철새고객이 추가적인 혜택을 요구할 때, 경쟁 때문에 그들의 위협을 거부할 수 없는 경우가 많아진다는 것이다. 앞서 언급한 대로 현실적으로 완전히 동질적인 기업이 2개 이상 존재할 수 없다. 만약 동질적인 기업이 2개 이상이라도 각 기업이 고객정보에 대한 완전공유가 없는 한 철새 고객의 행태를 막는 것은 경쟁이 없는 경우보다 불리하다. 두 기업이 서로 다른 선택을 하는 경우, 우량고객 중 철새고객의 비중( $v$ )이  $v^{**}$ 보다 적은 경우는 고객의 요구를 거부하는 쪽이 유리하고, 그 보다 큰 경우는 고객의 요구를 수용하는 쪽이 유리하게 된다. 따라서 두 기업이 완전히 동질적인 기업이라면  $v^{**}$ 의 크기에 따라 유리한 최적선택이 결정되는데, 동질적인 두 개 기업 중 하나만 최적선택을 할 수 있다. 따라서 완전히 동질적인 두 기업이 서로 다른 전략을 선택하는 경우, 결과적으로는 서로 유리한 전략을 택하려고 선택하게 되므로, 엄밀한 의미에서 내쉬균형(Nash Equilibrium)은 존재하지 않는다.

앞서 독점의 경우와는 달리 경쟁기업이 존재하는 경우, 기업의 성과와 의사결정은 경쟁사의 고객분

포, 고객전략 등과 관련되어 있다. 위와 같이, 동질적인 기업간 경쟁의 경우 대신 많은 요소들을 이질적으로 정의하는 경우, 모형이 복잡해지고 분석이 곤란해진다. 이 연구에서는 이를 대신해 식(7)과 같이 동질적인 상황에서의 균형전략이 결정요인들에 대한 비교정태분석을 독점기업의 전략이 어떻게 바뀌는지를 살펴 볼 수 있다.

$$\partial v^{**} / \partial R_g = -2(C_a - C_r) / (2R_g - C_a - C_r)^2 < 0 \quad (8)$$

$$\partial v^{**} / \partial C_a = 4R_g / (2R_g - C_a - C_r)^2 > 0 \quad (9)$$

$$\partial v^{**} / \partial C_r = -4R_g / (2R_g - C_a - C_r)^2 < 0 \quad (10)$$

식(8), 식(9) 및 식(10)을 통하여 독점의 경우와 마찬가지로 기업의 전략적 변곡점( $v^{**}$ )은 고객으로부터의 수익( $R_g$ )이 커질수록, 고객요구에 대한 거절시 우량고객에 대한 비용부담( $C_r$ )이 클수록, 반대로 고객의 요구 수용에 따른 비용부담( $C_a$ )이 작아질수록 낮아짐을 알 수 있다. 이상에서 살펴 본 바와 같이, 경쟁이 도입되는 경우에도 기업의 전략의사결정이 개별 고객이 갖는 한계이익과 수용여부에 따른 이익의 변화와 우량고객 중에서 철새고객의 행태를 보이는 고객의 비중 등에 따라 지원에 대한 여부와 그 수준이 결정됨을 보여 주었다. 즉, 비대칭적 구조에 대하여 적용하여 추론하면 다른 조건이 같다면 기업이 고객으로의 수익구조가 유리하거나, 고객의 공헌이익이 큰 경우에 전략적 변곡점이 낮아져서 고객의 요구를 받아들일 가능성이 커지고, 반대로 비용구조가 상대적으로 열악하여 추가적인 비용 부담이 어려운 기업의 경우, 고객의 요구에 대한 수용의 가능성이 낮아진다고 볼 수 있다.<sup>8)</sup>

8) 현실에서는 이와는 달리 수익과 비용구조가 열악한 기업이 우량고객 유치를 위하여 고객에게 더 많은 혜택을 제공하는 경우를 볼 수 있는데, 고객으로부터의 매출이 지속적으로 성장하거나 비용이 점차 감소하는 등 장기 고객가치가 양(+)인 경우이다. 또한, 고정비

2.2.3 경쟁기업의 수의 변화에 따른 모형비교

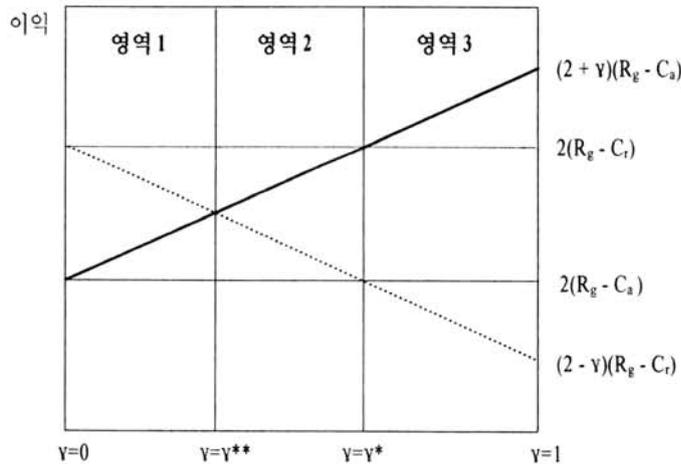
다음 <표 5>는 연구모형별로 철새고객의 움직임에 따른 기업 이익을 비교한 결과이다.

