

경쟁 시장 환경에서 고객 관계 관리 전략의 차별적 효과에 관한 연구: 통신 산업 사례*

송태호(주저자)

부산대학교 경영학과
(thsong@pusan.ac.kr)

김지윤(교신저자)

전남대학교 경영학부
(jykim2016@jnu.ac.kr)

고객 관계의 중요성에 대한 전반적인 인식과 고객 관계 관리 전략의 광범위한 활용은 마케팅 분야에서 전통적으로 강조되어 왔다. 하지만, 고객 관계 관리 전략의 효과성에 대한 의문 역시 존재해왔고, 그 효과적 활용 방법에 대한 명확한 기준이 부족했다. 본 연구는 통신 산업의 실증 데이터를 바탕으로 시장 상황에 따라 고객 관계 관리 전략의 성과를 비교하여 그 차별적 효과를 이론적으로 밝혀냄으로써, 경쟁 상황 속에서 기업의 고객 관계 관리 전략의 효과적 실행을 위한 실무적 시사점을 제공하고자 한다. 구체적으로 본 연구에서는 고객 관계 관리 전략을 고객 획득 전략과 고객 유지 전략으로 구분하고, 고객 자산으로 계량화된 각 전략의 성과가 기업 성과에 미치는 영향을 실증적으로 조사하였다. 또한, 다양한 시장 환경 요인들 중 고객 관계 관리에 중요한 영향을 줄 수 있는 시장 성장률과 경쟁 구도(선두기업 vs. 추격기업)의 영향을 비교 분석하였다. 분석 결과, 시장 성장률과 경쟁 구도에 따른 고객 관계 관리 전략의 차별적 효과가 유의미하게 나타났다. 첫째, 선두 기업의 경우 전반적으로 고객 관계 관리 전략에 대한 전통적 관점과 유사하게 고객 유지 전략의 효과가 고객 획득 전략의 효과를 압도한다. 둘째, 선두 기업에 대한 고객 유지 전략의 압도적 효과는 시장 성장률이 높은 성장기보다는 오히려 성숙기에 더 높게 나타나며, 이는 두 전략의 효과가 시장 성장률에 따라 동적으로 변화함을 의미한다. 셋째, 추격 기업의 경우 선두 기업 그리고 고객 관계 관리 전략의 전통적 관점과 달리 고객 유지 전략의 효과가 고객 획득 전략을 압도하지 못한다. 넷째, 고객 획득 전략과 고객 유지 전략 효과의 관계는 시장 성장률에 따라 큰 동적인 변화가 있다. 추격 기업의 경우 성장기에 고객 유지 전략의 효과가 큰 반면 성숙기에 오히려 고객 획득 전략의 효과가 큰 것으로 나타났다. 이상의 결과는 통신 산업의 경우 경쟁하는 두 기업의 고객 관계 관리 전략에 있어서 전통적 마케팅 이론에서 강조되어왔던 고객 유지 전략이 항상 최적의 전략이 아닐 수 있음을 암시하고, 추격 기업의 경우 오히려 고객 획득 전략이 고객 관계 관리에 있어서 더 효과적인 경쟁적 전략일 수 있음을 보여준다. 본 연구는 경쟁 상황에서 고객 관계 관리 전략에 대한 새로운 결과와 시사점을 도출하였다는데 그 공헌이 있다.

주제어: 고객 관계 관리, 고객 유지 전략, 고객 획득 전략, 고객 자산, 고객 생애 가치, 시장 경쟁, 시장 성장률

1. 서론

고객과 관계의 중요성이 점점 더 높아지는 현대 마케팅에서 고객 관계 관리의 마케팅의 가장 중요한 요소로 자리 매김하고 있다. 장기 수익성이 높은 고

객을 발견하고 유치하여 장기적 관계로 발전시켜 유지하는 과정이 핵심인 고객 관계 관리의 개념은 이론적으로 고객 중심의 장기적 수익성을 포함하는 시장 지향성(Marketing Orientation, Narver and Slater, 1990; Jaworski and Kohli, 1993)의 철학과 고객과의 장기적 관계를 기업 경쟁력의 핵심 원천

으로 보는 관계 마케팅(Realtionship Marketing, Morgan and Hunt, 1994; Sheth and Parvatiyar, 1995)의 철학을 통합적으로 공유하고 있다. 고객 관계 관리 전략을 바탕으로, 기업은 고객과의 장기적 관계 발전과 유지를 위해 수익성 높은 고객을 획득하려 많은 비용을 지출하게 되어 단기적으로는 수익이 줄어들 수 있지만, 반복적 구매를 유도하고 장기적인 관계를 유지할 유인을 제공함으로써 결국 기업의 장기적 수익성을 확보할 수 있다(McGahan and Ghemawat, 1994; Villanueva, Bhardwaj, Balasubramanian, and Chen, 2007). 비록, 학계와 실무진 모두에게서 고객 관계 관리 전략이 궁극적인 마케팅의 목표를 달성하는데 효과적인 것으로 일반적으로 받아 들여 왔지만, 항상 이 전략이 효과적인지에 대한 많은 의문이 있어온 것도 사실이다. 학계에서는 고객 관계 관리 전략이 모든 시장 환경 하에서 모든 각개 기업들에게 효과적인 전략인지, 아니면 특별한 상황에서 오히려 최적의 효과가 아닐 수는 없는지를 조사한 연구들이 있어 왔다. 이들 연구들은 경쟁 상황 속에서는 기업의 고객 관계 관리 활동에 대한 고객의 기준이 유동적이기 때문에 고객 관계 관리 활동의 효과 감소의 가능성(Shugan, 2005)으로 인한 고객 관계 관리 전략의 지속적 우위 유지의 어려움을 제기하기도 하였다(Boulding, Staelin, Ehret, and Johnston, 2005). 또한, 시장의 성장률과 같은 시장 환경 요소도 고객 관계 관리 전략의 효과에 영향을 줄 수 있는 가능성도 조사 되었다(Song, Kim, and Kim, 2013; Song, Kim, and Kim, 2016; Song and Kim, 2016). 실무적으로는 고객과의 장기적 관계를 고려하지 않은 단기적 관점의 성과 극대화를 추구하는 마케팅 의사 결정자들이 현실적으로 존재하기도 하고(Naraynan, 1985), 광고와 같은 장기적 관점의 마케팅 예산이

단기적 성과에 대한 악영향으로 삭감될 수도 있으며(Kimbrough, McAlister, Mizik, Jacobson, Garmaise, Srinivasan, and Hanssens, 2009), 고객 관계 관리 시스템의 도입이 시장에서 고객 충성도를 제고는 물론 기업 수익을 개선하지도 못한다는 불평도 존재해왔다(Shugan, 2005).

고객 관계 관리의 효과에 대한 일관되지 않은 이론적 실무적 관점은 고객 관계 관리에 대한 전략적 접근의 가능성을 암시하고 있다. 고객 관계 관리를 위한 전략은 전통적으로 고객 획득 전략과 고객 유지 전략으로 구분할 수 있다(Musalem and Joshi, 2009). 고객 관계 관리의 기본 철학에 따라 전통적으로 고객 유지 전략이 고객 관계 관리의 핵심 전략으로 받아들여져 왔지만, 기업이 처해 있는 환경적 요인에 따라 고객 관계 관리의 전략적 접근이 달라질 수 있다는 연구들이 있어 왔다. Shaffer and Zhang(1995, 2002)는 직접적인 고객 관계 관리에 관한 연구는 아니지만 경쟁이 존재하는 시장에서 고객 맞춤형 마케팅과 같은 고객 유지 전략이 경쟁의 과열로 인한 비용 증가를 초래하고 결국 기업의 수익성을 악화시킬 수 있음을 보여주었고, McGahan and Gahemawat(1994)과 Fruchter and Zhang(2004) 역시 장기적 고객 관계의 유지가 기업 성과에 항상 좋은 것은 아님을 보여주었다. Musalem and Joshi(2009)은 경쟁 상황에서 고객 관계 관리 전략을 직접적으로 비교 분석하여, 고객 유지 전략이 항상 최적의 전략이 아닐 뿐만 아니라 기업 수익성을 항상 극대화 하지 않음을 게임 이론적 모형의 분석을 통해 밝혔다. Song(2010)은 Musalem and Joshi(2009)의 모형을 발전시켜 시장 성장률이나 경쟁의 비대칭성과 같은 시장 환경 요인이 어떻게 고객 관계 관리 전략의 효과성에 영향을 줄 수 있는지 분석하였다.

학술 및 실무적으로 모두 고객 관계 관리의 중요성은 지속적으로 강조되어 왔지만, 고객 관계 관리 전략의 효과에 대한 실증적 연구는 상대적으로 부족하고 고객 관계 관리의 효과에 대한 의문 역시 점차 증가하고 있다. 고객 관계 관리의 실증적 효과에 대한 의문 해소 및 효과적 상황을 조사하기 위하여 본 연구는 시장 환경에 따른 고객 관계 관리 전략의 차별적 효과를 조사하여 고객 관계 관리 전략에 대한 이론적 실무적 시사점을 제시하고자 한다. 이를 위해 첫째, 고객 관계 관리 전략을 고객 획득 전략과 고객 유지 전략으로 구분하고 이들 전략을 고객 자산으로 정량화하여 비교한다. 둘째, 기존 연구들에서 고객 관계 관리에 영향을 줄 수 있다고 조사된 시장 환경 요인으로 경쟁 구도와 시장 성장률을 선정하고, 경쟁 구도는 시장내 경쟁 관계인 선두기업과 추격기업으로 구분하며, 시장 성장률을 성장기와 안정기로 구분한다. 마지막으로 구분된 시장 환경에 따른 고객 관계 관리 전략의 효과를 비교 분석하였다. 국내 통신 산업을 대상으로 분석한 결과 선두기업의 경우 전반적으로 고객 유지 전략이 효과적이지만 추격기업의 경우 고객 유지 전략 만큼 고객 획득 전략 역시 중요하며, 특히 시장 성장이 안정기인 경우에는 고객 획득 전략이 우월할 가능성도 있음을 보여줬다. 이는 기업의 고객 관계 관리 전략의 실행 시에는 시장 환경의 고려와 그에 따른 전략적 접근의 차별화의 중요성을 시사한다.

본 논문은 다음의 형태로 구성된다. 2절에서는 고객관계관리와 고객자산, 그리고 그 효과에 관한 연구와 이론을 전반적으로 검토하고, 3절에서 고객 자산 산출 모형과 기업 성과와의 동적 관계를 분석하는 연구 모형을 제시한다. 4절에서는 분석에 사용된 데이터와 분석에 포함될 고객 자산 산출 결과를 설명하고, 5절에서는 고객 관계 관리 전략과 기업 성

과와의 동적 관계 분석 결과와 해석을 상세히 제시하고, 6절에서는 연구의 결론과 시사점을 논의한다.

II. 이론적 배경

2.1 고객관계관리와 고객 자산 그리고 기업 성과

마케팅 이론에서 장기적 고객 관계 관리(Customer Relationship Management, CRM)의 개념은 오랫동안 중요하게 여겨져 왔고, 많은 관심을 지속적으로 받아왔다(Rust, Lemon, and Zeithaml, 2004; Kumar and Shah, 2009). 장기적 고객 관계 관리 전략의 효과성에 대한 전제는 고객을 기업의 수익의 원천으로 인식하고 고객과의 관계를 일시적 단순 거래로 보지 않고 반복적인 거래를 통해 장기적 관계로 발전시켜 나감으로써 기업의 장기적 수익성을 증가 시킬 수 있다는 논의에 기반한다(Kumar, 2008). 특히, 기존의 연구들을 통해 고객과의 장기적인 관계 유지를 위해 신규 고객의 획득 보다는 기존 고객의 유지가 더 효율적인 방법으로 간주되어 왔다(Hart, Heskett, and Sasser, 1990; Reichheld and Sasser, 1990; Blattberg and Deighton, 1991, 1996; Reichheld and Teal, 1996).

