

고객생애가치 측정모형의 B2B 비즈니스 적용연구

정현수, 건국대학교
(hjungkor@konkuk.ac.kr),
박성호, 건국대학교

ABSTRACT

This research applies Blattberg's CE model to B2B business context. Through the model we estimate customer lifetime value of a semiconductor manufacturer. The results show that Blattberg model has limiting applicability to B2B business context.

1. 연구목적

초기 금융업을 중심으로 전개된 CRM은 통신, 유통업뿐만 아니라 제조업을 비롯한 모든 산업 영역으로 확대되고 있다. 그러나 몇몇 금융기관에서 시작된 CRM 투자가 여러 기업으로 확대되고 투자에 대한 성과를 기대할만한 시점이 되면서, 처음에는 당연한 것으로 생각되었던 CRM의 성과에 대해 많은 의문이 제기되기 시작하였다. 즉, CRM의 성과가 생각했던 것보다 낮은 경우가 많았는데 (김재문 2002), 그 원인은 적합성, 전략, 운영 시스템이라는 3가지 조건이 모두 충족되지 않은 가운데, 비용을 고려하지 않고 단순히 충성고객과의 장기적 관계만을 강화하고 유지하는 것이 옳다고 여겼던 부분에 문제가 있었던 것이다.

이러한 제반 문제로 인해 고객을 단순히 상품을 사는 구매자라기보다는 기업의

영업성과에 직접적인 충격을 주게 되는 기업의 경제적 자산이라는 인식으로 바뀌게 되었다. 즉, 고객 라이프사이클이라는 관점에서, 어떻게 고객을 획득하고, 그 획득한 고객을 어떻게 유지하며, 장기적으로는 거래를 지속시켜 고객으로부터 구매와 수익을 어떻게 극대화해 나갈 것인가라는 인식의 변화였다. 이러한 배경하에 해결책으로 최근 등장한 것이 고객생애가치(customer lifetime value) 극대화라는 개념이다(최정환 2005)

본 연구에서는 대표적인 CLV모형인 Blattberg의 CE모형을 바탕으로 환경변화에 민감한 B2B형태의 기업간 거래에서도 동일한 고객자산의 측정이 가능한지 검토하고, 그 관련 식을 통해 타당성을 측정하고 다음과 같은 2가지 문제점을 증점적으로 밝히고자 한다.

첫째, Blattberg의 모형이 B2B의 거래형태에서도 가치 있는 모형인지를 관련 식을 통해 측정해 보고, 그 타당성을 살펴본다.

둘째, B2B거래에서 모든 고객기업이 기업의 장기적인 수익(revenue)측면에서 도움이 되는지 Blattberg의 모형과 비교하여 고객자산가치의 특징을 검토한다.

2. CLV의 이론적 배경 및 선행연구

2.1. CLV (Customer Lifetime Value)의 개요

고객 생애 가치(CLV)에 대한 정의는 지금까지 많은 학자들이 주장해 왔다. Burger와 Nasr(1998)는 "기업과 거래하는 기간 동안 고객에게서 얻는 수익 혹은 손실"로 CLV를 정의하고, 이는 고객 평생에 걸쳐 얻어지는 전체 수익에 고객확보, 판매 및 서비스 소요 경비를 제하고 돈의 시간적 가치 개념을 추가함으로써 계산될 수 있다고 주장

하였다. 또한 Sunsil Gupta와 Donald R. Lehmann(2003)은 “한 고객으로부터 발생되는 모든 미래 수익에 대한 현재가치”라고 정의하였다 (박찬주, 박윤선 2003).

기업의 이익 측면에서 볼 때 한 고객의 가치는 ①그 고객이 기업에게 제공하는 수입, ② 기업이 그 고객을 유치하고 유지하기 위해 지불하는 비용, 그리고 ③그 고객이 기업의 고객으로 유지되는 기간의 함수로 정의할 수 있으며, 이러한 관점에서 고객의 가치를 측정하려는 모형들을 일반적으로 CLV모형이라고 부른다.

3. 연구모형

3.1. Blattberg의 고객자산가치(CE) 모형

Blattberg and Deighton(1996)은 그들의 논문 Manage Marketing by the Customer Equity Test에서 한 기업의 고객유치(customer acquisition)와 고객유지(customer retention)비용을 결정하는 마케팅예산의 최적화는 고객의 자산가치가 최대화하는 점에서 결정된다고 하였다. 기업들은 필요이상으로 고객에게 보다 많은 유지비용과 유치비용을 사용하고 있으며, 이러한 관점에서 관리자들은 어떻게 이들 비용을 균형 있게 컨트롤할 것인지 고려해야 한다고 하였다.