비교결과 시장에 존재하는 기업의 수에 관계없이 순수 내쉬균형은  $\nu$ 의 크기에 영향을 받는 것을 알 수 있다. 기업이 2개인 경우 순수 내쉬균형은 둘 다 수용을 하거나 거부를 한 경우 존재한다. 비록 게임 이론에서 내쉬균형은 매우 중요한 의미를 지니지만

앞서 언급한 것처럼 두 기업이 같은 전략을 사용한다는 것은 다소 비현실적이다. 철새고객 비율( $\nu$ )과 기업이익과의 관계는 <그림 1>과 같다. 기업의 이익이 변화하는 경우는 우량고객의 일부가 기업에 추가 혜택 요청을 하고, 기업이 철새고객의 요청을 거부할 때이다. 기업의 이익에 변화가 없는 경우는 시장에 기업이 1개만 있을 때 철새고객의 위협을 수용할 때와 기업이 2개 있을 때 두 기업 모두 위협을 수용

<표 5> 철새고객의 모형별 기업이익비교

기업의 수가 1개인 경우		
	수용	거부
	$2(R_g - C_a)$	$(2 - \nu)(R_g - C_r)$
기업의 수가 2개인 경우		
	수용	거부
수용	$[2(R_g - C_a), 2(R_g - C_a)]$	$[(2 + \nu)(R_g - C_r), (2 - \nu)(R_g - C_a)]$
거부	$[(2 - \nu)(R_g - C_r), (2 + \nu)(R_g - C_a)]$	$[2(R_g - C_r), 2(R_g - C_r)]$



<그림 1> 철새고객 비율( $\nu$ )과 기업이익과의 관계

투자가 많아 손익분기점에 도달하지 않으면 곤란한 사업이나, 기존시장에 변화를 일으킬 수 있는 새로운 기업과 제품에 필요한 Critical Mass가 존재하는 경우 등의 경우라고 생각된다.

하거나 거부할 때이다. 시장에 1개의 기업이 존재할 때와 기업이 2개 있으면서 서로 다른 전략을 구사하는 경우, 철새고객의 요청을 거부하는 기업은 철새고객의 비율( $v$ )이 증가함에 따라 이익은 감소한다. 반면에 서로 다른 전략을 구사하는 2개 기업 중 철새고객의 요청을 수용한 기업은 철새고객의 비율( $v$ )과 이익이 비례한다.

영역 1: 만약  $v < v^{**} < v^*$ 이면, 1개 기업만 존재할 때 거부하거나 2개 기업이 존재할 때 모두 거부하는 경우의 이익( $2(R_g - C_r)$ )이 1개 기업만 존재할 때 수용하거나 2개 기업이 존재할 때 모두 수용하는 경우의 이익( $2(R_g - C_a)$ )보다 크다. 영역 1에서 기업의 이익들 사이에  $2(R_g - C_r) > (2 - v)(R_g - C_r) > (2 + v)(R_g - C_a) > 2(R_g - C_a)$ 의 관계가 성립하므로,  $v < v^{**} < v^*$ 의 조건에서 경쟁사의 존재여부에 관계없이 기업은 철새고객의 위협을 거부하는 것이 좋다. 따라서 영역 1에서는 두 기업 모두 위협을 거부하는 경우에 순수 내쉬균형에 이르게 된다.

영역 2: 만약  $v^{**} < v < v^*$ 이면, 서로 다른 전략을 택하는 2개 기업의 경우 철새고객을 수용하는 기업의 이익이 거부하는 기업의 이익보다 크다.  $((2 + v)(R_g - C_a) > (2 - v)(R_g - C_r))$  영역 2에서 이익들 사이에  $2(R_g - C_a) < (2 - v)(R_g - C_r) < (2 + v)(R_g - C_a) < 2(R_g - C_r)$ 의 관계가 성립한다. 만약 2개 기업이 존재하는 시장에서 하나는 수용, 하나는 거부하는 상황이라면 거부보다는 수용을 선택하는 경우 더 높은 이익을 기대할 수 있

다. 내쉬균형은 1개 기업만 있는 경우 거부하거나, 경쟁일 때 두 기업 모두 거부한 경우에 도달한다.

영역 3: 만약  $v^{**} < v^* < v$ 이면, 독점인 경우 위협을 수용하는 경우가 거부하는 경우보다 이익이 크지만, 2개 기업이 경쟁하는 경우 두 기업 모두 거부하는 것이 수용하는 것보다 이익이 크다. 영역 3에서 이익은  $(2 - v)(R_g - C_r) < 2(R_g - C_a) < 2(R_g - C_r) < (2 + v)(R_g - C_a)$ 의 관계가 성립한다. 따라서 영역 3에서  $v^{**} < v^* < v$ 의 조건에서 1개 기업만 있는 경우에는 위협을 수용할 때, 2개 기업이 같은 전략을 구사하는 경우에는 위협을 거부할 때 내쉬균형에 도달한다.

영역 1, 2, 3에서의 결과를 바탕으로 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다. 영역 1은 철새고객의 비중이 낮은 곳이다. 이 경우 시장의 경쟁여부와 관계없이 철새고객의 위협을 거부하는 것이 유리하다. 따라서 기업측면에서는 철새고객의 비중이 낮은 것을 적극 활용하는 것이 최선의 선택이 된다. 고객의 기업에 대한 협상력이 너무 낮아 고객의 요구를 들어 줄 가능성 역시 낮아지게 된다. 기업은 얼마 되지 않는 철새고객을 대상으로 가격을 인하하여 준다든지, 또 다른 혜택 추가로 제공하는 것은 굳어 부스럼 만들 우려가 있다. 따라서 고객의 요구를 거부하는 것은 고객의 요구를 들어 주지 않아도 그러한 고객의 수가 적어서 시장에 파급효과가 적어서이며, 고객의 요구를 들어 준 결과가 시장에 알려져서 우량 고객 중 더 많은 수의 고객이 기업에 위협을 가하는 철새고객이 되는 것을 방지하기 위해서다. 결과적으로 기업의 이러한 의사결정은 고객의 욕구충족에 따

른 평생가치 증대라는 일반적인 고객자산관리전략에 의해 고객과 기업이 서로 상생하는 것이 아니라 기업을 관계나 고객자산이 아닌 1회성 거래의 대상으로 활용하는 상황을 우려하는 것이다. 즉, 철새고객의 비중이 이 영역에 존재하면 기업 전체적으로 최적의 선택이 고객의 요구를 거부하는 것이 되지만, 고객에 따라 손실이 발생하지 않는 범위 내에서 일부 고객의 니즈를 선택적으로 충족시키는 것이 바람직한 선택이 될 수 있는 것이다. 결과적으로 영역 1에 머물러 있는 철새고객의 비중이 영역 2로 넘어가지 않도록 하는 것이 기업에게 이익이 된다.