고객 관계 관리 전략에 대한 높은 관심과 함께 무형의 관계를 기반으로 하는 고객 관계 관리의 성과를 계량화할 수 있는 방법에 대한 논의가 오랫동안 있어 왔다(Pfeifer and Farris, 2004). 이러한 논의의 일환으로 고객 생애 가치와 고객 자산 산출, 이들 지표의 효과성, 그리고 이들 지표를 통한 고객 관계 관리 전략의 효과에 관한 연구들이 진행되어 왔

다(Venkatesan and Kumar, 2004; Kumar and Peterson, 2005; Kumar and Reinartz, 2006; Villanueva and Hanssens, 2007). 특히, 마케팅 활동의 회계적 가치 평가에 대한 최근의 관심은 회계적 요소들이 상대적으로 많이 포함된 고객 자산 개념이 여러 다른 마케팅 성과 지표들 가운데 마케팅 활동의 회계 재무적 성과 평가에 적절할 수 있다는 점에 주목하여 왔다(Schulze, Skiera, and Wiesel, 2012, Skiera, Bermes, and Horn, 2011; Song et al., 2016). 고객 자산 또는 고객 생애 가치에 대한 연구들을 통해 고객 자산 지표는 기업의 성과와 높은 관계가 있어 이를 평가하기 위한 좋은 지표로서 인정 받고 있으며(Gupta, Lehmann, and Stuart, 2004; Rust et al., 2004; Kumar and Shah, 2009; Song, Kim, and Lee, 2009), 고객 관계 관리를 효율적으로 가이드 하고 마케팅 자원의 효과적 배분함으로써 마케팅 투자 대비 효율을 극대화 할 수 있는 유용한 도구로의 발전 가능성을 제시하고 있다(Blattberg and Deighton, 1996; Berger and Nasr-Bechwati, 2001; Rust et al., 2004; Reinartz, Thomas, and Kumar, 2005).

2.2 효과적 고객 관계의 관리 전략: 고객 획득 vs. 고객 유지

고객 관계 관리의 일반적 개념과 연계하여 효과적 고객 관계의 관리 전략에 관한 연구들은 주로 크게 고객 획득 전략과 고객 유지 전략으로 분류되어 연구되어 왔다(예: Min, Zhang, Kim, and Srivastava, 2016; Musalem and Joshi 2009; Song 2010). 효과적 고객 관계의 관리 전략에 관한 전통적인 연구 흐름은 장기적 고객 유지와 밀접한 고객 유지 전략이 상대적으로 신규 고객을 확보에 중

점을 둔 고객 획득 전략에 비해 상대적으로 효율적인 전략임을 강조하여 왔다(Best, 2000; Blattberg and Deighton, 1996; Hart et al., 1990; Reichheld and Sasser, 1990; Reichheld and Teal, 1996; Sheth and Parvatiyar, 1995). 고객 유지 전략의 우월성을 지지하는 연구들은 우선 신규 고객 획득에 비해 기존 고객의 유지의 수월성을 근거로 비용적 측면을 강조하는 연구(Hart et al., 1990; Reichheld and Sasser, 1990; Wang and Spiegel, 1994)와 충성 고객의 높은 가격 지불 의향과 장기간 거래 가능성을 근거로 수익적 측면을 강조하는 연구(Best, 2000; Reichheld and Teal, 1996; Sheth and Parvatiyar, 1995; Sheth and Sisodia 1995)로 분류된다. 그러나, 장기 충성 고객의 구매 및 관계 패턴이 일관되지 않는 가능성을 제시하는 연구들도 존재한다. 예를 들어 Dowling and Uncle(1997)은 높은 고객 유지 비용의 가능성을 제시하였고, Reinartz and Kumar (2000)의 실증 분석은 장기 고객의 낮은 수익성의 예를 보여줬으며, 고객 획득 활동과 연계된 고객 유지 활동의 혼합 효과를 제기한 연구(Homburg, Steiner, and Totzek, 2009; Reinartz et al., 2005; Thomas, 2001, Song, Kim, and Ko, 2017)와 시장 경쟁의 과열의 의한 고객 유지 비용의 증가 가능성을 제기한 연구(Jones and Sasser, 1995; Musalem and Joshi, 2009; Villanueva et al., 2007; Song, 2010), 성장률과 같은 외부 환경의 조절 가능성을 제기한 연구(Song et al., 2013; Song et al., 2016; Song and Kim, 2016)들이 있다. 이를 연구들은 모두 전통적으로 강조되어 온 고객 유지 전략이 항상 최적의 전략이 아닐 수 있으며, 환경적 요인과 기업의 목표에 따라 고객 획득 전략이 오히려 최적의 전략이 될 수 있는 가능성도 제시

하고 있다. 비록, 고객 관계 관리 전략에 관한 비교 연구들이 몇몇 존재하지만, 시장 환경 요인들을 고려하여 각 전략의 효과성을 비교한 연구는 많지 않다.

2.3 시장 경쟁과 고객관계관리 전략의 효과

경쟁을 고려한 고객관계관리의 전략적 효과성에 대한 의문은 장기적 성과 지향 전략에 대한 회의적 시각과 함께 이론적 또는 실무적 관점에서 지속적으로 제기되어 왔다(Shugan, 2005; Reinart and Kumar, 2000; Song and Kim, 2019). 일반적으로 마케팅 이론에서는 고객과의 관계를 중시하는 장기적 성과 지향 전략이 단기 거래 중심의 단기 성과 지향 전략에 비해 우월하다고 가정(Dekimpe and Hanssens, 1995)하여 왔지만, 이론적 실무적으로 이러한 가정에 대한 다양한 반례들이 제시되어 왔다. 실무적으로는 마케팅 최고 의사 결정자들이 장기적 성과보다는 단기적 성과를 극대화하는 의사 결정을 하는 경향이 존재하고(Narayanan, 1985), 단기 성과에 직접적으로 부정적 영향을 줄 수 있는 광고와 같은 재량적 마케팅 예산을 줄일 수 있다는 조사 결과(Kimbrough et al., 2009)들이 존재하며, 시장의 경쟁 환경이 마케팅 활동의 효과에 직간접적으로 영향을 줄 수 있다는 연구(Song, Kim, Kim, and Lee, 2019)도 존재한다. 이 의문에 대한 이론적 접근을 시도한 Villanueva et al.(2007)와 Song and Kim(2019)는 경쟁을 고려한 장기적 성과 지향 전략과 단기적 성과 지향 전략의 효과 비교를 통해 경쟁 상황에서는 예상과 달리 장기적 성과 지향 전략의 효과가 단기적 성과 지향 전략에 비해 우월하지 않을 수 있음을 이론적으로 보여주었다. 이들 장/단기 지향 전략의 효과에 대한 의문과 같은 맥락에서 고객 관계 관리 전략의 중요성과 효과성에

대한 의문 역시 지속적으로 제기되어 왔다. Dowling and Uncles(1997)은 고객 관계 관리 전략의 효과성의 핵심으로 받아들이는 장기간의 고객 관계의 수익성과 비용 절감 가능성에 대한 회의적 시각을 제시하였고, Reinartz and Kumar(2000)는 이 회의적 시각을 실증적으로 보여주었다. McGahan and Ghemawat(1994)와 Frucheter and Zhang(2004)는 경쟁 상황에서는 고객 유치 전략과 비교하여 장기적 관점의 고객 유지 전략이 항상 최적의 전략이 아님을 이론적 모형을 통하여 보여주었다. Boulding et al.(2005)는 마케팅 분야에서 고객 관계 관리 연구의 경우 대부분 경쟁 상황을 직접적으로 고려하지 않고 있어, 고객 관계 관리 전략에서 경쟁의 역할을 규명하지 못하고 있다고 지적하고, 이러한 연구의 부족은 결국 고객 관계 관리 전략의 제한적 실행의 가능성이 높일 수 있다고 경고하였다. Villanueva and Hanssens(2007) 역시 고객 관계 관리의 핵심 지표인 고객 자산의 극대화 전략이 경쟁 상황에서도 효과적인 전략인지 실증적으로 밝힐 필요가 있다고 지적하고 있다. Singh, Jain, and Krishnan(2008)와 Gandomi and Zolfaghari(2011, 2013)은 고객 관계 관리 전략 실행을 위한 핵심 방법 중 하나인 고객 충성 프로그램(Customer Loyalty Program) 역시 경쟁을 고려할 경우 그 효과가 기존의 이론과는 다르게 항상 수익을 극대화 하는 최적의 전략이 아닐 수 있음을 보여 주었다. Musalem and Joshi(2009)와 Song(2010)는 직접적으로 경쟁 상황을 고려한 고객 관계 관리 전략의 효과성을 조사하였는데, 이들 연구 모두 공통적으로 경쟁 상황에서는 고객 관계 관리 전략이 모든 상황에서 일관되게 효과적이지 않음을 분석학적 모형을 통해 보여주었다. 이들 연구들은 고객 관계 관리를 통한 장기적 고객 관리 전략이 결국 치열한 경쟁을 촉발

시켜 수익성을 낮출 수 있는 가능성을 내포한다는 새로운 시각을 제시하고 있다. Villas-Boas(2015)는 미래에 수익성에 대한 현재의 기대는 지나친 경쟁을 일으켜 결국 비용 상승을 초래할 수 있음을 지적하고, Shin and Sudhir(2010) 역시 경쟁 상황과 고객의 선호 분포를 동시에 고려할 경우 고객 유지 전략보다 고객 획득 전략이 더 우월한 전략이 될 수 있음을 논의하였다. 게다가 Dong, Yao and Cui(2011)은 경쟁 상황에서 고객 관계 관리 전략의 핵심 전략으로써 고객 획득 전략과 고객 유지 전략이 서로 독립적인 전략이 아닌 유기적으로 통합된 전략이 될 수 있음을 보여주어 경쟁 상황이 고객 관계 관리 전략의 효과성에 영향을 줄 수 있음을 보여주었다. 또한, 최근에는 단순 경쟁 구도 이외에도 시장 성장률과 같은 외부 요인들에 의해 고객 관계 관리 전략의 효과에 변화될 수 있다는 연구도 대두되었다. 이들 연구들은 경쟁 강도와 성장률과 같은 기업이 처한 시장 환경에 고객 관계 관리의 중요한 요소인 신규 고객 획득과 기존 고객 유지 전략의 효과가 영향을 받을 수 있음을 밝히며(Song et al., 2013; Song et al., 2016) 기존 고객 관계 관리의 효과성과 중요성에 대한 기존 마케팅 이론과 차별화된 결론을 제시하고 있다. Martín-Herrán, McQuitty, and Sigué(2012)는 직접적으로 고객 관계 관리의 개념을 적용하진 않았지만, 시장의 경쟁 구도(시장 점유율)를 고려하여 고객 획득 전략의 일환인 공격적 마케팅(Offensive Marketing)과 고객 유지 전략의 일환인 수비적 마케팅(Defensive marketing)을 효과를 비교하였다. 이들 연구는 고객 유지 전략이 항상 고객 획득 전략에 비해 우월한 것이 아님을 보여줬는데, 시장 지위가 우월한 기업은 수비적 마케팅이 효과적이며 반대로 시장 지위가 열세인 기업은 공격적 마케팅 즉, 고객 획득 전략이 효과적으로

시장 점유율에 대한 효과 역시 고객 획득 전략이 더 유리하다는 것을 밝혔다. Min et al.(2016)의 연구에서도 고객 획득 전략의 효과는 시장의 경쟁 구도에 민감하게 반응하고, 시장 지위가 우월한 기업이 그렇지 않은 기업에 비해 고객 획득 전략의 효과가 오히려 더 클 수 있음을 보여주었다.