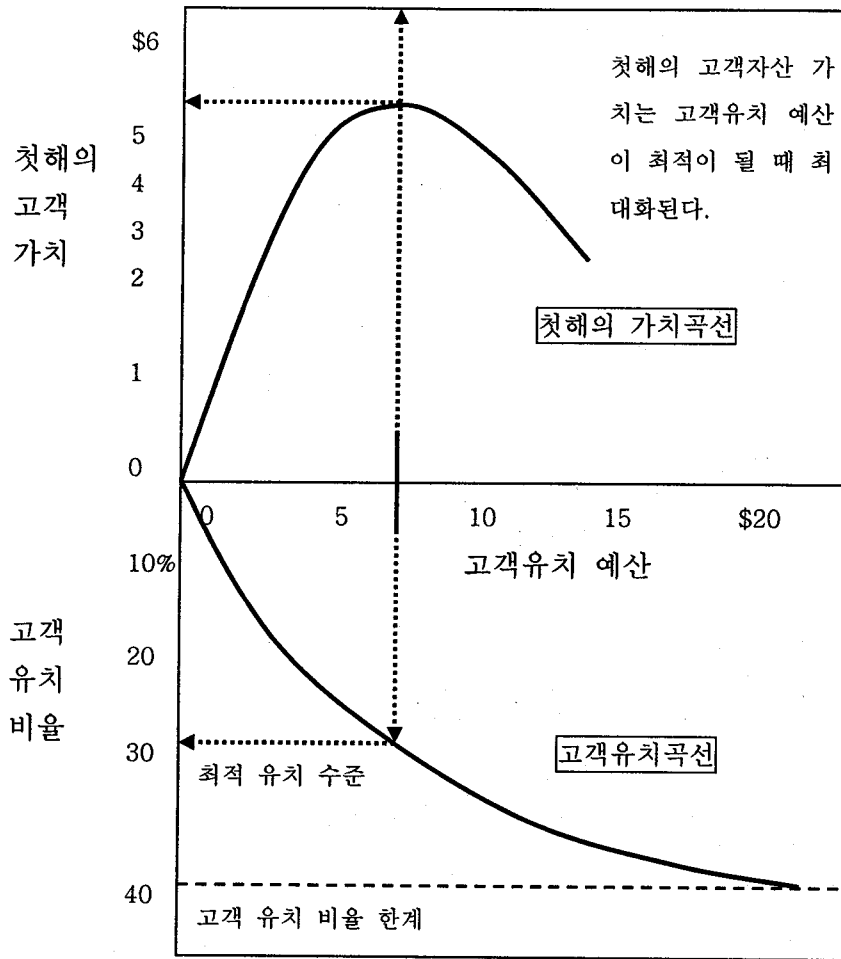
Blattberg의 고객자산가치의 측정은 6단계로 나눌 수 있는데, 그 내용을 살펴보면 다음과 같다.

먼저 ① 고객을 끌어오는데 들어간 획득비용(\$A)이 얼마나 되는지를 밝히고, ② 최대

한 유치할 수 있다면 어느 한도까지 유치 가능한지를 관리자 및 업계 경험을 통해 최대한도비율(ceiling rate)을 산출한다. 마지막으로 ③ 예산에 한도가 없다면, 최대한 유치비용을 사용하여 목표로 하는 최대고객 유치도 비율(a)이 몇 % 인지를 관리자의 경험에 토대로 파악한 후, 이를 통해 첫해에 고객으로부터 얻을 수 있는 공헌이익(net contribution : $a\$m - \A)을 산출한다.

반면 획득된 고객을 유지시키기 위해서는 역시 유지비용이 들어가므로 ④ 작년 한해 동안 한 고객을 유지하는데 얼마나 사용하였는가(\$R)를 밝히고, ⑤ 고객을 작년 한해 동안 몇 % 정도의 비율로 보유하는 데 성공하였는지를 관리자의 경험을 통해 확인한 후, ⑥ 유지예산에 한도가 없다면, 1년에 고객의 %정도를 내년까지 유치할 수 있는지를 파악한 후, 이를 통해 고객유지로 발생되는 y년해의 공헌이익($=r^y (\$m - \$R/r)$)을 산출한다.

결국, 첫해에 고객으로부터 얻을 수 있는 공헌이익과 고객유지로 발생하는 각 y년해의 공헌이익을 기업의 마케팅투자 목표 수익률(d%)기준으로 현재가치로 할인한 후 더하면 결국 한 기업의 고객자산이 산출된다. 첫해의 고객가치가 유치비용(acquisition spending)에 어떻게 종속되는지 살펴보면 다음의 그래프와 같다.