영역 2에서는 경쟁구도에서 동질적인 두 기업이 경쟁적으로 고객의 요구를 들어 주는 것을 선택하는 경우가 된다. 한 기업이 철새고객의 요구를 거부하는 것에 대하여 다른 기업은 그것을 수용하는 것이 최적선택이기 때문에, 각 기업들은 경쟁사 고객들이 경쟁기업에 대하여 추가 혜택요구를 요청하도록 적극적인 마케팅을 하고 고객의 요구를 경쟁기업이 들어 주지 않는 등의 이유로 고객의 불만이 증대하게 되는 경우에 적절한 유인책을 통하여 경쟁사 고객을 흡수할 수 있다. 그러나 이와 같은 마케팅 전략이 반드시 좋은 것만은 아니다. 왜냐하면 경쟁기업에서 이탈하는 고객의 요구뿐만 아니라 자사 고객의 요구도 들어 주어야 하기 때문이다. 기업들이 서로 다른 전략을 택하는 경우에는 기업들이 철새고객의 추가 혜택 요구를 수용하기 위하여 노력하기 때문에 시장은 자사 고객을 유지하고, 경쟁사 고객을 유치하기 위한 무한 경쟁에 돌입하게 된다. 시장에서 경쟁사 고객쟁탈이 강화될수록 고객은 추가적인 편익이 증가하여 좋지만 기업으로서의 시장점유율과 이익 유지에 상당한 장애를 초래할 수 있다. 따라서 영역 2에 있는 두 기업이 이와 같은 경쟁전략을 서로 고수한다면 경쟁사 우량고객을 대상으로 한 출혈 마케팅

이 반복적으로 일어날 수밖에 없으며, 고객과의 협상력이 상실될 가능성이 높아짐은 물론 철새고객들의 비중이 지속적으로 증가하여 영역 3으로 진입할 가능성 역시 높아진다.

영역 3에서는 우량고객 중 철새고객 비중이 상당히 높아서 이들의 요구를 들어 줄 수밖에 없다. 시장에서 기업이 하나가 있거나 둘 있거나 관계없이 기업들은 일부 우량고객이 서비스 이용을 하지 않는다고 위협하면 기업은 고객의 요구를 들어 주는 것이 유리하다. 결과적으로 시장에서 철새고객의 비중이 일정한 수준 이상이 된다면 기업들은 추가비용 지출에 따른 이익 감소에도 불구하고 고객의 요구를 수용하게 된다. 고객측면에서는 기업들이 고객의 요구사항을 들어주는 것이 최적인 영역 3이 가장 유리하다. 따라서 고객의 기업에 대한 협상력 제고를 위하여 서로 정보를 공유하는 현상이 나타난다. 결과적으로 기업은 우량고객 집단으로부터 발생하는 이익은 경쟁을 통한 출혈마케팅으로 모두 사라지고, 비우량고객으로부터 손실은 고스란히 떠안게 되는 현상이 발생한다.

이처럼, 우량고객이 경쟁구조를 이용하려는 노력이 존재하는 시장에서 기업이 가장 두려워하는 것은 개별적으로 존재하는 철새의 협박이 아니라 철새고객이 집단적인 행위를 통해서 기업과의 협상에서 우위를 점하려고 노력하는 것이 된다. 기업이 우유부단하게 고객의 요구를 수용하는 순간 인터넷 등을 통해 시장에 알려 지는 것이 되므로 매우 신중하게 하지 않으면 집중적인 고객관리의 결과로 철새고객이 계속 양산되는 부작용이 발생할 우려가 있는 것이다.

#### 2.2.4 모형 일반화(1) : N 기업의 경우

모형을 일반화하기 위해 시장에 기업이 N개 있으

며 이 중 n개 기업은 위협을 거부하고, (N-n)개 기업은 위협을 수용하는 상황이라 가정한다. 두 개 기업만 있을 때처럼 (1) 모두 수용, (2) 모두 거부, (3) 일부(n)는 거부하고, 일부(N-n)는 수용하는 세 가지 경우가 있다. 세 가지 경우의 대해 발생하는 이익은 상황별로 정리하면 다음과 같다.

Case 1: 모든 기업이 위협을 수용하는 경우, 다른 경쟁기업으로 이탈하지 않기 때문에 기업의 2기간의 이익은  $2(R_g - C_a)$ 이다.

Case 2: 모든 기업이 위협을 거부하는 경우, 이를 예상한 철새고객들은 2기에 이탈할 것이다. 이 때 기업의 기대이익은  $(2 - \nu)(R_g - C_r)$ 이다.

Case 3: 일부 기업은 위협을 거부하고 일부는 수용하는 경우, 철새고객들은 1기가 끝난 후 수용하는 기업으로 이탈할 것이다. N개의 기업 중 n개 기업이 철새고객의 위협을 수용하는 경우, 어느 한 기업의 기대이익은 다음 <표 6>과 같다.