III. 연구 모형

3.1 고객 자산 산출 모형

본 연구에서는 가장 일반적인 고객 자산 정의인 현재 유지된 고객의 전체 고객 자산과 향후 새롭게 유치할 고객의 전체 고객 자산의 합으로 고객 자산을 정의한다(Pfeifer 2011; Song et al., 2009; Song and Kim, 2016). 이 때 고객 자산은 고객과의 총 거래 기간 동안 기업이 얻게 되는 총 수익의 현재 가치인 고객 생애 가치를 바탕으로 산출하기 때문에 먼저 고객 생애 가치를 산출한 후 이들의 총합으로 고객 자산을 산출할 것이다. 본 연구는 기업이 공시하는 공개 영업 자료를 바탕으로 Song(2018)의 고객 자산 산출 방법을 활용한다. 본 연구에서 활용할 기업이 공개하는 영업 자료는 개별 고객들에 대한 세부 영업 내용이 포함되어 있지 않고 기업 전체 수준의 평균 영업 내역만을 포함하고 있기 때문에 개별 고객의 생애 가치를 모두 산출하여 이를 총합하는 방식의 적용은 불가능하고, 평균적인 고객 생애 가치를 산출한 후 이를 바탕으로 고객 자산을 산출하는 방법을 사용한다. 기업 공시 자료를 바탕으로 한 고객 자산 산출 방법은 공시된 영업 자료를 바탕으로 매출, 원가 등의 기본 회계 자료들을 마케

팅 관점에서 보정하고 획득 비용, 유지 비용, 예상수익 등 고객 생애 가치 산출 핵심 요소들을 추출한 후 평균 고객 생애 가치와 평균 고객 수를 활용하여 전체 고객 자산을 산출한다. 고객 자산 세부 산출 과정은 다음과 같다.

국내 통신 기업이 공시하는 공개 영업 자료에는 다음의 항목들이 포함되어 있다.

C_r	: 모집수수료
C_s	: 단말기보조금(단말기 매출원가에서 단말기 매출을 제외한 금액)
C_A	: 광고선전비
F_m	: 가입비
C_m	: 고객유지수수료
C_{ds}	: 매출할인 (약정할인 등 계약에 의한 할인 금액)
Sales	: 서비스 매출
Expenses	: 매출원가
Expenses _p	: 상품원가
MS	: 시장점유율
NN	: 신규 가입 고객수
RN	: 유지된 기존 고객수
TN	: 전체 고객수
CR	: 고객유지율

이 공시 자료의 항목들을 바탕으로 회계 기준으로 산정된 매출과 원가를 마케팅 비용(가입비, 매출할인, 모집수수료, 고객유지수수료, 광고선전비 등)을 재산정한 마케팅 관점의 매출(Rev)과 원가(Cost)로 다음과 같이 보정한다. 이들 마케팅 비용은 향후 고객 생애 가치 산출시 미래 수익 계산을 위해 적절

히 반영된다.

$$\begin{aligned} Rev &= Sales - F_m + C_{ds}, \\ Cost &= Expenses - Expenses_p - C_r - C_m - C_A \\ &\dots\dots\dots (1) \end{aligned}$$

보정된 매출(Rev)과 원가(Cost)를 기준으로 고객 생애 가치 추정을 위한 핵심 요소인 일인당 고객 획득 비용(AC), 일인당 고객 유지 비용(RC), 그리고 일인당 예상수익(MG)이 다음과 같이 산정한다.

$$\begin{aligned} AC &= \frac{(C_r + C_s + C_A \cdot (1 - MS) - F_m)}{NN}, \quad RC = \frac{(C_m + C_{ds} + C_A \cdot MS)}{RN}, \\ MG &= \frac{Rev - Cost}{TN} \dots\dots\dots (2) \end{aligned}$$

고객유지율(CR)을 바탕으로 먼저 유지 고객의 평균 고객 생애 가치(RCLV)를 산출하고 이를 바탕으로 신규 고객의 평균 고객 생애 가치(NCLV)를 산출할 것이다. k년의 고객 생애 기간 동안의 유지 고객의 평균 고객 생애 가치(RCLV)는 앞서 산정된 일인당 예상수익(MG), 일인당 고객 유지 비용(RC), 고객유지율(CR)과 할인율(d)을 기준으로 다음과 같이 산출한다.

$$RCLV = (MG - RC) \times \left[1 - \frac{\left(\frac{1 - CR}{1 + d} \right)^{k \times 12}}{\left(1 - \frac{1 - CR}{1 + d} \right)} \right] \dots\dots (3)$$

k년의 고객 생애 기간을 가지는 신규 고객의 평균 획득 고객의 생애 가치(NCLV)는 앞서 추정된 평균 유지 고객 생애 가치(RCLV), 일인당 고객 획득 비용(AC)을 기준으로 다음과 같이 산정한다.

$$NCLV = \frac{RCLV - AC}{(1 + d)^{k \times 12}} \dots\dots\dots (6)$$

평균 고객 생애 가치를 바탕으로 특정 시점 t 에서의 신규고객자산(NCE_t)과 유지고객자산(RCE_t) 그리고 전체 고객 자산(CE_t)은 다음과 같이 추정할 수 있다.

$$\begin{aligned} RCE_t &= RCLV_t * RN_t, \\ NCE_t &= \sum_j^{k \times 12} NCLV_t \times NN_j, \\ CE_t &= RCE_t + NCE_t \dots\dots\dots (7) \end{aligned}$$

3.2 기업 수익성에 대한 고객 자산의 동적 관계 분석 모형

기존의 많은 연구들에서 기업의 수익을 기업의 성과의 중요한 한 형태로 인정해 온 것을 바탕으로 본 연구에서는 매시기 기업의 수익을 기업의 핵심 성과 지표로 반영한다. 다양한 연구들에서 기업의 수익과 고객 자산의 관계를 검토해 왔고, 이 두 지표 간의 유의한 관계를 실증적으로 분석하였다. 본 연구에서는 고객 자산과 기업 수익성의 단순하고 통상적 관계를 분석하는 것이 아닌 시기별 또는 상황별로 이 두 지표간의 관계의 변화를 조사하는 것을 목적으로 하고 있다. 따라서, 고객 자산의 장기 효과와 이월 효과를 반영할 수 있는 지연효과모형(Distributed Lagged Model, Koyck, 1954)을 바탕으로 고객 자산의 시기에 따른 동적 효과를 조사하기 위해 시간 흐름에 따라 모수의 변화 형태를 확인할 수 있는 Sliding 또는 Moving Window 기법을 적용한 회귀 분석(Mahajan, Bretschneider, and Bradford 1980; Wildt 1976)을 실시하였다. 본 연구는 고객 자산의 장기 효과를 반영하고 시간의 흐름에 따른 효과의 변화를 확인하기 위해 지연효과모형과 Sliding 또는 Moving Window 기법이 동시에 적용된 회귀 모형을 활용한다. 수식 (8)은 특정 Moving

window 기점인 w 에서 사전에 미리 정해진 Moving window 범위 내(window width)의 특정 시점 k 의 수익(π_k)과 이전 시점인 $k-1$ 에서의 수익(π_{k-1}), 신규고객자산(NCE_t), 유지고객자산(RCE_t)의 관계를 제시하고 있다. 여기서 $\lambda^{(w)}$ 는 특정 Moving window 기점인 w 에서 이전 수익(π_{k-1})의 이월 효과와 이를 통한 고객 자산의 장기적 효과 지수를 의미하고, $\beta^{(w)}$ 와 $\gamma^{(w)}$ 는 각각 특정 Moving window 기점인 w 에서 신규고객자산(NCE_t)과 유지고객자산(RCE_t)이 수익(π_k)에 미치는 효과를 의미한다. 따라서, 본 연구에서는 시간의 흐름인 Moving window 기점 w 의 변화에 따라 $\beta^{(w)}$ 와 $\gamma^{(w)}$ 을 비교(예: $\beta^{(1)}, \beta^{(2)}, \dots, \beta^{(w)}$ vs. $\gamma^{(1)}, \gamma^{(2)}, \dots, \gamma^{(w)}$, W : 전체 Moving window의 개수)함으로써, 신규고객자산(NCE_t)과 유지고객자산(RCE_t)이 수익(π_k)에 미치는 효과의 동적 변화를 조사한다.

$$\begin{aligned} \pi_k^{(w)} &= \alpha_0^{(w)} + \lambda^{(w)} \pi_{k-1}^{(w-1)} \\ &+ \sum_{l=0} (\beta_l^{(w)} \cdot NCE_{k-l}^{(w)} + \gamma_l^{(w)} \cdot RCE_{k-l}^{(w)}) + \varepsilon_k^{(w)} \dots (8) \end{aligned}$$

본 연구에서는 변수간의 유의한 관계를 분석할 수 있는 충분한 샘플 수를 확보하기 위해 30개월을 기본 분석의 단위($n=30$)로 하고, 모수의 미세한 변동을 확인하기 위해 1달의 간격으로 분석 시점을 이동하며 연속적인 회귀분석(1-Month Moving/Sliding Window regression Analysis, inter-window size = 1, window width = 30)을 실행하여 모수의 변화를 통해 고객 자산이 기업 수익성에 미치는 영향의 동적인 변화를 조사하였다.