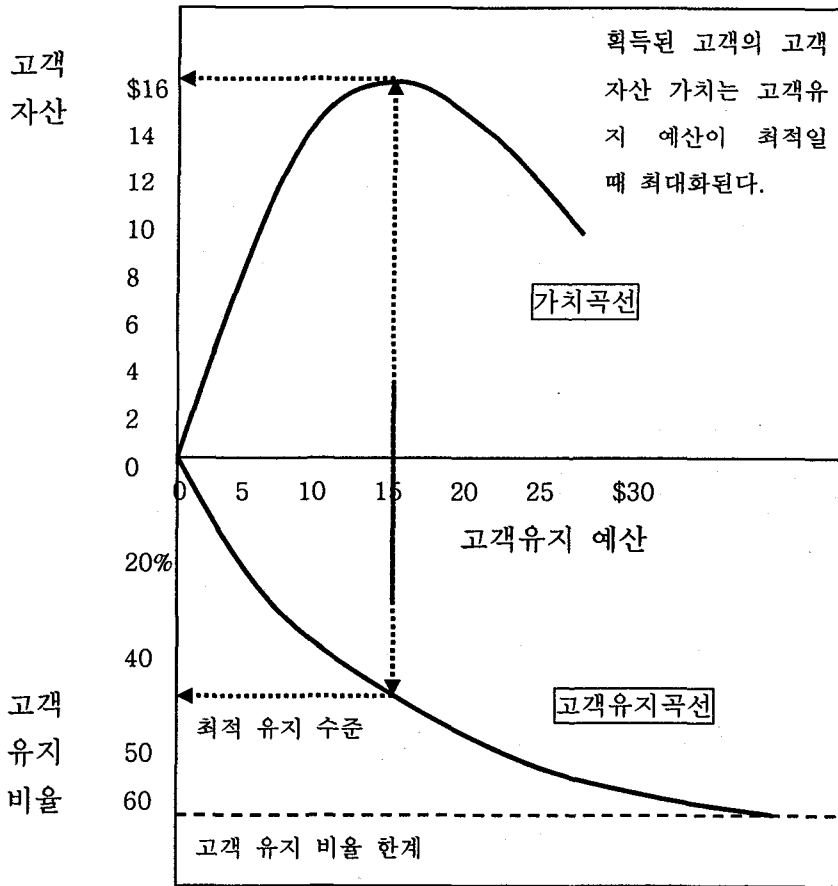
자료: Blattberg, R.C and Deighton.J (1996), "Manage Marketing by the Customer Equity Test", *Harvard Business Review*, Vol.74, p.140.

[그림1] 첫해의 고객가치와 유치비용

고객유치예산을 점차 늘려도 일정수준이 지나면 고객자산가치는 더 이상 증대되지 않고 오히려 감소한다. 한편, 최적의 고객유치비용을 계산하면, 먼저 고객유치비율인 a 는 고객유치곡선의 최고한도비율(ceiling rate)과 고객유치비용에 의해 결정되는데, A 는 예상유치비용이고, kI 는 곡선의 기울기를 결정하는 상수라고 할 때 다음과 같은 식이 된다.

$$a = \text{ceiling rate} \times [1 - \exp(-kI \times A)] \quad (3.1)$$

다음으로 거래후의 판매수익이 m 이라고 할 때, 예상공헌도는 $(a \times m - A)$ 가 된다. 주의할 점은 최적유치비용이 많이 투입된다고 하여 고객의 공헌도가 항상 (+)의 값만 갖는 것은 아니기 때문에 의사결정자는 유지보상이 가능한 고객만을 선별적으로 판단하여 적정 고객유치비용을 계산해야 한다. 한편, 고객자산이 유지비용(retention spending)에 어떻게 종속되는지 살펴보면 다음의 그래프로 나타낼 수 있다 (Blattberg and Deighton 1996).



자료: Blattberg. R.C and Deighton.J (1996), "Manage Marketing by the Customer Equity Test",
Harvard Business Review, Vol.74, p.141.

[그림 2] 고객자산과 유지비용

상단의 그래프 중 점차 상향 곡선을 보이는 부분은, 고객유지비용이 점차 늘어났다 하더라도 고객관계를 계속 지속시키는 것이 유리하다는 점을 의미한다. 하지만, 정점을 지나 하향 곡선을 보인다면 유지비용에 비해 자산가치가 떨어지므로 고객을 더 이상 보유할 필요가 없다는 의미로 해석이 가능하다. 최적의 유지비용을 계산하면, 고객 유지비율이 r 일때, 다음과 같이 나타낼 수 있다.

$$r = \text{ceiling rate} \times [1 - \exp(-k2 \times R)] \quad (3.2)$$

여기서 R 은 예상유지비용이며, $k2$ 는 지수함수 커브의 모양을 결정짓는 상수이다. 유지비율 r 과 y 번째 해의 고객공헌도 C 의

경우는 다음과 같다.

$$C = r^y (m - R/r) \quad (3.3)$$

년간 고객예상생애에 대한 가치들을 총 합한 후, 첫째 고객의 가치를 더하고, 이를 적절한 마케팅 투자수익률 $d\%$ 로 현재가치로 할인하면, 알고자 하는 고객의 고객자산 가치를 얻게 된다. 결론적으로, 만약 우리가 $r' = r / (1 + d)$ 라고 정의한다면 한 기업의 평균적인 기대 고객 자산은 매년 유지비용 A 의 사용금액과 유지비용 R 의 투자금액으로 결정된다.

$$\text{Customer Equity} = am - A + a (m - R/r) [r' / (1 - r')] \quad (3.4)$$

4. BLATTBERG의 고객자산(CE) 모형에 대한 타당성 측정

4.1. 반도체 산업의 특징적 측면

반도체 산업의 경우 신제품출시 이후 짧은 제품수명주기를 가지고 있으며, 기술집약적 제품의 특성으로 인해 초기 시장선점이 무엇보다도 중요한 자본집약적 산업이다. 특히 특별한 광고 및 판촉비용이 없더라도 독자적인 기술 및 품질우위가 있으면, 생산자중심의 시장가격 형성이 가능한 이점이 있다. 또한 고객세분화를 통해 우량고객을 선정하여 이를 전략적으로 집중 관리할 경우 낮은 유지비용으로 지속적인 수익이 가능한 산업이다.