위협을 거부를 하는 기업과 수용하는 기업의 이익 차이는 철새고객에서만 나타난다. 철새고객의 위협을 거부하는 기업의 2기간 기대이익은  $(2 - (n/N))$

$\nu)(R_g - C_r)$ 이고, 수용하는 기업의 경우는  $(2 - (N-n+1)/N) \nu)(R_g - C_a)$ 이다. 그러므로 기업은 다음과 같은 조건에서 거부할 것이다.

$$(2 - (n/N) \nu)(R_g - C_r) > (2 - (N-n+1)/N) \nu)(R_g - C_a) \quad (11)$$

또는

$$\nu < 2N(C_a - C_r) / ((2n-N)R_g + (N-n+1)C_a - nC_r) = \nu^{***} \quad (12)$$

식(12)에 의하면, 많은 기업들이 같은 조건으로 경쟁하는 시장에서는 철새고객의 위협에 대한 기업의 거부에 대한 전략적 변곡점은 전체 기업의 수(N)와 거부하는 기업의 수(n)에 의해서 영향을 받는다.

$$\partial \nu^{***} / \partial N = -2(C_a - C_r)[n(2R_g - C_a - C_r) + C_a] / Y^2 < 0 \quad (13)$$

$$\partial \nu^{**} / \partial n = 2N(C_a - C_r)^2 / Y^2 > 0 \quad (14)$$

이며,  $Y = (2n-N)R_g + (N-n+1)C_a - nC_r$ 이다.

식(13)과 식(14)를 통하여 다른 조건이 같다면 기업의 수(N)가 증가할수록 기업은 거부할 가능성이 낮아진다. 그러나 거부를 선택하는 경쟁기업이 증가할수록 기업이 거부할 가능성은 증가한다. 거부

<표 6> 일반화 모형에서 기업과 고객의 기대이익

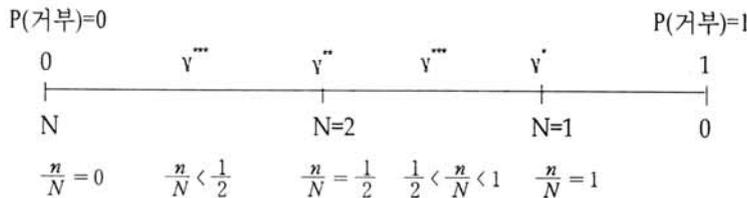
		철새고객	
		위협 성공	위협 실패
편익		$E_m (= E_a)$	$E_m (= E_r)$
기업 (t=1)	위협 수용 위협 거부	$R_g - C_a$	$R_g - C_r$
기업 (t=2)	위협 수용 위협 거부	$(1 - (N-n+1)/N) \nu)(R_g - C_a)$	$(1 - (n/N) \nu)(R_g - C_r)$

에 따른 고객 이탈로 인한 손실은 일정한 반면, 거부를 선택하는 기업들이 증가하게 되면 거부기업들로부터 이탈하는 고객이 많아지기 때문이다. 결론적으로 기업이 거부를 선택할 가능성은 전체 기업의 수와 거부를 선택하는 기업의 수의 비율( $n/N$ )과 관련이 있다. 다른 조건이 일정하다면,  $n < (N/2)$  이거나  $(n/N) < 0.5$  이라면 기업은 수용 보다는 거부를 선택하는 것이 낫다.

식 (2), (7), 및 (12)를 비교하면,  $v^* > v^{***}$ 임을 알 수 있다. 또한 거부하는 기업의 수( $n$ )가 2개의 기업 중 하나가 거부를 하는 경우에 있어서의 철새고객의 비율의 임계치인  $v^{**}$ 수준은 결과적으로  $n = (N/2)$ 인 경우에 산출된 값이다. 즉,  $v^{**}$ 는 2개 기업 중 1개 기업이 거부하는 경우의 확률이기 때문에 0.5가 된다. 그리고  $n$ 이  $N$ 대비 커질수록 더 많은 기업이 철새고객의 위협에 대해 거부를 하게 된다. 만일,  $n < (N/2)$ , 또는  $N > 2n$ 인 경우는 기업의 거부 확률은 0.5 미만이다. 다음은 시장 내 전체 경쟁기업의 수와 거부하는 기업 수의 비율( $n/N$ ), 그리고 철새고객의 비율( $v$ )과의 관계이다.

본 모형을 통해서 시장에 기업이 2개 이상 존재할 때에는 거부를 하는 것이 좋지만 1개 존재할 때에는 거부를 하지 않는 것이 최적의 전략이 되는 경우가 있음을 알게 되었다. 결과적으로, 경쟁구도에 따라 고객이 철새고객처럼 기업을 왔다 갔다 하는 경우 기업으로서의 고객의 요구를 받아들이면 끝이 없

므로 처음부터 그런 유형의 고객은 포기하고, 오히려 경쟁사에서 요구를 들어 주다가 더 많은 비용을 발생시키도록 유도하는 것이 나올 수 있다. 특히, 경쟁사가 늘어나서 고객의 선택폭이 넓어져서 고객들의 요구수준이 더욱 높아지는 경우, 경쟁을 이용하여, 기업의 이윤을 저하시키는 고객을 대상으로 만족시키겠다는 감성적 마케팅을 할 것이 아니라, 과감하게 포기하고, 기업이 제공하는 제품과 서비스의 가 본질적 혜택에 대한 만족도를 제고시키는 노력을 해야 할 것이다. 특히, 제품차별화가 불가능한 경우에는 어느 한 기업이 먼저 일부고객으로 부터의 손해를 감수하지 않고 끝없는 고객쟁탈전과 고객만족을 경쟁적으로 추구한다면 기업은 결과적으로 가격경쟁에 돌입하는 결과를 초래하고 만다. 그러한 경쟁에서 기업을 왔다 갔다 하면서 자기이익을 극대화하는 철새고객일 것이며, 철새고객의 이러한 이득은 기업이 손해를 감수하지 않는 장기적으로 가격인상요인이 되어, 다수의 조용한 고객이 직간접적으로 피해를 볼 수 있는 것이다. 그러므로 기업은 주주나 채권자, 종업원 등 다양한 이해관계자들의 만족도를 제고하기 위해서는 고객의 무리한 요구조건에 대하여 불만을 감수하고, 경쟁사가 추구하는 출혈적 마케팅을 따라 하지 말고, 그 비용으로 보다 나은 제품, 기술의 개발이나 신시장 개척 등 미래지향적이고, 건설적인 방향으로 재원을 운용하여야 할 것이다.