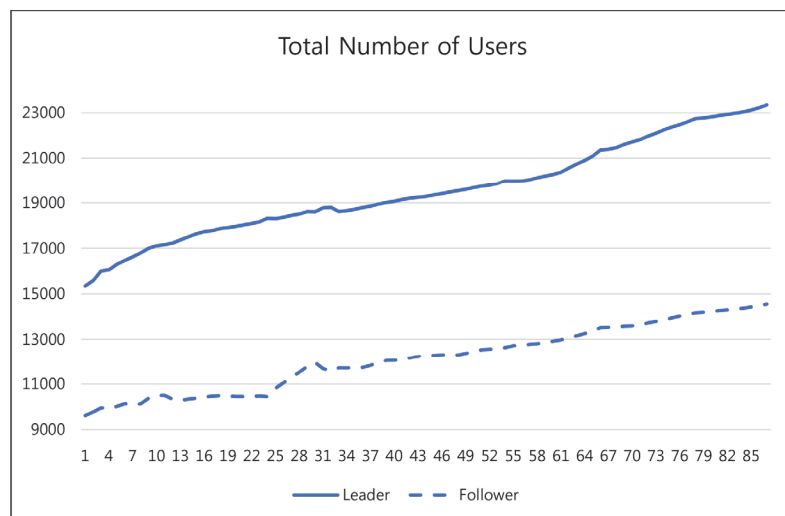
IV. 데이터

4.1 분석 데이터

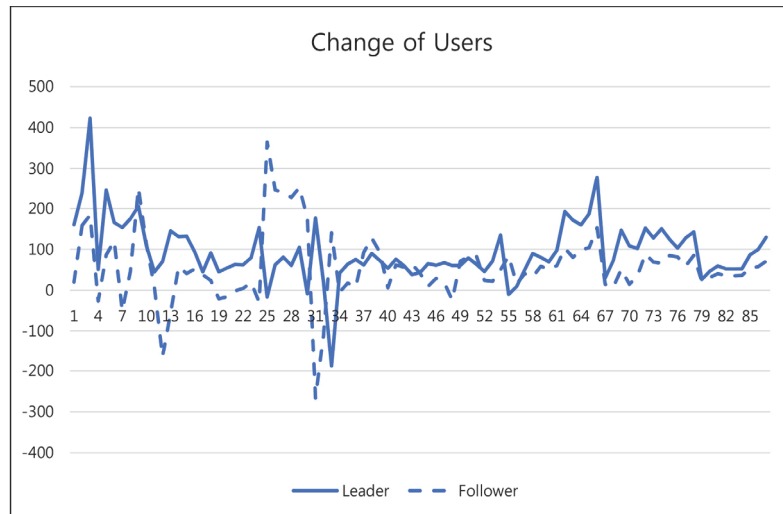
본 연구에서는 고객 관계 관리 전략의 결과 지표로서 고객 자산(Customer Equity, CE)을 추정하고 고객 관계 관리 전략과 기업 수익성의 관계를 조사하기 위해 기존 연구들에서 많이 활용하여 온 통신 산업을 선정하였다(Choi, Lee, Yoo, and Yoo, 2019). 통신 산업은 계약을 통해 고객 관계 관리를 명확히 규정할 수 있는 특성(Contract Setting, 계약적 상황, 이를 구분한 연구들 나열)을 가지고 있어 다른 산업에 비해 자료의 가용성이 높아 고객 자산 추정이 용이한 장점을 가지고 있다. 본 연구에서는 국내 통신 산업 1위 기업과 2위 기업이 매월 공개하는 실적 보고서(Monthly Fact Sheet)와 분기마다 공개하는 기업설명 보고서(Investors Relations,

IR)를 바탕으로 2002년 1월부터 2009년 3월까지 87개월간의 고객 자산을 각각 추정하였다. 실적 보고서에는 매월의 신규/해지 가입자수, 이탈률(Churn Rate), 가입자당 평균 수익(Average Revenue Per Unit, ARPU) 등 각 기업의 월별 가입자 실적 정보가 포함되어 있다. 기업 설명 보고서는 매분기 매출액 및 매출구분, 세부 원가(모집수수료, 관리수수료, 유지수수료, 광고선전비 등), 영업수익 등 각 기업의 분기별 영업 자료가 포함되어 있다. 이 두 가지 이종 자료를 바탕으로 독립 변수인 고객 자산 추정을 위한 기본 요소들을 추출하였고, 종속 변수인 기업 수익(π_k)은 월별 발표되는 영업이익을 활용하였다.

〈Figure 1〉은 두 기업의 분석 대상 기간의 총 가입자 수 현황을 보여주고 있으며, 번호 이동이 있었던 2004년(기간 25~36) 2위 기업의 가입자 수 뚜렷한 증가와 1위 기업의 가입자수 뚜렷한 감소를 제외하고는 지속적으로 증가하였다. 2009년 3월 현재 1위 기업은 2335만명, 2위 기업은 1455만명의 가입



〈Figure 1〉 Total Number of Users (x 1000)



〈Figure 2〉 Change of Users (x1000)

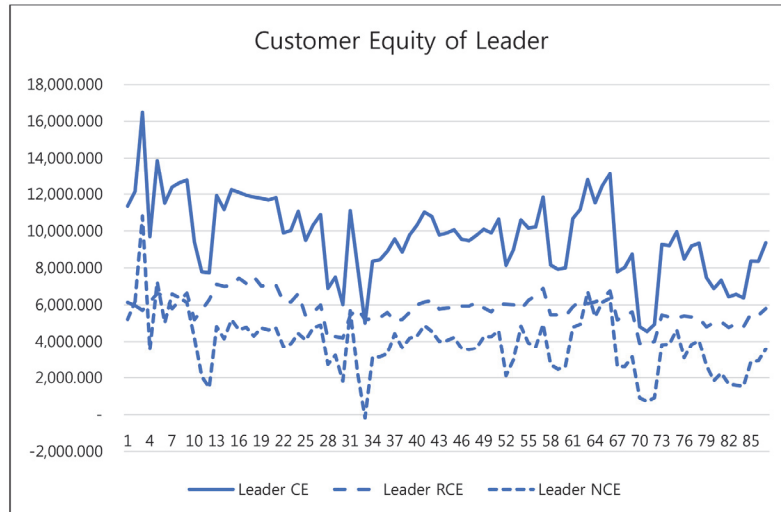
자를 보유하고 있다. 〈Figure 2〉는 두 경쟁 기업의 가입자 수 변동을 구체적으로 보여주고 있다. 2004년 이전의 가입자수 변동폭에 비해 이후의 변동폭이 상대적으로 작은 것을 확인할 수 있으며, 이는 두 기업 모두에서 가입자 수 증가가 점점 정제되는 시장의 성숙 단계로의 변화를 의미한다. 더불어, 시장의 성장 단계 변화로 인한 고객 유입의 변화는 고객 관계의 변화를 또한 유발할 수 있다는 점에서 고객 관계 관리의 효과의 변화가 동반할 가능성을 암시한다.

4.2 CE 산출 결과

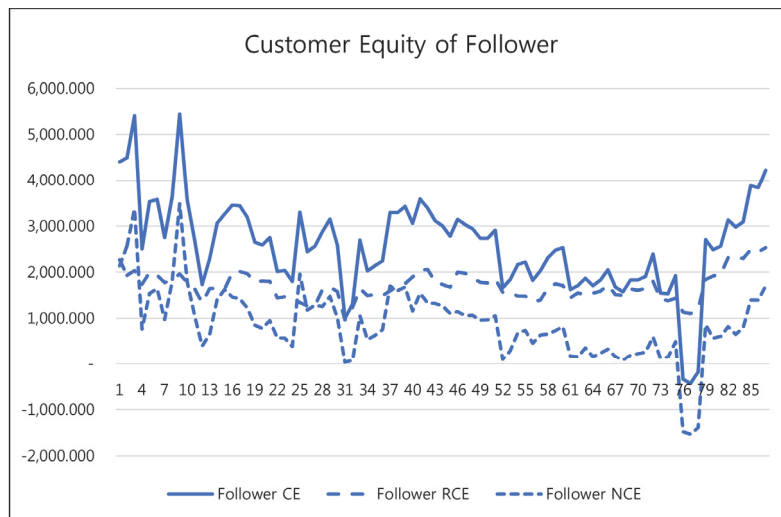
고객 자산 산출 모형을 바탕으로 두 기업의 고객 자산을 산출하였다. 고객 자산 산정 시 필수적으로 정의해야 하는 고객 생애 기간(k)과 할인율(d)에 대한 가정 방식에 대한 다양한 시도가 존재한다. 하지만, 이에 대한 명확한 기준은 아직까지 이전 연구들에서 거의 논의되어 있지 않았고, 몇몇 관련 논의를 바탕으로 고객 자산의 산정과 분석의 편의를

위해 할인율은 일정한 고정 할인율(년간 11%)을 적용하였고, 고객 생애 기간은 Song(2018)의 연구에서 국내 통신 산업을 위해 가장 적절한 기간으로 제안한 5년을 기준으로 고객 자산을 추정하였다. 본 연구가 두 기업의 고객 자산의 절대적 비교가 아닌 그 효과의 비교라는 점에서 두 기업의 고객 자산 산정 시 동일한 가정의 적용은 그 효과의 공정한 비교를 담보할 수 있다.

〈Figure 3〉과 〈Figure 4〉는 두 기업의 고객 자산(전체 고객 자산 - CE, 신규 고객 자산 - NCE, 유지 고객 자산 - RCE) 산출 결과를 보여주고 있다. 두 기업 모두에서 신규 고객 자산의 변동이 유지 고객 자산의 변동보다 상대적으로 큰 것을 확인할 수 있다. 이는 유지율의 변동이 획득율의 변동보다 상대적으로 작기 때문에 발생하는 일반적인 결과라 볼 수 있다. 따라서 전체 고객 자산의 변동은 신규 고객 자산의 변동에 더 큰 영향을 받게 될 것으로 보인다. 두 기업 모두에서 거의 유사한 시점(10~13, 31~34, 70~80)에 큰 폭의 고객 자산의 하락이 있



〈Figure 3〉 Customer Equity of Leader(× ₩10,000,000,000)



〈Figure 4〉 Customer Equity of Follower(× ₩10,000,000,000)

있음을 볼 수 있다. 이들 시점들은 서비스 및 제품 기술의 변화나 통신 정책 등의 변화로 시장의 경쟁이 격화되었던 기간으로서, 3세대 통신(3G) 서비스 시작, 번호이동서비스 시작, 그리고 애플사의 아이

폰으로 대표되는 스마트폰의 출시로 각각 대표되는 시기들이다. 경쟁 관계에 있는 이들 두 기업이 고객 자산 변화를 통해 시장의 경쟁 격화는 경쟁 기업 모두의 고객 자산을 모두 하락시키게 되는 것을 확인

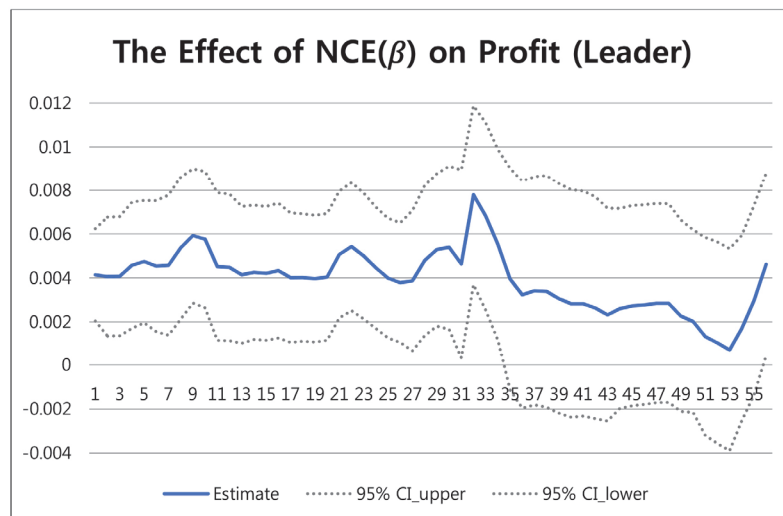
할 수 있으며 결국 시장의 경쟁 구조가 고객 자산에 큰 영향을 줄 수 있음을 암시하고 있다. 특히, 고객 자산의 변화의 주요 원인으로 획득 비용의 증가나 유지 비용의 증가 또는 두 비용의 증가를 들 수 있으며, 추적 기업의 후반기 갑작스러운 고객 자산의 큰 하락은 해당 시점에서 갑작스러운 획득 비용의 증가(전기 대비 약 49% 증가)로 인한 결과로 조사되었다.