하지만, 대규모 설비투자가 요구되는 반도체 산업의 특성상 수요가 증가하더라도 생산량을 신속하게 증가시킬 수 없으며, 시장의 수급상황에 따라 제품가격 변동이 심하고, 공급업체가 연구개발과 신규 설비 투자를 지속적으로 수행하지 않을 경우 차세대 제품을 상용화한 경쟁업체에게 밀려날 수 있다. 따라서 특정상황에 적합한 전략을 선택하고 폭넓은 기술능력을 보유하는 것이 무엇보다도 중요한 산업이다.

4.2. BLATTBERG 고객자산(CE) 모형의 측정

B2B거래에 있어서 Blattberg의 고객자산(CE)모형에 대한 타당성을 측정하기 위해, 반도체회사 A사의 경험적 판단 자료를 Blattberg의 모형에 대입하여 고객자산을 산출하는 식을 검증하여 보았다.

(1) 데이터 구성

본 연구에서는 세계적인 반도체회사인 A사의 관리자의 의견을 6가지 항목으로 종합한 판단자료를 바탕으로 Blattberg의 모형을 다

음과 같이 측정하였다

1) 작년 한해 동안 예상고객을 끌어오는데 얼마나 사용하였나?

(첫 거래를 성사시키는데 들어간 획득비용(A)이 얼마나 되는지를 밝힌다.)

▶ 첫 거래를 성사시키는데 \$250이 사용되었다.

2) 고객을 유지하는 데 성공률은?

(최대한 유지할 수 있다면 어느 한도까지 유지 가능한지 비율(ceiling rate)을 산출한다.)

▶ 성공률은 40%정도였다.

3) 유지비용에 한계가 없다고 가정하면, 목표로 하는 최대 고객 유지한도비율은 어느 정도 되나?

(최대한 유지비용을 사용하여 고객을 유지할 수 있는 비율(a)이 몇 %인지를 관리자의 경험을 통해 확인한 후, 이를 통해 첫해에 고객으로부터 얻을 수 있는 공헌이익(net contribution : $a \times m - A$)을 산출한다.)

▶ 첫 고객을 유지하는데 최대 65%이상은 어렵다.

1)-3)은 한 고객을 확보하기 위해 들어간 적정비용한도를 계산하기 위한 질문이었다.

4) 작년 한해 동안 고객 유지비용으로 얼마를 사용하였나?

(획득된 고객을 유지시키기 위해서는 역시 유지비용이 들어가므로, 작년 한해 동안 고객을 유지하는데 얼마나 사용하였는가(R)를 밝힌다.)

▶ 고객당 작년에 \$550정도 사용하였다.

5) 몇 % 고객을 유지하는데 성공하였나?

(고객을 몇 %정도의 비율로 보유하는 것이 적정한가(ceiling rate)를 관리자의 경험을 통해 확인한다.)

▶ 고객기준으로 45%정도 가능하였다.

6) 예산에 한도가 없다면, 1년에 몇 %정도의 고객을 내년까지 유지할 수 있나?

(기업에서 최대로 유지비용을 사용한다면 몇 %정도의 비율(r)인지를 밝혀낸다. 이를 통해 고객유지로 발생하는 y 년 해의 공헌이익($=r^y(m-R/r)$)을 산출한다.)

▶ 최대한도로 고객의 73%정도를 내년까지 유지할 수 있다.

(2) 데이터 분석

A사의 관리자의 경험적 판단에 의해 도출된 상기 1)-6)의 결과수치를 Blattberg의 CE모형 식에 대입하면 다음과 같이 나타낼 수 있다.

$$a = \text{ceiling rate} \times [1 - \exp(-k_1 \times A)] \quad (4.1)$$

$$0.65 = 0.4 \times (1 + \exp k_1 \times 250) = 0.7 \times (1 + 5.52k_1) = 0.7 + 3.86k_1$$

$$3.86k_1 = 0.65 - 0.7, \quad 3.86k_1 = -0.05, \quad k_1 = -0.01$$

$$C_1 = (0.65 \times 1,815) - 250 = 1,180 - 250 = \$930$$

NOTE) Net contribution in the first year(C_1) = $a \times m - A$

$$r = \text{ceiling rate} \times [1 - \exp(-k_2 \times R)] \quad (4.2)$$

$$0.73 = 0.45 \times (1 + \exp k_2 \times 550) = 0.45 \times (1 + 6.31k_2) = 0.45 + 2.84k_2$$

$$2.84k_2 = 0.73 - 0.45, \quad 2.84k_2 = 0.28, \quad k_2 = 0.1$$

$$C_2 = 0.7[(1,815 - (550/0.73))] = 0.7 \times (1,815 - 753) = \$743$$

NOTE1) $r' = r / (1 + d) = 0.73 / (1 + 0.05) = 0.7$

NOTE2) d : 2006년 국고채수익률(3년 만기)는 5%대로 하향 안정세 전망.