(그림 2) 기업의 수와 기업의 철새고객 거부 가능성

2.2.5 모형 일반화(2) : 무한기간의 경우

2기간의 게임을 무한기간모형(Infinite Horizon Model)으로 일반화하였다. 먼저 1기(t=1)부터 매기에 우량고객 중 일부( $\gamma$ )의 요구에 대해 기업이 거부한다면, 2기 이후( $t \geq 2$ )에 그들은 기업을 이탈할 것이다. 만약 기업이 수용한다면 그들은 철새고객으로 계속 남아있게 된다. 모형의 단순화를 위하여 새로운 고객이 시장에 진입하지 않는다고 가정한다. 시장에 기업이 하나 밖에 없는 경우에는 요구가 거부된 고객은 계속 시장에서 이탈한다. 기업이 철새고객들( $\gamma$ )의 요구를 거부한 결과는 매기  $(1 - \gamma)^{t-1} (R_g - C_r)$ 이 되며 이는 2기 이후의 이익에 영향을 미친다. 반면 철새고객들의 요구를 수용한 결과는 매기  $(R_g - C_a)$ 가 된다. 무한기간으로 확장하면 기간이 길어지므로 이에 따른 할인율,  $\delta \in (0, 1)$ 을 반영하면, 철새고객의 요구를 거부하는 경우에 기업이 철새고객으로부터 얻게 되는 현금흐름은

$$\sum_{t=1}^{\infty} (1 + \delta)^{-t} (1 - \gamma)^{t-1} (R_g - C_r) = (R_g - C_r) / (\delta + \gamma) \quad (15)$$

이며, 철새고객의 요구를 수용하는 경우에 기업이 철새고객으로부터 얻게 되는 현금흐름은

$$\sum_{t=1}^{\infty} (1 + \delta)^{-t} (R_g - C_a) = (R_g - C_a) / \delta \quad (16)$$

이다. 이에 따라 기업이 고객의 요구를 거부하는 것이 나은 때는,

$$(R_g - C_r) / (\delta + \gamma) > (R_g - C_a) / \delta \quad (17)$$

또는

$$\gamma < \delta (C_a - C_r) / (R_g - C_r) = \gamma^{****} \quad (18)$$

이다.

따라서 식(18)과 (2)를 비교하면  $\gamma^{****} < \gamma^*$  이 된다. 즉, 고객과의 거래기간이 길어질수록 상대적으로 철새고객의 요구를 들어 주는 것이 유리할 가능성이 높다. 반면, 철새고객의 요구를 수용함에 따라 발생하는 추가비용  $(C_a - C_r)$ 이 클수록 거부할 가능성이 커지고, 철새고객으로 부터의 이익  $(R_g - C_r)$ 이 클수록 고객의 요구를 수용할 가능성이 커진다. 식(19)에서 보듯이, 할인율( $\delta$ )이 높아질수록 철새고객과의 계약관계를 계속 유지함으로써 발생하는 미래현금흐름의 가치가 줄어들기 때문에 철새고객의 요구를 들어 줄 가능성이 줄어든다.

$$\partial \gamma^{***} / \partial \delta = (C_a - C_r) / (R_g - C_r) > 0 \quad (19)$$

기업이 두 개 있는 경우에는 철새고객은 기존기업과 협상이 거부되면 다른 기업으로 이탈한다. 철새고객에 대하여 두 개 기업이 존재하는 경우 시장전략은 두 기업이 모두 수용하거나 모두 거부하는 경우가 있을 수 있다. 기업이 철새고객들( $\gamma$ )의 요구를 거부한 결과는 매기  $(1 - \gamma)^{t-1} (R_g - C_r)$ 가 되며, 철새고객들의 요구를 수용한 결과는 매기  $(1 + \gamma)^{t-1} (R_g - C_a)$ 가 된다. 결과적으로 철새고객의 요구를 거부하는 경우의 현금흐름은

$$\sum (1 + \delta)^{-t} (1 - \gamma)^{t-1} (R_g - C_r) = (R_g - C_r) / (\delta + \gamma) \quad (20)$$

이며, 철새고객의 요구를 수용하는 경우의 현금흐름은

$$\sum (1 + \delta)^{-t} (1 + \gamma)^{t-1} (R_g - C_a) = (R_g - C_a) / (\delta - \gamma) \quad (21)$$

이다. 이에 따라 식(22) 또는 식(23)이 성립하는

경우기업이 고객의 요구를 거부하는 것이 낫다.

$$(R_g - C_r)/(\delta + \nu) > (R_g - C_a)/(\delta - \nu) \quad (22)$$

$$\nu < \delta (C_a - C_r) / (2R_g - C_a - C_r) = \nu^{*****} \quad (23)$$

따라서 식(18)과 (23)를 비교하면,  $R_g - C_a > 0$  이기 때문에  $\nu^{*****} < \nu^{****}$  이 된다. 즉, 기업이 두 개 있는 경우가 한 개만 있는 경우보다 철새고객의 요청을 거부할 가능성이 낮아짐을 의미한다. 주요 결정요인의 변화에 대한 전략적 변곡점의 영향은 앞서의 경우와 같다. 다만, 현재의 현금흐름보다 미래 현금흐름의 중요성이 증가하므로, 철새고객의 요구를 수용함으로써 단기적으로 발생하는 이익보다 미래에 발생하는 손실이 커지게 된다.