V. 분석 결과

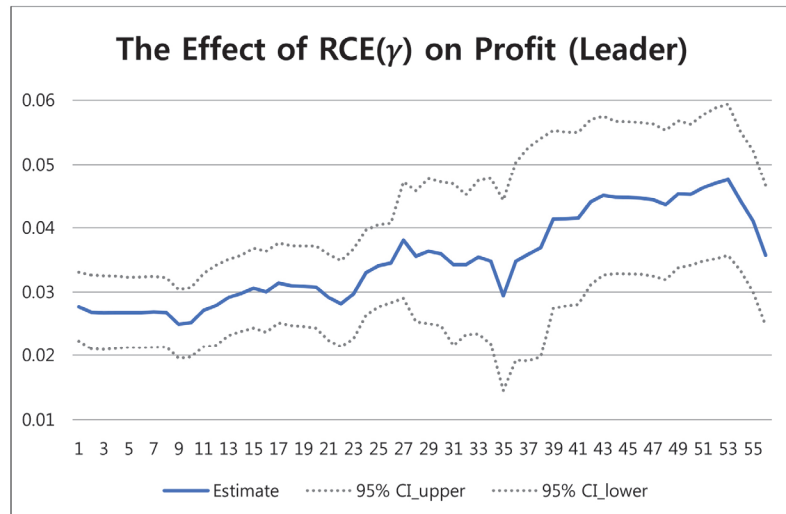
5.1 선두기업의 NCE와 RCE 효과 비교

〈Figure 5〉와 〈Figure 6〉은 선두기업의 NCE와 RCE가 기업 수익성에 미치는 기간별 효과를 보여 주고 있다. 총 56개 기간의 분석 모형들의 모형 설명력(R^2)의 평균은 87.23%이고, 편차는 9.18%

로 최대 94.59%에서 55.94%로 적절한 설명력을 보여주었다. 분석 결과 NCE의 경우 〈Figure 5〉과 같이 전반기에는 일정하게 수익성에 유의한 영향을 미치지만, 후반기로 갈수록 수익성에 미치는 영향이 줄거나 그 영향이 유의하지 않게 된다. 하지만, RCE의 경우 〈Figure 6〉에서 보여주는 바와 같이 전체 기간에서 모두 유의한 영향이 있고 동시에 후반기로 갈수록 그 효과가 오히려 더 증가하고 있다. 전체 분석 모형에서 평균적으로 RCE의 효과는 NCE의 효과의 8.94배(0.035 vs. 0.004)이며, RCE의 최대 효과와 최소 효과는 각각 0.048과 0.025로 NCE의 최대, 최소 효과인 0.008과 0.001의 6.10배와 34.93배에 달하는 것으로 나타났다. 이는 기존의 고객 관계 관리 연구에서 밝혀온 기존 고객의 중요성을 뒷받침하는 결과로 수익성에 미치는 기존 고객의 효과와 일치된 결과이다. 전반적으로 선두기업의 경우 신규 고객의 효과에 비해 기존 고객의 효과가 상대적으로 훨씬 클 뿐만 아니라, 기존 고객의 효과



〈Figure 5〉 The Time Varying Effect of NCE on Profit (Leader)



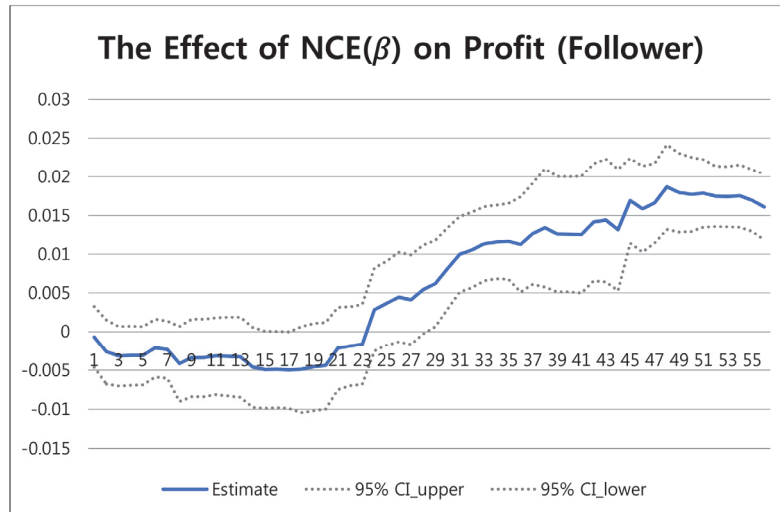
〈Figure 6〉 The Time Varying Effect of RCE on Profit (Leader)

는 점점 더 커지는 반면 신규 고객의 효과는 점점 약해진다. 따라서 선두 기업의 경우 기존의 마케팅 이론과 동일하게 신규 고객 유치 전략에 비해 기존 고객 유지 전략을 중요하게 고려해야 한다. 하지만, 뒤의 추격기업의 경우 선두기업의 경우 다소 다른 결과가 제시된다.

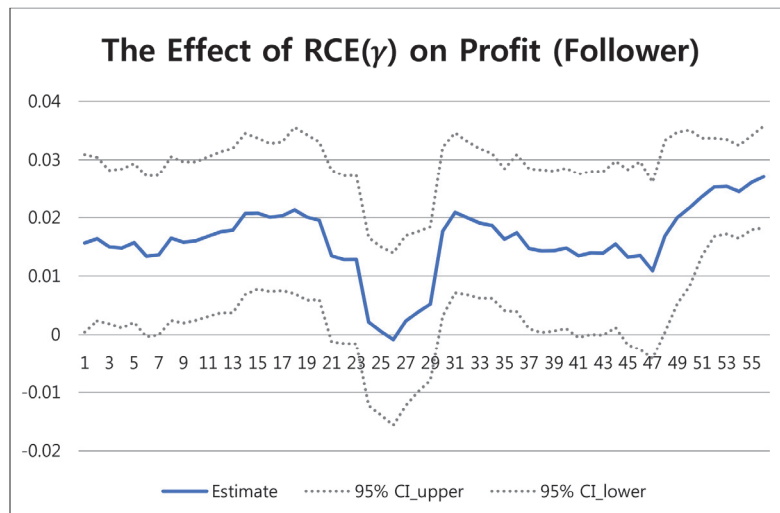
5.2 추격기업의 NCE와 RCE 효과 비교

〈Figure 7〉과 〈Figure 8〉은 앞서 선두기업의 경우와 동일하게 추격기업의 NCE와 RCE가 기업 수익성에 미치는 기간별 효과를 보여주고 있다. 총 56개의 기간의 분석 모형들의 모형 설명력(R^2)의 평균은 84.74%이고, 그 편차는 5.18%로 최대 95.90%에서 75.50%의 적절한 설명력을 보여주고 있다. 선두 기업에 비해 평균 모형 설명력은 낮지만, 모형 설명력의 편차가 상대적으로 작아 안정적인 모형의 설명력을 가진다고 볼 수 있다. 분석 결과 NCE의 경우 〈Figure 7〉와 같이 전반기에는 수익성에 유의

한 영향을 미치지 못하지만, 후반기로 갈수록 수익성에 미치는 유의한 영향의 크기가 크게 늘어나게 된다. RCE의 경우 〈Figure 8〉에서 보여주는 바와 같이 유의한 영향이 일시적으로 사라지는 중간 기간을 제외하고 전반적으로 변동이 크지 않은 안정적인 유의한 영향의 존재를 파악할 수 있다. 이는 효과의 크기가 증가하는 NCE와는 구별되는 형태이며 앞서 선두기업의 경우와 큰 차이를 보인다. 전체 분석 모형에서 평균적으로 RCE의 효과는 NCE의 효과의 약 2.65배(0.016 vs. 0.006), RCE의 최대 효과는 0.027로 NCE의 최대인 0.019의 1.45로 선두기업의 8.94배와 6.10배에 비해 크게 줄어든다. 즉, 추격기업의 경우 신규 고객 대비 기존 고객의 중요도가 선두기업에 비해 상당히 작을 수 있음을 암시하고 고객 관계 관리에 있어서 선두기업의 최적 전략과는 다른 추격기업의 최적 전략의 가능성을 제시한다. 〈Figure 9〉는 두 고객 자산의 효과를 직접적으로 비교하여 RCE의 효과 못지 않는 NCE의 효과의 중요성을 제시하고 있다. 〈Figure 5〉에 제시된



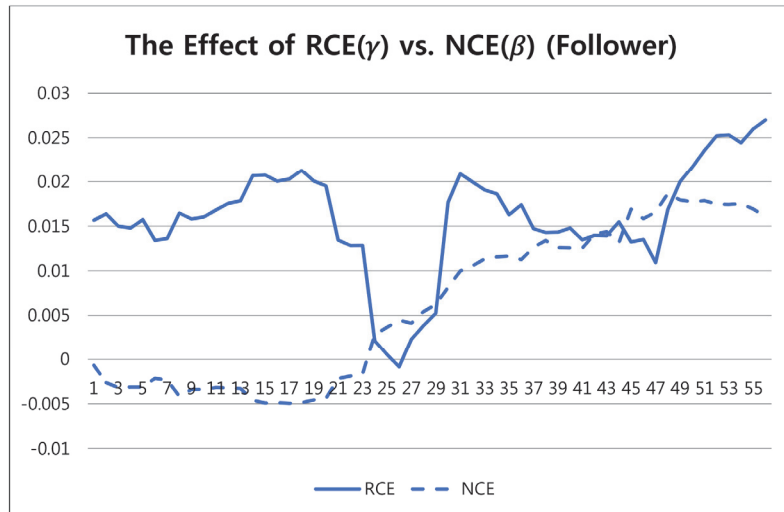
〈Figure 7〉 The Time Varying Effect of NCE on Profit (Follower)



〈Figure 8〉 The Time Varying Effect of RCE on Profit (Follower)

바와 같이 전반기에는 RCE의 효과가 NCE의 효과를 압도하고 있지만 후반기로 갈수록 효과의 차이는 줄어들며 심지어 NCE의 효과가 더 큰 기간도 존재한다. 이는 기존 고객의 중요성을 강조해 온 기존 마

케팅 이론과는 배치되는 결과로써, 고객 관계 관리의 일괄적 적용의 제고 가능성을 암시한다. 추격기업과 선두기업 모두에서 전반기와 후반기의 NCE 또는 RCE의 효과가 달라지는 것을 확인할 수 있다.