NOTE3) year y contribution from retention(C_2) = $r^y [m - R/r]$

결국, 첫해에 고객으로부터 얻을 수 있는 공헌이익과 고객유지로 발생하는 각 y 년 해의 공헌이익을 기업의 마케팅투자 목표수익률($d\%$)기준으로 현재가치로 할인한 후 더하면 결국 한 기업의 고객자산이 산출된다.

$$\text{Customer Equity} = am - A + a(m - R/r) [r' / (1 - r')] \quad (4.3)$$

$$\begin{aligned} CE &= [(0.65 \times 1,815) - 250] + 0.65[1,815 - (550/0.73)] [0.7 / (1 - 0.7)] \\ &= [(1,180 - 250)] + 0.65 \times (1,815 - 753) \times 2.33 = 930 + (0.65 \times 1,062 \times 2.33) = 930 + 693 = \$1,623 \end{aligned}$$

결론적으로 Blattberg의 모형에 의하면, A사의 관리자의 경험적 판단자료를 바탕으로 나온 고객자산은 \$1,623 이다.

5. 실증 연구 및 분석

앞서 설명한 대로 Blatteberg의 자산가치 모형에서 고객유치(customer acquisition)와 고객유지(customer retention)비용은 고객자산 가치가 최대화되는 지점에서 결정되며, 고객유지비용을 점차 늘려도 일정수준이 지나면 고객 자산가치는 더 이상 증대되지 않고 오히려 감소한다는 점을 그래프를 통해서 설명하였다. 하지만 Blatteberg의 자산가치 모형은 개별 고객과의 B2C거래관계에서는 적합한 모형이지만, 여러 가지 상황적 변수, 즉 자원, 기술, 사회, 경쟁 환경이 다른 기업간의 B2B거래관계에서도 똑같은 결과를 도출할지는 의문이다. 따라서 이 장에서는 반도체조립을 전문으로 하는 A사의 비용관계 사례를 토대로 Blatteberg의 U자형 가치곡선의 타당성을 검토하였다.

5.1. 자료의 수집

1. 측정 대상기업

본 연구의 연구 대상 기업은 반도체조립을 전문적으로 하는 세계적인 B2B기업 A사를 대상으로 하였다.

2. 측정 기간 및 자료

측정 대상기간이 2003년 1분기부터 2005년 4분기까지 3년간 총 12분기로 나누어진, 유지비용자료를 토대로 하였다.

3. 측정 방법

A사와 거래하는 대략 250여개 고객 중 거래기간대비 매출액 기준 상위 20위 고객(우량고객)과 그 외 230개 고객(비우량고객)으로 분리한 후, 고객자산가치를 유지비용의 증감 관계(마케팅 유지비용이 거의 없다는 가정하에)로 보고 Blattberg의 고객자산(CE)모형과 비교 검토하였다.

4. 측정 대상기업의 특징

반도체기업 A사의 경우, 특별한 광고 판촉 비용이 없더라도 독자적인 기술 및 품질 우위를 바탕으로, 생산자중심의 시장가격 형성

이 가능한 제조중심 기업의 특성으로 인해 마케팅 유지비용이 거의 들지 않는다.

5.2. 반도체기업 A사의 유지비용에 따른 특성 연구

앞서 언급한 Blattberg의 모형에서는 마케팅 유지비용과 고객 유지비용간의 관계에 의해 고객자산가치 측정이 가능하였다. 하지만 반도체 회사 A사의 경우 제조중심 기업으로 마케팅 유지비용이 거의 들지 않는다는 점을 고려하여, 단순히 고객별 실제 사용된 유지비용간의 3년간의 시간적 흐름 관계에 의해 고객자산 가치를 상정해 보았다.

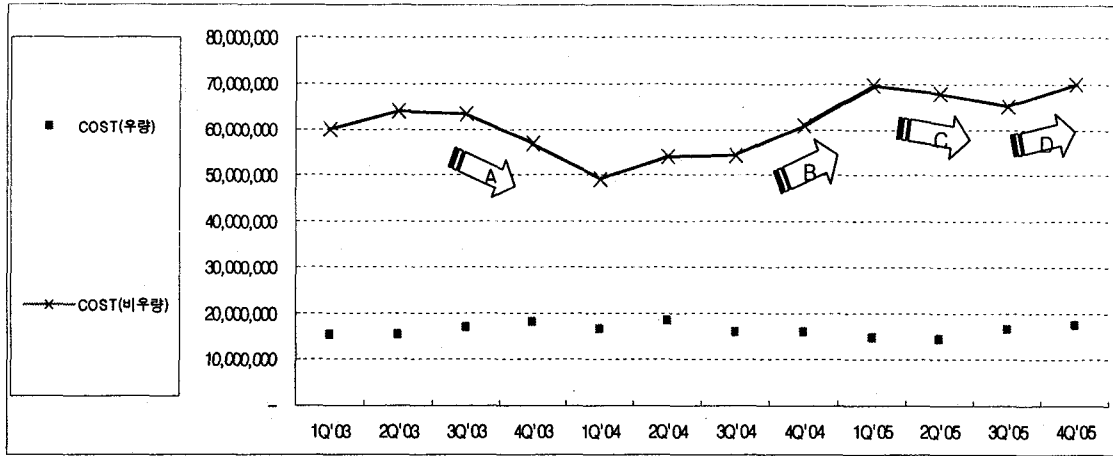
먼저, A사가 개별고객에 들어간 유지비용을 우량고객기업과 비우량고객기업으로 각각 나누어 그 특성을 파악하였다. 즉, A사와 거래하는 250여개 고객 중 수익 기준 상위 20위 고객과 그 외 230개 고객을 분리하여, 유지비용관계를 나타내면 다음과 같다.