이제까지 살펴 본 바와 같이, 우량고객의 공헌이익이 크다고 해서 서로 경쟁적으로 고객을 유치, 유지노력을 하다보면, 해당고객으로 부터의 공헌이익이 없어지는 수준까지 출혈적인 경쟁이 이루어질 수 있다. 결과적으로 기업의 이윤이 감소하여, 주주, 채권자, 종업원 등 다양한 이해관계자들의 기여에 대한 보상을 할 수 없게 된다. 따라서 철새고객에 대하여는 단기적으로 손해를 감수하고서도 과감히 포기함으로써 경쟁사간 출혈경쟁을 방지할 수 있다. 또한, 경쟁사에게 별로 도움이 되지 않는 고객을 보내어 고객관리에 애로를 겪는 대신, 그러한 노력을 신제품개발 등 보다 효과적인 분야에 집중하는 것이 낫다. 철새형 우량고객에 대해 포기를 결정하게 하는 전략적 변곡점은 경쟁사의 수와 대응전략, 고객의 가치, 철새고객의 비중, 고객의 요구에 대한 수용과 거부에 따른 손익의 차이 등 다양한 요인들이 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 또한, 기업의 대응방안이 구전을 통해 더 많은 고객에 영향을 미치거나 보다 오랜 기간 기업의 성과에 영향을 미칠수록

기업은 철새고객에 대하여 보다 강력하게 대처할 필요가 있다. 비대칭적 시장구도에서는 통상적으로 고객구조나 재무상태가 나쁜 후발기업이 우량고객을 확보하기 위하여 공격적인 마케팅을 하는 경우, 우량고객이라고 해서 집중적으로 무조건 맞대응하기 보다는 앞서의 특정조건이 성립하는 경우 자사의 고객 중 이익기여도가 낮은 고객뿐만 아니라 경쟁사와 비교를 통해 높은 수준의 추가혜택을 요구하는 등 고객유지가 힘든 철새형 고객들을 포기함으로써, 경쟁사의 성장이 내실이 없도록 유도할 필요가 있다.

### III. 결론 및 시사점

#### 3.1 연구요약 및 시사점

최근 치열한 경쟁시장에서 우량고객에 대한 선택과 집중은 매우 중요한 전략이다. 이에 따라 많은 기업들이 우량고객을 중심으로 마케팅을 펼치고 있으며, 이론적으로 이를 뒷받침하는 고객관계 관리나 고객자산 관리 등 많은 연구들이 다양한 방면에서 진행되고 있다. 그러나 우량고객에게 집중적으로 마케팅 비용을 투하함에도 불구하고 기업에 대한 충성도가 낮은 우량고객은 항상 존재해 왔다. 고객과 기업이 상생하는 관계가 아니라 고객이 더 나은 대안을 찾아 떠나버리거나 기업에게 추가적인 혜택을 끊임없이 요구하는 일이 빈번하게 발생하고 있는 것이다.

본 연구는 우량고객에 대한 선택적 집중의 결과나 고객의 선택대안의 증가로 인하여, 고객의 구매의사 결정에서 고객이 기업에 대하여 충성도 보다는 선택에 따른 가치극대화를 목적으로 고객에 대한 혜택이

가장 큰 기업을 선택하는 경우에 기업으로서 고객 유치를 유지할 것인지 아니면 경쟁사로 이탈하도록 고객의 요구를 거부할 수 있는가 라는 문제에 대하여 기업간 게임을 통하여 장기이익극대화라는 기준에 따라 최적 대응방안을 탐색해 보았다. 또한 철새고객의 기업에 대한 기여도(수익과 비용의 크기)와 그들의 요구를 들어 줌으로써 이탈을 방지하게 하기 위하여 발생하는 추가비용, 그러한 요구를 할 것으로 예상되는 철새고객의 비중 등이 기업의 전략 결정의 중요한 결정요인을 알 수 있었다. 동질적 기업간의 경쟁구도 변화에 따라 시장의 균형전략이 어떻게 변화하는 지를 앞서 언급한 결정요인들이 복합적으로 작용하여 산출되는 전략적 변곡점(가령, 철새고객의 비중)의 비교를 통해 살펴 보았다.

연구 결과 기업의 우량고객 중 핵심고객에 대한 유치 및 유지전략은 기업의 수익성과 직결되기도 하지만 경쟁기업과 차별화되지 않거나 고객이 경쟁구도를 역이용하는 경우에는 경쟁하는 기업 모두에게 손실이 발생할 수 있음을 알 수 있었다. 또한, 우량고객일지라도 경쟁 등의 상황을 이용하여 기업의 이익을 저하시키는 철새고객의 비중, 또는 전략적 변곡점이 일정 수준을 넘지 않는 경우, 고객의 우량정도나 경쟁여부와 관계없이 고객의 위협을 거부하고, 오히려 경쟁사로 이탈을 방조하는 것이 최적임을 보여 주었다. 이러한 기업전략은 철새형 우량고객의 이탈이 단기적으로는 명백히 손실이지만 장기적인 관점에서 경쟁사 모두에게 보다 나은 선택일 수 있다. 또한 전략적 변곡점은 경쟁이 심화됨에 따라 기업에게 대체로 불리하게 작용하지만, 완전경쟁시장에서도 동일한 전략을 구사하는 기업이 많아질수록 시장에서 전략적 변곡점이 낮아지고, 철새고객을 포기하는 것이 전체적으로 이익이 될 수 있었다. 이러한 전략적 변곡점은 당연히 성숙기 또는 쇠퇴기 시