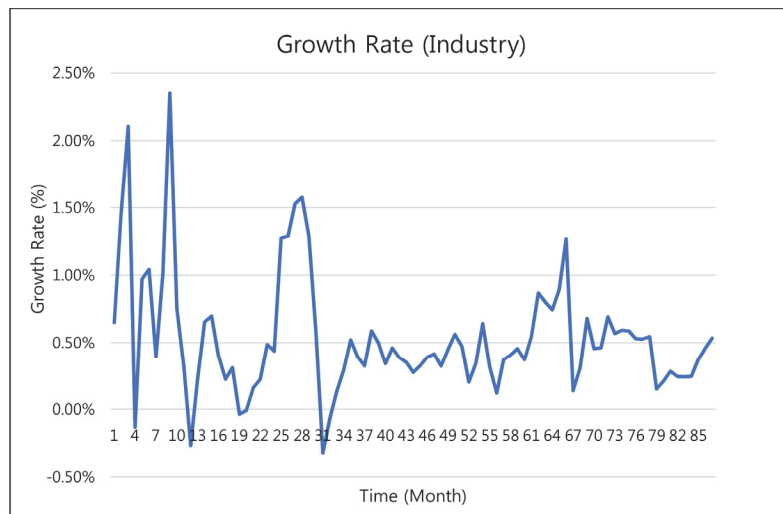


〈Figure 9〉 The Comparison between the Effect of RCE vs. NCE (Follower)

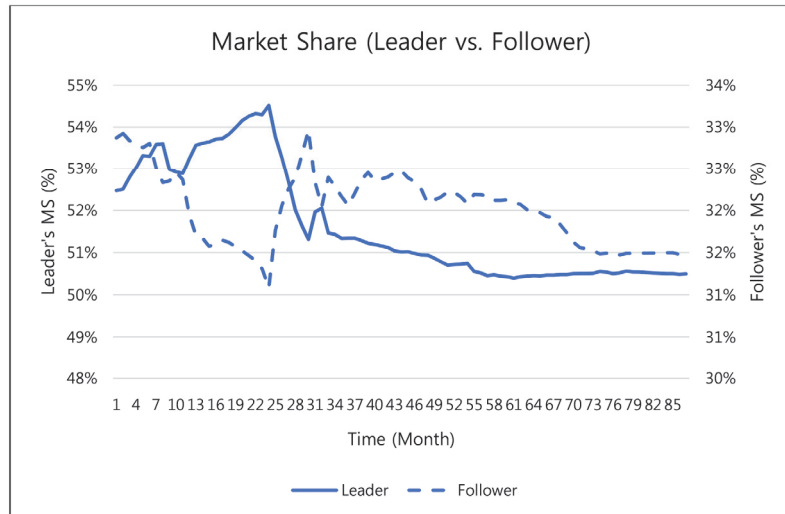
5.3 성장기 vs. 성숙기의 영향

전체 통신 산업의 성장률(Growth Rate, 순증가입자/전체가입자)을 보여주는 〈Figure 10〉을 통해

전반기에는 성장률이 크기와 변동폭이 후반기에 비해 상대적으로 더 크다는 것을 알 수 있다. 〈Figure 11〉은 선두 기업과 추격 기업의 시장 점유율을 보여주고 있으며, 선두 기업과 추격 기업 모두 후반기에 비



〈Figure 10〉 Overall Growth Rate for Telecom Industry



〈Figure 11〉 Market Share for Leader and Follower

해 전반기에 더 큰 시장 점유율 변화를 제시하고 있다. 성장률의 〈Figure 10〉과 시장점유율의 〈Figure 11〉의 변화 형태를 보면 약 33번째 시점에서 그 변화의 형태가 바뀌고 있음을 볼 수 있어, 본 연구에서는 33번째 시점을 전반기와 후반기로 나눌 수 있는 구분 시점으로 사용하였으며, 전반기를 상대적으로 성장률이 높고 성장률과 시장점유율의 변동이 크다는 점에서 성장기로 규정(Growth Period)하고, 이와 반대의 특성을 가지는 후반기를 안정기(Stable

Period)로 규정하였다. (이 시기는 그동안 통신사 간 번호 이동이 제한되었던 정책이 폐지되고 통신사 간 번호 이동이 자유화되는 번호이동서비스가 실행되어, 통신산업시장의 경쟁 구도에 큰 영향을 주었음.)

〈Table 1〉은 두 기간 사이의 성장률과 시장 점유율의 유의한 차이를 T 검정(T test)으로 분석하였다. 시장 점유율의 경우, 두 기간 사이의 선두 기업의 시장점유율의 차이가 큰 반면, 추격기업의 시장 점유율의 차이는 통계적으로 유의하진 않지만 상대

〈Table 1〉 Market Share and Growth Rate for Growth and Stable Period

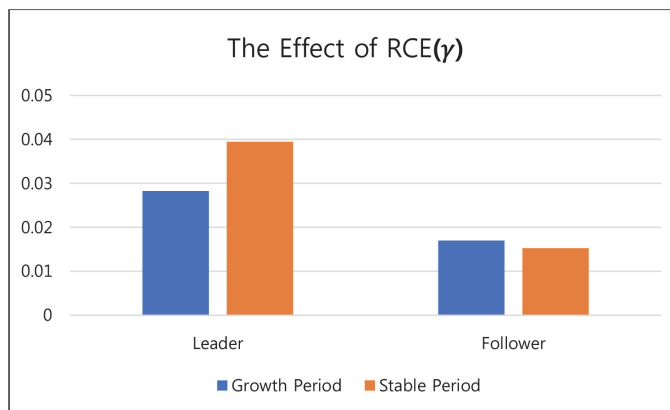
		Market Share		Growth Rate		
		Leader	Follower	Leader	Follower	Industry
Growth Period	Mean	53.16%	32.12%	0.61%	0.60%	0.66%
	Std.	0.86%	0.55%	0.61%	1.21%	0.67%
Stable Period	Mean	50.71%	31.95%	0.42%	0.40%	0.45%
	Std.	0.31%	0.35%	0.24%	0.27%	0.21%
t-Value		19.07***	1.81*	3.18***	4.66***	2.82***

*** : $p < 0.01$, ** : $p < 0.05$, * : $p < 0.1$

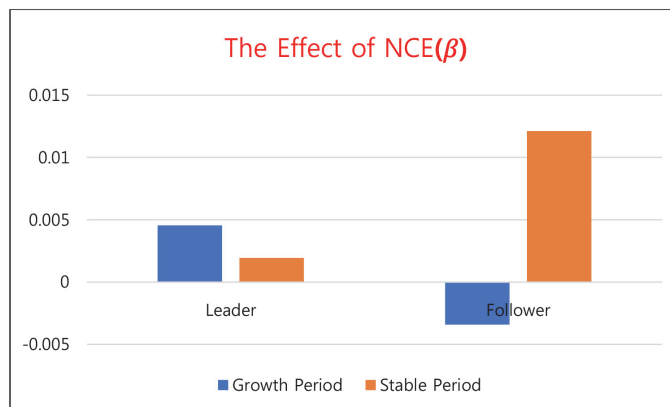
적으로 작다는 것을 알 수 있다. 또한, 성장률 역시 선두기업과 추격 기업, 그리고 산업 전체적으로도 성장기가 안정기에 비해 더 높은 성장률을 보여주고 있어 성장률을 기준으로 두 기간의 구별은 타당하다고 볼 수 있다.

〈Table 1〉은 성장기와 성숙기의 구분에 따라 유지고객자산과 신규고객자산의 효과를 비교해 보면 〈Figure 12〉와 〈Figure 13〉과 같다. 〈Figure 12〉는 두 경쟁 기업의 성장기와 성숙기 각각에서의 유

지고객자산(RCE)의 효과를 비교해주고 있다. 선두기업의 경우 성장기에 비해 성숙기에 유지고객자산의 월등이 더 큰 효과를 보여주고 있는 반면, 추격기업의 경우 성장기와 성숙기에 큰 차이가 없으며, 그 효과의 크기가 선두기업에 비해 상당히 작다. 〈Figure 13〉은 두 경쟁 기업의 성장기와 성숙기 각각에서의 신규고객자산(RCE)의 효과를 비교해주고 있다($F=40.129$, $p < 0.01$). 유지고객자산과는 반대로 추격기업의 신규고객자산(NCE)은 성숙기에 오



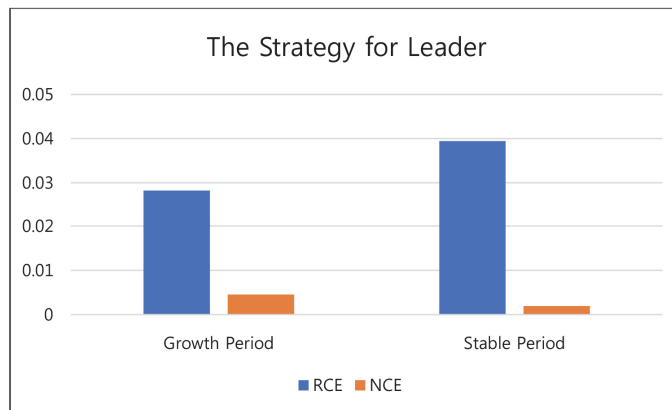
〈Figure 12〉 The Effect of RCE on the Profitability



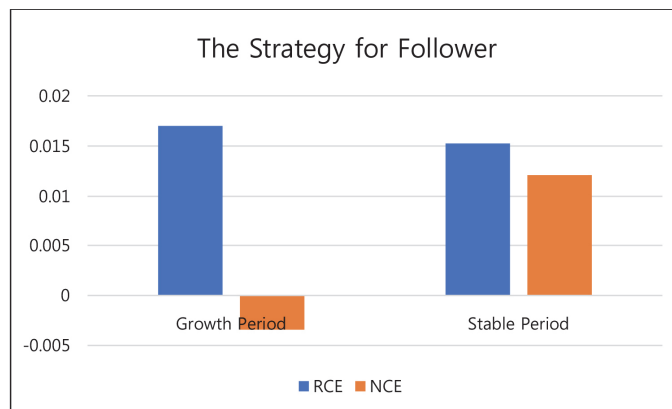
〈Figure 13〉 The Effect of NCE on the Profitability

히려 압도적인 효과를 보여주고 있으며, 선두기업의 경우 두 기간 사이에 신규고객자산의 효과의 차이가 상대적으로 작을 뿐만 아니라 전반적인 효과 크기도 추격기업에 비해 작다($F=193.128$, $p < 0.01$). 반복측정 이원분산분석(Repeated measures Analysis of Variance)을 통해 경쟁구도와 기간에 따른 신규고객자산과 유지고객자산의 효과 차이는 통계적으로 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다($F=229.838$, $p < 0.01$).

다른 각도에서 유지고객자산과 신규고객자산의 효과를 비교한 <Figure 14>과 <Figure 15>을 통해 선두기업의 경우 기간의 특성에 상관없이 유지고객자산의 효과가 절대적인 반면, 추격기업의 경우 성장기에는 유지고객자산의 효과가 절대적으로 크지만, 성숙기의 경우 유지고객자산의 효과와 신규고객자산의 효과도 크다는 것을 알 수 있다. 따라서, 기존의 고객 관계 관리와 그 전략에 관한 대부분의 연구에서 강조해온 고객 관계 유지 전략의 중요성만큼



<Figure 14> The Strategy for Leader



<Figure 15> The Strategy for Follower

성숙기에 있는 추격기업에 있어서 고객 유치 전략이 중요할 수 있다는 시사점을 제시할 수 있다. 또한, 특이할 점은 선두기업과 달리 추격기업의 경우 성장기에서 고객 획득 전략이 오히려 기업 성과에 독이 될 수 있다는 점이다. 즉 성장기에는 선두기업의 고객 획득 전략은 긍정적 효과를 나타내지만 추격기업의 경우 오히려 부정적 효과를 나타낼 수 있다는 것으로 성장기에 추격기업의 전략적 초점에 대해 또다른 시사점을 제공할 수 있다. 결국 고객 관계 관리 전략의 관점에서 선두기업과 추격기업은 고객 관계 관리 전략을 일관적으로 실행하는 것이 아닌 기업의 경쟁 구도와 시장 상황에 따라 효과적인 고객 관계 관리 전략을 선택적으로 수행할 필요가 있다고 볼 수 있다.