[단위 : USD]

	1Q'0	2Q'0	3Q'0	4Q'0	1Q'0	2Q'0	3Q'0	4Q'0	1Q'0	2Q'0	3Q'0	4Q'0
	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5
COS												
T(우량)	15,21	15,27	16,68	18,05	16,60	18,38	15,73	15,94	14,65	14,22	16,54	17,49
	3,355	9,799	8,580	5,608	7,078	0,117	5,307	5,168	1,128	8,199	5,984	3,617
COS												
T(비우량)	59,76	63,87	63,18	56,89	49,02	54,11	54,48	60,84	69,72	67,88	64,93	69,82
	6,089	8,821	8,590	5,286	8,259	4,449	9,261	2,220	3,086	8,402	8,793	2,064

[표 1] 상위 20위 우량고객과 비우량고객간의 유지비용관계

고객세분화를 통해 나누어진 두 부류를 그래프로 나타내면 다음과 같다.



[그림 3] 우량고객 VS 비우량고객의 유지비용 (2003~2005)

[그림 3]의 그래프에서 알 수 있듯이 하단의 우량고객기업의 유지비용은 큰 폭의 변동 없이 기간에 비례하여 완만한 트렌드를 보이고 있으나, 상단의 비우량고객기업의 경우 큰 폭의 등락폭을 보였는데, 그 원인은 ① 비우량기업의 특성상 초반에는 거래를 시작 하기 때문에 고객의 요청수준이 다양하고 조립절차가 체계화되어 있지 않기 때문에 유지비용이 많이 들다가, 거래의 지속성으로 인해 점차 규모의 경제를 이루어 안정화과정을 거치면서 (A)처럼 유지비용의 감소 현상이 발생한다. 물론 이 시기에는 비용절감을 위한 내부적인 노력이 시작된다. 하지만 ② 시간이 지남에 따라 점차 비용이 다시금 증가하다가 감소하는 (B)(C)(D)수준이 되는데, 이것은 시장의 수급불균형 심화와 기존 고객기업의 탈락과 더불어 새로운 신규고객의 발 빠른 시장 진입 및 시장의 확대에 따른 물량 증대 요청에 의해 - 전체 파이가 커짐 - 유지비용이 점차 증가하게 된다. 한편, 이러한 유지비용의 증감 현상은 반도체 제품의 계절적인 요인도 있겠지만, 유독 비우량고객기업에게서만 주기적으로 반복되는 롤러코스터 현상을 보여주고 있다는 점에서 주목한다. 반면 우량기업의 경우 여러가지 환경적/내부적 요인에도 불구하고 안정적인 유지비용 트렌

드를 보여주고 있다.

5.3. BLATTBERG 모형과 반도체기업 A사의 특성 비교분석

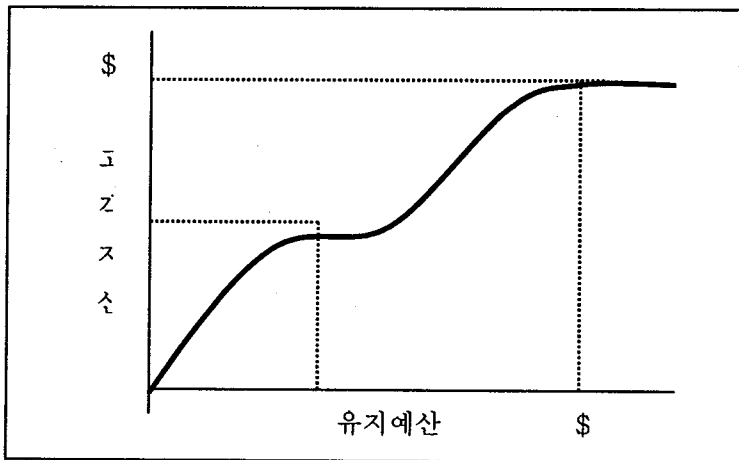
Blattberg의 고객자산모형은 마케팅 측면에서 한 기업이 고객을 유치하는데 필요한 비용과 이들 고객을 일정한 기간동안 유지하는데 드는 비용과의 관계를 통해 최적의 고객자산을 결정하여 기업가치를 높이려는 모형이다.

앞선 [그림 1]의 Blattberg 그래프에서 알 수 있듯이 일정기간 가치곡선이 상승하다가 유지비용예산이 일정부분 초과를 하면, 고객을 더 이상 유지한다는 것은 기업의 손실만 가져다 주는 결과를 초래하므로 기업은 고객에 대한 마케팅 추가 예산투입의 필요성을 느끼지 못하게 된다. 따라서, Blattberg의 가치곡선은 상향곡선에서 하향곡선으로 떨어지는 U자형 트렌드를 보여준다. 이 점에서 주목할 부분은 B2C에서 개별 고객의 특성이다. B2C에서는 B2B거래관계와는 달리 대상 기업에 대한 충성도가 낮고, 각각의 성향에 따라 선호도가 다르기 때문에 관계 지속이 어렵고 거래기간 역시 단기적이다. 반면, 실제로 B2B거래에 있어서는 신뢰를 바탕으로 지속적인 관계 유지가 가능하고, 결정적인 품질

의 하자가 없는 이상 갑작스런 관계의 단절은 현실적으로 일어나지 않는다는 점에서, 유지비용이 낮거나 없으며 유지비용 역시 기업의 내외부적인 환경요인에도 불구하고 완만한 트렌드를 보여준다. 즉, 반도체기업 A사의 사례처럼 오랜 기간 동안 거래하였던 우량거래기업군의 경우가 그것이다.