장에서 동질적인 제품이나 서비스가 많아서 경쟁이 심화되는 경우 낮아질 수밖에 없다. 따라서 전략적 변곡점은 제품수명 주기상 늦은 시기에 낮게 나타날 가능성이 크며, 기업이 전략적 변곡점이 높일 수 있는 방안은 별로 없다. 이처럼, 시장구도나 고객분포, 제품 수명주기 등에 의하여 실질적으로 제품이나 서비스의 차별화가 어려워 변곡점이 낮은 산업에서의 기업은 단기이익에 매달려 철새고객을 대상으로 출혈적인 경쟁을 할 우려가 크다. 만일, 기업의 경영진이나 직원 또는 주주 등이 기업의 단기성과가 매우 중요하다고 생각하거나 새로운 고객창출이 어렵고 기존 우량고객으로 부터의 이익이 크다면 철새고객은 기업에게 매우 골치 아픈 문제일 수밖에 없다. 한편, 국가경제나 산업 전체 측면에서도 새로운 고객이나 제품 및 서비스 시장을 힘들게 개척하는 것보다 짧은 시간에 확실하게 높은 수익이 보장되는 것처럼 인식되는 경쟁사의 핵심고객의 유치는 심각한 문제이다. 기업이 단기적으로 핵심우량고객의 일부라도 이탈을 목인 또는 방치하는 자기희생적인 전략도 부도덕한 경쟁사에게 보다 높은 단기성과를 제공함으로써 지속적인 쟁탈을 부추길 우려가 있다. 이에 따라 본 연구에서 암묵적으로 가정된 바와 같이 기업이 장기적 성과 관점에서 과감하게 단호한 의사 결정을 하지 못한다면 기업들이 경쟁적으로 고객의 기회주의 성향을 부추길 우려가 있는 것이다.

만일, 연구개발, 생산 등 생산적 활동에 투입되거나 다수의 고객들을 위한 가격인하 등으로 환원되어야 할 재원이 기회주의적 기업이나 고객에게 부가 이전된다면 바람직한 현상을 아닐 것이다. 따라서 기회주의적인 행태가 문제가 되는 시장에 대하여 정부나 규제기관 차원에서도 적극적인 노력이 필요할 것이다. 일례로, 최초로 고객을 유치한 기업으로부터 고객이 경쟁사로 이탈하는 경우에 제도적인 이탈

장벽을 규제기관 차원에서 높일 필요도 있다. 또한, 새로운 고객이 증가한 일정비율의 범위 내에서 경쟁사 고객의 쟁탈을 인정함으로써, 새로운 기술이나 서비스를 통하여 산업기여도가 큰 기업을 우대하는 방안도 고려할 필요가 있다. 만일 철새고객과 철새고객을 양산하는 기업의 기회주의적 행태를 용인하고, 그러한 부적절한 행태가 구전효과를 통하여 시장에서 확대된다면 건전한 시장질서는 무너지게 될 우려가 있다.

### 3.2 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 가급적 현실적인 상황에서 모형을 도출하려고 시도하였다. 그러나 모형도출을 위해서 몇 가지 가정들이 전제되었고, 만약 가정이 위배될 경우 도출된 결과의 타당성이 낮아질 위험이 있다. 가정들이 가급적 현실을 반영하였기 때문에 가정 위배에 따른 타당성에 심각한 문제가 발생하지 않을 것이라고 기대한다.

본 연구는 철새고객의 관리 전략 도출을 위해 주요한 모든 변수가 다 반영되었다고 하기는 힘들다. 우선, 기업간 이질성을 모두 제대로 반영하지 못했다. 특히, 철새고객의 행동과 기업의 대응전략을 각각 두 가지 경우로 단순화함으로써 현실성이 다소 결여되었다. 철새고객은 기업에 대하여 단순하게 위협하거나 경쟁기업으로 떠나는 대신 인터넷 등을 이용하여 교섭력을 제고하는 노력을 할 가능성이 있고, 이탈시 다른 고객의 이탈을 부추기거나, 이탈을 하지 않는 대신 기업에 대한 불만을 보다 은밀한 방법으로 표현할 수 있다. 기업 또한 이 연구에서 가정된 것처럼 명쾌하게 파악되는 최적전략을 취하기보다 아무런 전략이 없이 상황에 따라 대처할 수 있다. 다음으로는 고객이탈과 철새고객의 발생에 영향을

미칠 것이라 예상되는 이탈장벽에 따른 비용을 포함하지 않은 한계점이 존재한다. 상당수의 기업들이 고객이탈을 막기 위하여 적립금이나 마일리지 혹은 위약금 같은 이탈장벽을 구축하는 경우가 많으며 이는 실무적으로도 고객들의 이탈을 방지하는데 효과적인 것으로 알려져 있다. 이탈장벽은 기업들마다 존재여부가 다르며 다양한 유형이 존재하여 본 연구에 포함시키는 경우에는 어려움이 따른다. 비록 본 연구에서 모형개발 시 이탈장벽을 배제하였지만 철새고객이 기업에게 추가적인 혜택을 요구하는 것 자체로 이탈장벽이 비용에 이미 반영된 모형으로 간주하여도 될 것이다. 마지막으로, 기업과 고객의 반응이 매기 동일하다고 가정된 점이다. 기업과 고객의 행동이 지속적으로 변화하는 경우에는 이 연구의 모형보다 복잡한 상황이 도출될 수 있다.

따라서 본 연구의 결과를 바탕으로 향후에는 기업의 고객관리에 영향을 미치는 가급적 많은 요인들이 포함된 연구가 필요하다. 철새고객들의 구전행위가 전체고객 집단에 영향을 미치는 경우, 경쟁사나 고객이 비합리적 의사결정을 하는 경우, 시장이 성장하거나 새로운 서비스나 제품 개발 등으로 고객의 가치가 변하는 등의 상황에서의 고객관리 전략을 개발 등을 시도해 볼 필요가 있겠다.

## 참고문헌

- 박찬욱, 손영석 (2007), "고객자산의 개념적 정리와 구성요소의 상대적 중요도에 영향을 미치는 요인," **마케팅관리연구**, 12(1), 131-152.
- 주영혁, 전종근 (2001), "이동통신이용고객 추가이용(up-selling) 가능성 및 측정방법에 관한 연구," **마케팅연구**, 16(3), 147-166.