VI. 결 론

고객 관계의 중요성에 대한 전반적 인식과 더불어 고객 관계 관리 전략의 광범위한 활용은 마케팅의 이론적 관점에서 뿐만 아니라 실무적 관점에서도 전통적으로 강조되어 왔다. 하지만 그 효과성과 효과적 활용에 대한 실무적 의문이 존재함에도 불구하고 이론적 논의와 검토는 상대적으로 부족했다(Shugan, 2005; Boulding et al., 2005; Kimbrough et al., 2009; Musalem and Joshi, 2009; Song et al., 2016; Song et al., 2013; Song and Kim, 2016). 본 연구는 통신 산업의 실증 데이터를 바탕으로 시장 상황에 따라 고객 관계 관리 전략의 성과를 비교하여 그 차별적 효과를 이론적으로 밝혀냄으로써, 기업의 고객 관계 관리 전략의 실행에 대한 실무적 시사점을 제공한다. 구체적으로 본 연

구에서는 고객 관계 관리 전략을 고객 획득 전략과 고객 유지 전략을 구분하고 각 전략의 성과를 고객 자산으로 계량화하여 각 전략의 성과가 기업 성과에 미치는 영향을 실증적으로 조사하였다. 또한, 다양한 시장 환경 요인들 중 고객 관계 관리에 중요한 영향을 줄 수 있는 시장 성장률과 경쟁 구도의 영향을 비교 분석하였다. 분석 결과, 시장 성장률과 경쟁 구도에 따른 고객 관계 관리 전략의 차별적 효과가 유의미하게 나타났다. 첫째, 선두기업의 경우 전반적으로 고객 관계 관리 전략에 대한 전통적 관점과 유사하게 고객 유지 전략의 효과가 고객 획득 전략의 효과를 압도하고 있다. 둘째, 선두기업에 대한 고객 유지 전략의 압도적 효과는 시장 성장률이 높은 성장기 보다는 오히려 성숙기에 더 높게 나타나 두 전략의 효과는 시장 성장률에 따른 동적 변화를 보여줬다. 셋째, 추격 기업의 경우 선두 기업과 달리 그리고 고객 관계 관리 전략의 전통적 관점과 달리 고객 유지 전략의 효과가 고객 획득 전략을 압도하지 못한다. 분석 결과에 따르면 고객 유지 전략의 효과가 우월한 상황도 존재하지만 고객 획득 전략의 효과가 더 우월한 상황 역시 존재하여 기존의 고객 관계 관리 전략의 전통적 관점과 다른 가능성의 존재를 암시한다. 넷째, 고객 획득 전략과 고객 유지 전략 효과의 관계는 시장 성장률에 따라 큰 동적인 변화를 보인다. 추격 기업의 경우 성장기에 고객 유지 전략의 효과가 큰 반면 성숙기에 오히려 고객 획득 전략의 효과가 큰 것으로 나타났다. 이상의 결과는 통신 산업의 경우 경쟁하는 두 기업의 고객 관계 관리 전략에 있어서 전통적 마케팅 이론에서 강조되어 왔던 고객 유지 전략이 항상 최적의 전략이 아닐 수 있음을 강조한다. 특히, 추격 기업의 경우 오히려 고객 획득 전략이 더 효과적인 경쟁적 고객 관계 관리 전략이 될 수 있으며, 시장 상황에 따라 그 효과의

우수성도 동적으로 변화된다. 기존의 고객 관계 관리 전략에 대한 전통적 관점과 다른 결과의 도출은 그동안 고객 관계 관리에 관한 대부분의 실증 연구들이 경쟁 상황과 시장의 동적인 변화를 고려하지 않은 독립적 효과의 분석에 기반하여 경쟁으로 인한 상호작용 효과의 고려가 제외된 상태에서 고객 관계 관리 전략에 대한 이론적 관점이 성립된 것에 기인할 수도 있다. 하지만, 본 연구는 기존 연구에서 다루지 않았던 직접적인 경쟁 기업 간의 효과를 시장 성장률이라는 동적인 변화 요인과 동시에 고려하여 고객 관계 관리 전략에 대한 새로운 결과와 시사점을 도출하였다는데 그 공헌이 있다.

본 연구는 다음과 같은 실무적 시사점을 제시하고 있다. 첫째, 추격기업의 고객 관계 전략의 효과성이 선두기업의 고객 관계 전략의 효과성 방향과는 다소 반대 방향으로 나타나 두 기업의 경쟁 관계에 따라 비대칭적 전략의 효율성을 암시하고 있다. 즉, 선두기업의 효과적 전략에 대응을 위해 추격기업은 그와 반대의 전략이 효과적이며, 반대로 추격기업의 효과적 전략에 대응하기 위해 선두기업은 그와 반대의 전략이 효과적일 수 있음을 내포하고 있다. 두 기업이 고객 관계 관리 전략을 바탕으로 경쟁하고 있는 경우 각 기업을 위한 최적의 고객 관계 관리 전략은 상대 기업이 중점적으로 실행하는 고객 관계 관리 전략에 따라 변화될 수 있으며, 이 효과는 시장 성장률과 같은 외부 시장 환경 요인에 의해 동적 변화가 있을 수 있다. 둘째, 시장 성장기 즉, 시장 내에 잠재 고객이 많은 경우에 선두기업과 추격기업 모두 고객 유지 전략의 효과가 오히려 압도적으로 좋다. 일반적으로 시장에 잠재 고객이 많은 경우 신규 고객 획득을 위한 활동에 집중하는 경향이 있지만, 신규 고객 획득이 단지 고객 획득 활동에만 의지하지 않고, 기존 고객 유지 활동과 상호작용(Reinartz

et al., 2005) 할 수 있다는 점을 감안하면, 오히려 잠재 고객이 많은 상황에서는 직접적인 고객 획득 전략 보다는 고객 유지 전략을 통한 간접적 고객 관계 관리 전략의 실행이 효과적임을 암시한다. 특히, 추격기업의 경우 이 같은 시장 상황에서 고객 획득 전략의 역효과의 가능성도 제기된다. 셋째, 분석 결과가 명확히 보여주고 있듯이 성숙기에서는 반대로 고객 획득 전략의 효용성이 배가된다. 특히, 추격기업의 경우 잠재 고객이 많지 않은 상황에서 고객 유지 전략을 통한 기업 성과 개선은 현실적으로 쉽지 않은 상황이 분석 결과에 반영되었다고 볼 수 있다. 따라서 추격기업의 경우 일반적 고객 관계 관리 전략과 달리 고객 획득 전략의 유용성을 인식하고 적용할 필요가 있다.

비록, 본 연구가 기존의 다른 연구들이 고려하지 않은 현실적 시장 상황을 포함한 연구이지만 다음의 요인들에 대한 고려 역시 심도 깊게 논의할 필요가 있다. 첫째, 비록, 시장 경쟁 구도와 시장 성장률의 두 중요한 외부 시장 환경 요인을 고려하고 있지만, 기업 경영 철학, 시장 지향성 등과 같은 내부 환경 요인이나 역량 역시 고객 관계 관리 전략에 중요한 영향을 미치는 요인으로 볼 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 기업 외부 요인뿐만 아니라 기업 내부 요인도 동시에 고려하여 서로간의 상호 작용 가능성까지 조사할 필요가 있다. 또한, 본 연구에서 사후적으로 분석 모형 외부에서 일부 통제 변수들에 대한 고려를 시도하고 있지만, 기업 내/외부뿐만 아니라 다양한 통제 변수들을 통합적으로 고려하여 효과를 분석할 있는 새로운 연구 모형의 개발 역시 향후 연구 주제로 가치가 있을 것이다. 둘째, 본 연구는 고객 관계 관리 전략의 성과 지표로 고객 자산 산출을 통한 정량적 관점에서 계량화만을 고려하였지만, 고객 관계 관리 전략의 정량적 성과만큼 고객만족도, 브

랜드충성도 등과 같은 정성적 성과 역시 상당히 중요하다. 향후 연구에서는 정성적 성과의 보완뿐 만 아니라 이들 요인 간의 상호 작용의 영향도 조사하는 것이 필요하다. 마지막으로, 본 연구의 분석 대상이 지속적인 고객과의 관계가 중요한 서비스 산업, 특히 통신 산업을 대상으로만 한 분석 결과이기 때문에 일반화와 시장 적용에는 아직 한계가 있다. 예를 들어 서비스 산업이 아닌 좀 더 거래 중심의 제품 산업에서는 서비스 산업과 비교하여 전반적인 시장 환경의 영향이 다를 가능성도 배제할 수 없다. 특히, 제품 산업의 경우 고객과의 지속적인 관계 여부를 파악하기 쉽지 않아 고객 관계 관리 전략의 실무적 형태가 다를 수 있기 때문에 이에 대한 고려 역시 필요하다. 따라서 향후 다양한 자료 수집 방법을 활용하여 통신 산업 외 다양한 서비스 산업(금융, 보험, 운송 등)은 물론, 다른 산업을 대상으로 한 지속적 후속 연구가 필요하다.

참고문헌

- Berger, P. D., and Bechwati, N. N. (2001), "The allocation of promotion budget to maximize customer equity," *Omega*, 29(1), pp.49-61.
- Best, R. J. (2009). Market-based management: Strategies for growing customer value and profitability.
- Blattberg, R. C., and Deighton, J. (1991), "Interactive marketing: exploiting the age of addressability," *Sloan Management Review*, 33(1), pp.5-15.
- Blattberg, R. C., and Deighton, J. (1996), "Manage marketing by the customer equity test," *Harvard Business Review*, 74(4), pp.136.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., and Johnston, W. J. (2005), "A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go," *Journal of Marketing*, 69(4), pp.155-166.
- Choi, Y. B., Lee, J., Yoo, S., and Yoo, Y. K. (2019), "Value relevance of customer equity beyond financial statements: evidence from mobile telecom industry," *Asia-Pacific Journal of Accounting and Economics*, 26(3), pp.281-300.
- Dekimpe, M. G., and Hanssens, D. M. (1995), "Empirical generalizations about market evolution and stationarity," *Marketing Science*, 14(3_supplement), pp.109-121.
- Dong, Y., Yao, Y., and Cui, T. H. (2011), "When acquisition spoils retention: Direct selling vs. Delegation under CRM," *Management Science*, 57(7), pp.1288-1299.
- Dowling, G. R., and Uncles, M. (1997), "Do customer loyalty programs really work?," *Sloan Management Review*, 38, pp.71-82.
- Fruchter, G. E., and Zhang, Z. J. (2004), "Dynamic targeted promotions: A customer retention and acquisition perspective," *Journal of Service Research*, 7(1), pp.3-19.
- Gandomi, A., and Zolfaghari, S. (2011), "A stochastic model on the profitability of loyalty programs," *Computers and Industrial Engineering*, 61(3), pp.482-488.
- Gandomi, A., and Zolfaghari, S. (2013), "Profitability of loyalty reward programs: An analytical investigation," *Omega*, 41(4), pp.797-807.
- Gupta, S., Lehmann, D. R., and Stuart, J. A. (2004), "Valuing customers.," *Journal of Marketing Research*, 41(1), pp.7-18.
- Hart, C. W., Heskett, J. L., and Sasser, J. W.