하지만, 문제는 A사의 사례에서 알 수 있듯이 비우량거래기업에서 나타나는 큰 폭의 비용 증감현상인데, 이 부분은 B2C 거래 형태의 특성과 일부분 유사한 양상을 보여주고 있다. [그림 3]과 같이 비우량거래기업의 비용 증감현상이 두드러진 원인은, 계절적인 요인에 의한 주기적인 시장확장과 신규거래의 발생 및 감소의 반복적인 거래형태로 인해 거래기간이 짧은 고객이 대부분이고, 비록 비

용을 많이 지불하더라도 기꺼이 시장선점을 위해 주문을 내는 산업환경의 특성 때문이다. 따라서 이러한 속성등을 고려할 때, 같은 기업내에서도 고객세분화에 따라 우량거래기업과 비우량거래기업으로 나눌 경우, 고객 자산 가치곡선은 각각 다르게 나타날 것이다. 즉, 전자의 우량거래기업의 경우 [그림 1]의 Blattberg의 가치 곡선과 같이 안정된 U자형 선형곡선이 나올 것이고, 후자의 비우량거래기업의 경우 일정기간 상승하다가 계절적인 요인 및 시장 수급 불균형 문제등의 환경요인으로 인해 일시적으로 완만한 트렌드를 보이다가 다시금 상승을 반복하는 [그림 4]의 변형된 S자형 가치곡선(value curve)이 나타날 것이다



[그림 4] B2B 거래형태의 고객자산곡선(반도체기업의 비우량고객군)

[그림 4]의 그래프가 시사하는 바는 Blattberg의 경우처럼 고객자산가치가 최적인 지점은 유일한 반면, B2B 거래의 특성과 짧은 제품수명주기(PLC)를 바탕으로 주기적으로 고객자산가치가 반복되는 반도체기업의 비우량고객의 경우는, 기간이 경과함에 따라 다시금 최적의 고객자산가치 지점이 반복해서 여러 번 도래한다는 특성을 가지게 된다는 점이다.

이는 결론적으로 B2B거래에 적용시 Blattberg가 제시한 고객자산모형(CE)처럼 유지비용과 유지비용만을 계산해서 모든 고객자산을 동일한 기준으로 측정하는 데는 한계가 있다고 본다. 왜냐하면 B2C와는 달리 B2B에서는 산업환경이 중요한 인자로 작용하며, 우량/비우량고객기업의 고객세분화에 따라서 고객별 유지비용의 증감이 다르게 나타나며, 이로 인해 고객별 자산가치 역시 달

라질 가능성이 높다는 점 때문이다. 따라서, 세분고객의 특성에 따라 다양한 주기 별 유지비용의 흐름에 대한 선행분석 및 마케팅 제반 비용에 대한 추가결정변수가 포함되어야 하며, 각각의 B2B거래에 적합한 차별적 고객자산모형 수립이 필요하다고 판단된다.

한편, 앞선 B2B거래형태의 반도체기업 A사의 자료를 통해 Blattberg 모형을 측정함에 있어 다음과 같은 문제점을 제시할 수 있다.

첫째, Blattberg모형은 판단자료가 관리자의 경험에 의해 유지비용과 유지비용이 산출된다는 점이다. 따라서 같은 산업 내에서도 관리자의 주관에 따라 왜곡된 데이터가 나올 수 있다.

둘째, Blattberg모형은 B2C에 주로 적용된 모형으로 B2B에 적용시 신중히 접근할 필요가 있다. 기업과 고객의 거래관계에 있어서는 한 고객의 생애가치측정을 통해 적정 고객자산 산출이 가능하지만, 기업 대 기업의 관계

로 확대할 경우, 마케팅 비용 및 유지비용 측정이 쉽지 않고, 우량거래기업과 비우량거래기업간의 특성에 따라 최적 고객자산의 기준점이 달라진다.

셋째, Blattberg모형은 마케팅 유지비용과 기업 내 유지비용 2가지 비용만을 가지고 고객생애가치를 평가하고 있으나, 고객생애가치를 평가하는 요소는 이외에도 제반 마케팅비용, 고객으로부터 발생하는 매출액의 흐름 등 여러가지 요소가 존재하기 때문에 이를 적극 반영하지 못한 부분이 있다.

넷째, Blattberg모형은 고객세분화가 되어 있지 않아, 관리자의 입장에서 볼 때 이익 발생의 요인을 충분히 발견하기 어렵다.

다섯째, Blattberg모형은 고객행동의 변동과 같이 미래의 불확실성과 같은 요소가 고려되어 있지 않다.