- Alexeev, Michael V. and Sunghwan Kim (2004). "Lenders' Reputation and the Soft Budget Constraint," *Economics Letters*, Vol.84, pp. 69-73.
- Banerjee, Abhitit (1992), "A Simple Model of Herd Behavior," *Quarterly Journal of Economics*, 107(3), 797-817.
- Bell, David, John Deighton, Werner J. Reinartz, Roland T. Rust and Gordon Swartz (2002), "Seven Barriers to Customer Equity Management," *Journal of Service Research*, 5(1), 77-85.
- Brown, Johnson and Peter Reingen (1987), "Social Ties and Word-of-Mouth Referral Behavior," *Journal of Consumer Research*, 14(December), 350-62.
- Cho, I. and D. Kreps (1987), "Signaling Games and Stable Equilibria," *Quarterly Journal of Economics*, 102, 179-221.
- Govindan, Srihari and Robert Wilson (2005), "Refinements of Nash Equilibrium," Stanford University Press, Research Paper Series, 1897.
- Hogan, John E., Katherine N. Lemon, and Roland T. Rust (2002), "Customer Equity Management: Charting New Directions for the Future of Marketing," *Journal of Service Research*, 5(1), 4-12.
- Kotler, Philip and Sidney J. Levy (1971), "Demarketing, Yes. Demarketing," *Harvard Business Review*, 49(6), 74-80.
- Kreps, D., and R. Wilson (1982), "Sequential Equilibria," *Econometrica*, 50, 863-894.
- Kreps, D.(1990), "Game Theory and Economic Modeling," New York, Oxford University Press.
- Kumar V. and Morris George (2007), "Measuring and Maximizing Customer Equity: A Critical Analysis," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 157-171.
- Liu, Yong (2006), "Word Mouth for Movies: Its Dynamics and Impact on Box Office Revenue," *Journal of Marketing*, 70(July), 74-89.
- Mertens, J-F. (1992), "Small Worlds Axiom for Stable Equilibria," *Games and Economic Behavior*, 4, 553-564.
- Nash, John (1950), "Equilibrium Points in a n-Person Games," *Proceedings of the National Academy of Sciences, USA* 36, 48-49.
- Nash, John (1951), "Non-Cooperative Games," *Annals of Mathematics*, 54, 286-295.
- Porter, Michael E. (2008), "The Five Competitive Forces That Shape Strategy," *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Taylor, John (2003), "Word of Mouth Is Where It's at," *Brandweek*, June 2, 26.
- Wiesel Thorston, Bernd Skiera and Julian Villanueva (2008), "Customer Equity: An Integral Part of Financial Reporting," *Journal of Marketing*, 72, 1-14.

## Competitive Market Strategy against Migratory Customers

Seo Koo Lee\* · Sunghwan Kim\*\*

### Abstract

As competition in the market around the world intensifies, the bargaining power of buyers increases against the sellers or service providers. With more and more firms in the market, buyers can enjoy the benefits of competition such as lower prices, higher quality goods, and/or better services. Some of the most annoying problems regarding migratory customers are ever increasing bargaining power of customers, word-of-mouth, and strategies of competitors. In this study, we develop a simple game model.

As firms from outside a specific industry or country may enter the market without tough barriers, the bargaining power of selling firms or service providers has ever decreased drastically. Thus, competition among firms has become very severe in various markets, especially in a saturated market with undifferentiated and homogeneous products or services, resulting in poor market performances even with more intensified marketing activities. Recently, due to high marketing costs many firms in the saturated markets have shifted their strategic focus to keeping their current customers from getting new customers. Thus, customer relationship management has become the critical factor for success in the market. Migratory customers are a typical type of customers, harassing marketing managers of firms. They are highly likely to migrate to a new firm for somewhat better benefits or conditions among many reasons. The more troublesome ones are high-profile or highly profitable customers who are to migrate, although it is very difficult to figure out such migratory customers in advance. The strategic stance taken by firms against migratory customers affects the cash flows of the firms in the current period and following periods. Some customers who generate sufficiently profitable cash flows for the firms in the market might threaten or ask the firms for better contract conditions and change the firms often.

---

\* Assistant Professor, Department of Business Administration, Korea Nazarene University

\*\* Full-time Lecturer, School of Business Administration, Kyungpook National University

In this paper, we examine the effects of strategies of firms, and the number of firms in the market on their profits. In the simple set-up, firms are in the dilemma of not rejecting the request of their high-profile customers for better contract conditions such as lower prices as long as there exist profits from them. We define the migratory customers as those who migrate around in the market for a firm accepting their opportunistic proposal for renegotiations without disclosing their true type of opportunistic behaviors. We first develop a two-period model in which firms enjoy profits from their customers in the initial stage, until some of their profitable customers ask for better contract conditions at the end. Firms make decisions depending on their long-term payoffs expected as a whole as to the different levels of word-of-mouth set exogenously. Firms are better off to accept the threat of 'leave or take' by a single customer asking for a new contract in the single period game as long as the firm can enjoy profits from the customer. With the effect of word-of-mouth and competitors in the market, the decision of firms' accepting or rejecting migratory customers is not so simple as usual widely-known marketing slogans like 'Customers are kings.' We rather resort to the old saying of 'Business is business' in dealing with such migratory customers. The optimal decision making varies as to different strategies of the competing firms, cash flows from the customers, discount rate, the numbers of periods and competing firms, the level of word-of-mouth, the distribution of customer profiles, etc to name a few. With the game theoretic model seeking for Nash equilibrium, we focus our study on the unstable situations where firms try to accept migratory customers for short term profits even though such measures are suboptimal in the long run depending on the proportion of migratory customers. We extend our prototype model for infinite periods and N number of firms in the market for a generalized model.

Key words: Market Structure, Competition Strategy, Migratory Customer, Multi-period game-Model, Budget Constraint