- (1990), "The profitable art of service recovery," *Harvard Business Review*, 68(4), pp.148-156.
- Homburg, C., Steiner, V. V., and Totzek, D. (2009), "Managing dynamics in a customer portfolio," *Journal of Marketing*, 73(5), pp.70-89.
- Jaworski, B. J., and Kohli, A. K. (1993), "Market orientation: antecedents and consequences," *Journal of Marketing*, 57(3), pp.53-70.
- Jones, T. O., and Sasser, W. E. (1995), "Why satisfied customers defect," *Harvard Business Review*, 73(6), pp.88.
- Kimbrough, M. D., McAlister, L., Mizik, N., Jacobson, R., Garmaise, M. J., Srinivasan, S., and Hanssens, D. M. (2009), "Commentaries and rejoinder to" marketing and firm value: metrics, methods, findings, and future directions," *Journal of Marketing Research*, 46(3), pp.313-329.
- Kumar, V. (2008), "Customer lifetime value—the path to profitability," *Foundations and Trends® in Marketing*, 2(1), pp.1-96.
- Kumar, V., and Petersen, J. A. (2005), "Using a customer-level marketing strategy to enhance firm performance: a review of theoretical and empirical evidence," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), pp.504-519.
- Kumar, V., and Reinartz, W. J. (2006), "*Customer relationship management: A databased approach*. Hoboken: Wiley.
- Kumar, V., and Shah, D. (2009), "Expanding the role of marketing: from customer equity to market capitalization," *Journal of Marketing*, 73(6), pp.119-136.
- Koyck, L. M. (1954). *Distributed Lags and Investment Analysis* (Amsterdam: North-Holland Publishing Co., 1954). *Koyck Distributed Lags and Investment Analysis*.
- Mahajan, V., Bretschneider, S. I., and Bradford, J. W. (1980), "Feedback approaches to modeling structural shifts in market response," *Journal of Marketing*, 44(1), pp.71-80.
- Martín-Herrán, G., McQuitty, S., and Sigué, S. P. (2012), "Offensive versus defensive marketing: What is the optimal spending allocation?," *International Journal of Research in Marketing*, 29(2), pp.210-219.
- McGahan, A. M., and Ghemawat, P. (1994), "Competition to retain customers," *Marketing Science*, 13(2), pp.165-176.
- Min, S., Zhang, X., Kim, N., and Srivastava, R. K. (2016), "Customer acquisition and retention spending: An analytical model and empirical investigation in wireless telecommunications markets," *Journal of Marketing Research*, 53(5), pp.728-744.
- Morgan, R. M., and Hunt, S. D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing," *Journal of Marketing*, 58(3), pp.20-38.
- Musalem, A., and Joshi, Y. V. (2009), "Research note—How much should you invest in each customer relationship? A competitive strategic approach," *Marketing Science*, 28(3), pp.555-565.
- Narayanan, M. (1985), "Managerial incentives for short term results," *The Journal of Finance*, 40(5), pp.1469-1484.
- Narver, J. C., and Slater, S. F. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability," *Journal of Marketing*, 54(4), pp.20-35.
- Pfeifer, P. E. (2011), "On estimating current-customer equity using company summary data," *Journal*

- of *Interactive Marketing*, 25(1), pp.1-14.
- Pfeifer, P. E., and Farris, P. W. (2004), "The elasticity of customer value to retention: The duration of a customer relationship," *Journal of Interactive Marketing*, 18(2), pp. 20-31.
- Reichheld, F. F., and Sasser, W. E. (1990), "Zero defections: Quality comes to services," *Harvard Business Review*, 68(5), pp.105-111.
- Reichheld, F. F., and Teal, T. (1996), "The loyalty effect: The hidden force behind growth," *Profits, and Lasting Value*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Reinartz, W. J., and Kumar, V. (2000), "On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing," *Journal of Marketing*, 64(4), pp.17-35.
- Reinartz, W., Thomas, J. S., and Kumar, V. (2005), "Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability," *Journal of Marketing*, 69(1), pp.63-79.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., and Zeithaml, V. A. (2004), "Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy," *Journal of marketing*, 68(1), pp.109-127.
- Schulze, C., Skiera, B., and Wiesel, T. (2012), "Linking customer and financial metrics to shareholder value: The leverage effect in customer-based valuation," *Journal of Marketing*, 76(2), pp.17-32.
- Shaffer, G., and Zhang, Z. J. (1995), "Competitive coupon targeting," *Marketing Science*, 14 (4), pp.395-416.
- Shaffer, G., and Zhang, Z. J. (2002), "Competitive one-to-one promotions," *Management Science*, 48(9), pp.1143-1160.
- Sheth, J. N., and Parvatiyar, A. (1995), "The evolution of relationship marketing," *International Business Review*, 4(4), pp.397-418.
- Sheth, J. N., and Sisodia, R. (1995), "Improving the Marketing Productivity. in *Marketing Encyclopedia: Issues and Trends Shaping the Future*, Jeffrey Heilbrunn, ed. Chicago: American Marketing Association/NTC Publishing, pp.217-37.
- Shin, J., and Sudhir, K. (2010), "A customer management dilemma: When is it profitable to reward one's own customers?," *Marketing Science*, 29(4), pp.671-689.
- Shugan, S. M. (2005), "Brand loyalty programs: are they shams?," *Marketing Science*, 24 (2), 185-193.
- Singh, S. S., Jain, D. C., and Krishnan, T. V. (2008), "Research Note—Customer Loyalty Programs: Are They Profitable?," *Management Science*, 54(6), pp.1205-1211.
- Skiera, B., Bermes, M., and Horn, L. (2011), "Customer equity sustainability ratio: A new metric for assessing a firm's future orientation," *Journal of Marketing*, 75(3), pp.118-131.
- Song, T. H. (2010). The Study on Customer Relationship Management in the Asymmetric Competitive Market. Unpublished doctoral dissertation, Korea University Business School, Seoul.
- Song, T. H. (2018), "A Comparison of Customer Equity to Financial Performance Using Corporate Disclosure Data: The Relationship between the Core Components of Customer Equity and the Customer Retention Strategies," *Korea Marketing Review*, 33(3), pp.39-71.
- Song, T. H., and Kim, J. Y. (2016), "Dynamic Effect

- of Customer Equity on Firm Performance: Comparison between Leader and Follower," *Journal of Product Research*, 34(2), pp. 1-10.
- Song, T. H., and Kim, S. Y. (2019), "The Effect of the Competitive Environment on the Profitability of Long-term Orientation: Perspective of Customer Relationship Management," *Korea Marketing Review*, 34(1), pp.75-95.
- Song, T. H., Kim, S. Y., and Kim, J. Y. (2013), "Optimality of customer relationship management: does profitability really matter?," *Asia Marketing Journal*, 15(3), pp.141-157.
- Song, T. H., Kim, S. Y., and Kim, J. Y. (2016), "The dynamic effect of customer equity across firm growth: The case of small and medium-sized online retailers," *Journal of Business Research*, 69(9), pp.3755-3764.
- Song, T. H., Kim, S. Y., Kim, H., and Lee, J. W. (2019), "Rival-benefiting effect of advertising: experimental extension and empirical investigation," *International Journal of Advertising*, 38(4), pp.1-25.
- Song, T. H., Kim, S. Y., and Ko, W. L. (2017), "Developing an effective loyalty program using goal-gradient behavior in tourism industry," *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 34(1), pp.70-81.
- Song, T. H., Kim, S. Y., and Lee, J. H. (2009), "The relationship between customer equity and firm's profitability," *Korea Marketing Review*, 24(4), 35-65.
- Thomas, J. S. (2001), "A methodology for linking customer acquisition to customer retention," *Journal of Marketing Research*, 38(2), pp. 262-268.
- Venkatesan, R., and Kumar, V. (2004), "A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy," *Journal of Marketing*, 68(4), pp.106-125.
- Villanueva, J., Bhardwaj, P., Balasubramanian, S., and Chen, Y. (2007), "Customer relationship management in competitive environments: The positive implications of a short-term focus," *Quantitative Marketing and Economics*, 5(2), pp.99-129.
- Villanueva, J., and Hanssens, D. M. (2007), "Customer equity: Measurement, management and research opportunities," *Foundations and Trends® in Marketing*, 1(1), pp.1-95.
- Villas-Boas, J. M. (2015), "A short survey on switching costs and dynamic competition," *International Journal of Research in Marketing*, 32(2), pp.219-222.
- Wang, P. and Spiegel, T. (1994), "Database Marketing and Its Measurement of Success: Designing a Managerial Instrument to Calculate the Value of a Repeat Customer Base," *Journal of Direct Marketing*, 8(2), pp.73-81.
- Wildt, A. R. (1976), "The empirical investigation of time dependent parameter variation in marketing models," In *AMA Educators' Proceedings* (pp.466-472).

The Differential Effect of Customer Relationship Management Strategy in the Competitive Marketing Environment: The Case of the Telecommunication Industry

Tae Ho Song* · Ji Yoon Kim**

Abstract

The importance of customer relationships and the active use of customer relationship management strategies have been emphasized as important marketing concepts. However, questions about the effectiveness of the customer relationship management strategy have also been continuously raised, and it has been recognized that there is a lack of clear criteria for how it works. Based on the empirical data, this study compares the performance of the customer relationship management strategy based on the factors of the competitive market and theoretically identifies its differential effects, providing practical implications for the effective implementation of the firm's customer relationship management strategy in the competitive market. Specifically, this study identified customer relationship management strategies between customer acquisition strategies and customer retention strategies and quantified them into customer equity to demonstrate their impact on firm performance. In addition, the impact of market growth and competition structure(Leader vs. Follower) were compared and analyzed as key factors among market environmental factors that could affect customer relationship management. The analysis revealed a significant differential effect of the customer relationship management strategy based on market growth and competitive structure. First, in general, the effectiveness of customer retention strategies for a leader is superior to the effectiveness of customer acquisition strategies, similar to the traditional view of customer relationship management strategies. Second, the effect of customer retention strategies on a leader appears

* Professor, School of Business Administration, Pusan National University, First Author

** Assistant Professor, Dept of Business Administration, Chonnam National University, Corresponding Author

to be superior to market growth in maturity, indicating that the effects of both strategies change dynamically according to market growth. Third, unlike the traditional view of customer relationship management strategy, the effectiveness of the customer retention strategy for a follower was not superior to the effectiveness of the customer acquisition strategy. Fourth, the relationship between the customer acquisition strategy and the customer retention strategy effect for a follower was a major dynamic change with the market growth. In other words, it has been shown that the customer retention strategy has a great effect in the growth phase, while the customer acquisition strategy has a greater effect in the maturity phase for a follower. The above results suggest that the customer retention strategy in the competitive market may not always be the best, as highlighted by traditional marketing theories, and rather, for a follower, the customer acquisition strategy may be a more effective competitive strategy. This study presents new results and implications for customer relationship management strategies in competitive situations.

Key words: Customer Relationship Management, Customer Retention Strategy, Customer Acquisition Strategy, Customer Equity, Customer Lifetime Value, Competitive Market, Market Growth Rate

-
- 저자 송태호는 현재 부산대학교 경영대학 경영학과 마케팅 전공 부교수로 재직 중이다. 고려대학교에서 경영학석사 및 박사를 취득하였다. 박사 학위 취득 이후에는 미국 UCLA에서 박사후연구원으로 일하였다. 주요연구분야는 계량경제모델, 고객관계관리, 고객자산, 고객생애가치, 신제품개발, 마케팅 수익성 등이다.
 - 저자 김지윤은 현재 전남대학교 경영대학 경영학부 조교수로 재직 중이다. 고려대학교에서 경영학석사 및 박사를 취득하였다. LG전자 해외마케팅팀에서 3년 반 동안 해외마케팅, 유통관리, SCM업무를 담당하였다. 주요연구분야는 고객관계관리, 고객생애가치, 고객자산, 마케팅모델링, 국제 마케팅, 광고 및 프로모션 전략 등이다.