참 고 문 헌

- 경영학석사학위논문.
- 로버트 E. 웨일랜드 지음, 신영석 옮김, 세종서적 (1998), 「관계가치경영」.
- 박찬주, 박윤선 (2003), “고객가치(Customer Value) 산정 방법론에 관한 연구”, 대한산업공학회 춘계공동학술대회, p.281.
- 박찬주, 박윤선, 김창욱, 주상호, 김선일 (2002), “B2B거래에서 3차원 포지셔닝 맵과 웹 모양 고객 니즈 분석을 통한 고객 특성 연구”, 대한산업공학회지, Vol.28, pp.274-282.
- 박찬주, 박윤선, 주상호, 유우연 (2003), “B2B거래에서 서술모델과 예측모델을 이용한 고객가치 산정”, 경영과학, Vol.20. pp.135-149.
- 브랜드 D.랜달 (1999), 제2회 한국CS컨퍼런스 자료집, 미국Burke CS협회, p.194.
- 강현철, 한상태, 신혜림 (2003), “데이터마이닝 기법을 이용한 고객생애가치 측정모형 개발”, *Journal of the Korean Data Analysis Society*, Vol.5, pp.927-936.
- 김병도 (2002), “CRM 전문가를 위한 통계 방법론”, 서울대학교 경영대학 ECRC.
- 김상일 (2000), “CRM, 개념에서 활용까지”, LG주간경제, 10.25.
- 김재문 (2002), “CRM 성과향상을 위한 포인트”, LG주간경제, 9.18.
- 김효정 (2005), “마코브 체인을 활용한 고객생애가치 측정 및 고객관계관리 연구”, 서울대학교

- 송현수 (2000), 새로운 제안, 「CRM 경영혁명」, pp.23-28.
- 신혜림 (2003), “고객생애가치 분석모델 개발에 대한 연구”, 호서대학교 수학과석사학위논문.
- 양광모, 강경식 (2002), “계층분석과정을 활용한 고객생애가치 가중치 결정에 관한 연구”, 안전경영과학회지, Vol.4, pp.131-140.
- 유동근 (1997), 예지각, 「산업마케팅」, pp.23-40.
- 윤충식 (2001), “eBusiness 환경에서의 고객가치 모델에 대한 프레임워크 연구”, 성균관대학교 경영학석사학위논문.
- 전희정 (1999), “손해보험회사의 고객만족경영에 대한실증연구”, 성균관대학교, p.33.
- 정용재 (2005), “고객생애가치 평가에 대한 실증 연구- 고객유지율과 Take-off시점의 영향을 중심으로”, 한국의국어대학교 경영학 박사학위논문.
- 존 코넬 (1996), “세계 반도체산업의 발전전망과 한국의 대응전략: 전환기 한국 반도체 산업의 새로운 기업 전략”, 세계경제연구원, pp.51-68.
- 최정환 (2005), 다산출판사, 「과학적 경영을 위한 CRM」, pp.29-30.
- 한창기 (2002), “고객자산과 선행요인에 관한 연구”, 서울시립대학교 경영학석사학위논문.
- Arun Sharma (2006), “Strategies for Maximizing Customer Equity of Low Lifetime Value Customers”, Vol.5, p.59.
- Behram Hansotia (2004), “Company activities for managing customer equity”, *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, pp.319-331.
- Berger, Paul D. & Nasr, Nadal (1998), “Customer Lifetime Value : Marketing Models and Applications”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol.12(Winter), pp.17-30.
- Blattberg,R.C and Deighton,J (1996), “ Manage Marketing by the Customer Equity Test.”, *Harvard Business Review*, Vol.74, pp.136-144.
- David Bell, John Deighton, Werner J Reinartz, Roland T Rust, Gordon Swartz (2002), “Seven Barriers to Customer Equity Management”, *Journal of Service Research*, pp.77-85.
- Dipak Jain, Siddhartha S Singh (2002), “Customer Lifetime Value Research in Marketing : A review and future directions”, *Journal of Interactive Marketing*, p.38.
- Dwyer.F Robert (1997), “Customer Lifetime Valuation to support marketing decision making”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol.11, p.6.
- D.Collings, N.Baxter (2005), “Valuing Customers”, *BT Technology Journal*, Vol.23, p.24.
- Ellen Roemer (2006), “The Impact of Dependence on the Assessment of Customer Lifetime Value in Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing Management*, Vol.22, p.89.
- Florian V Wangenheim (2005), “Predicting Usage Level and Upgrading Behavior of Service Customers: Model for lifetime Value Estimation at Early Relationship Stages”, *American Marketing Association*, Vol.16, p.26.
- Gupta,Sunil.Donald R.Lehmann and Jennifer A.Stuart (2001), “Valuing Customers” Working Paper, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Jain, Dipak and Siddhartha S. Singh (2002), “Customer Lifetime Value Research in

Marketing : A Review and Future Directions” , *Journal of Interactive Marketing*, vol.16, pp.34–46.

Manfred Bruhn, Dominik Georgi, Karsten Hadwich (2006), “Dimension and Implementation Drives of Customer Equity Management (CEM) ”, *Journal of Relationship Marketing*, Vol.5, p.2.

Paul D Berger, Bruce Weinberg, Richard C Hanna (2003), “Customer lifetime value determination and strategic implications for a cruise–ship company” *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, pp.40–52.

RM Gordon (2000), “Driving Customer Equity”, *Marketing Management*, p.62.

Rust, Roland T, Valarie A. Zeithaml and Katherine N. Lemon (2002), 『Driving Customer Equity』 , The Free Press.