



CHAPTER 05.

고객 분석 1





AGENDA

01 전통적 마케팅 측정기준

02 고객획득 측정기준

03 고객 활동 측정기준

04 대중적인 고객 기반의
가치 측정기준



01

전통적 마케팅 측정기준

전통적 마케팅 측정기준 (1)

〈표 5-1〉 고객 분석 1에서 사용되는 측정기준

측정기준	
5.2 전통적 마케팅 측정기준	5.3 고객획득 측정기준
5.2.1 시장점유율	5.3.1 획득률
5.2.2 매출 성장	5.3.2 획득비용
5.4 고객 활동 측정기준	5.5 대중적인 고객 기반의 가치 측정기준
5.4.1 평균 구매 간격	5.5.1 고객 구매력
5.4.2 유지&이탈 비율	5.5.2 품목점유율
5.4.3 생존율	5.5.3 지갑점유율
5.4.4 생애 기간	(5.5.4 전환 측정기준)
5.4.5 P(활동)	

전통적 마케팅 측정기준 (2)

• 시장점유율

- 시장에서 모든 고객에 대한 기업의 모든 판매와 관련된 **기업의 매출 점유율**로 정의됨.
- 시장점유율은 **고객**을 대상으로 한 측정값이며, 화폐 단위 또는 부피를 기준으로 산출할 수 있음

$$\text{기업 } j \text{의 시장점유율(\%)} = 100 \times \left[\frac{S_j}{\sum_{i=1}^I S_i} \right] \quad \langle \text{식 5.1} \rangle$$

j = 대상 기업

S_i = 기업 i 의 매출

I = 시장의 모든 기업

- ✓ **분자**: 중심 기업의 매출은 내부 기록을 통해 얻을 수 있음
- 분모**: 품목의 판매는 시장 조사 보고서 혹은 경쟁 정보에서 얻을 수 있음

- 시장점유율은 중요한 정보를 전달하며 계산이 쉬워 **마케팅 성과를 측정하는 가장 일반적인 방법** 중 하나이지만 영업 성과가 고객에게 어떻게 **분배**되는지에 대한 정보는 제공하지 않고, 품목에 대한 성과의 **종합적인 개념**만 제공함.

전통적 마케팅 측정기준 (3)

• 매출 성장률

- 브랜드, 제품 또는 기업의 매출 성장은 **특정 기간의 판매량** 또는 **판매액의 증가 혹은 감소**를 **이전 기간의 판매량** 또는 **판매액**과 비교하는 간단한 방법.
- 비율로 측정되며 둘 혹은 더 많은 기간 동안의 **판매 실적의 개선 정도**를 나타냄.

$$\text{기간 } t \text{ 동안 매출 성장률(\%)} = 100 \times \left[\frac{\Delta S_{jt}}{S_{jt-1}} \right] \quad \langle \text{식 5.2} \rangle$$

j = 대상 기업

t = 기간

ΔS_{jt} = 기간 $t-1$ 로 부터 기간 t 매출의 변화

S_{jt-1} = 기간 $t-1$ 의 기업 j 의 매출

- 매출 성장은 **기업의 현재 상태**를 나타내는 지표이며 시장의 다른 기업과 매출 성장을 비교하면서 **상대적인 측정도** 제공함.
그러나 **어떤 고객**이 성장하였는지, 어떤 고객이 성장하지 못했는지는 알려 주지 않음.



02

고객획득 측정지표

고객획득 측정지표 (1)

• 획득의 정의

- 기업마다 **획득**(acquisition)에 대해 다른 정의를 가지고 있음.

신용카드 예)

새로운 카드가 가망고객에게 발급되면 획득이라 한다. 그러나 가망고객이 판촉 인센티브에만 관심이 있었다면 카드를 등록만 하고 사용하지 않을 수도 있다. 이에 대한 해결책으로, 은행은 신용카드 발급 및 진술서 발행(신용카드 활동에 따라 다름)의 두 가지 획득 단계를 정의할 수 있다.

예를 들어, 6만 장의 신용카드가 신규고객에게 발급되었으나, 그 중 5만 5천 명만 카드 계좌 활동에 대한 성명을 받았다고 하자.

이 경우, 레벨 1의 획득률은 3%이고 레벨 2의 획득률은 2.75%이다.

- **비계약** 상황에서, 획득은 일반적으로 **첫 번째 구매나 사전에 정의된 기간에서의 구매 발생**으로 정의됨.
- **획득률**은 일반적으로 **캠페인별**로 산출됨.

고객획득 측정기준 (2)

• 획득률

- 특정 가망그룹을 대상으로 한 **획득 캠페인의 성공을 설명**하기 위한 핵심 성과 지표
- 즉, **가망고객**의 비율을 **고객**으로 전환함.

$$\text{획득률(\%)} = 100 \times \frac{\text{획득한 가망고객의 수}}{\text{타겟팅한 가망고객의 수}} \quad \langle \text{식 5.3} \rangle$$

- ✓ **분자:** 획득한 가망고객의 수는 내부 기록에서 결정됨
- 분모:** 타겟팅 된 가망고객의 수는 내부 기록이나 시장 조사 데이터
(예: 텔레비전 캠페인의 경우)에서 추정해야 함

- 획득률은 전체 인구에서 고객을 얻는 평균 확률을 나타내기 때문에 개별 고객이 아닌 **고객 그룹**(예: 세분집단)에 대해 항상 계산됨.
- 획득률은 목표고객 수와 관련하여 신규고객 수를 설정하여 마케팅 캠페인의 성공에 대한 첫 번째 지표를 나타내지만 **단독적으로 평가되어서는 안 됨**. 획득률에 영향을 미치는 다른 주요한 요인으로 **고객획득 비용, 마케팅 전략과 목표고객의 선정**이 있음.

고객획득 측정기준 (3)

• 획득비용

- 획득률은 **캠페인에 대한 반응성**을 측정하지만 캠페인의 **비용 효율성**에 대해서는 언급하지 않음.
- **획득비용**은 획득 캠페인에 대한 지출을 획득한 가망고객의 수로 나눈 값으로, 화폐 단위로 측정됨.

$$\text{가망고객당 획득비용(\$)} = \frac{\text{획득에 대한 지출 (\$)}}{\text{획득한 가망고객의 수}} \quad \langle \text{식 5.4} \rangle$$

- 기업이 **통신**(예: TV 또는 인쇄 매체를 통한 광고)에 의존하면서 획득비용에 대한 측정이 덜 정확해짐.
- 획득비용은 고객획득을 위한 **투자가 얼마나 효과적**인지 보여주기 때문에 기업이 지속적으로 모니터링 해야 하는 매우 중요한 지표임.



03

고객 활동 측정지표

고객 활동 측정지표

• 고객활동의 측정

- **고객과의 관계**의 의미는 업종마다 다르며, 고객으로부터 단순한 구매 행위 이상을 봐야 함.
- 고객은 기업과 다양한 방식(사전 구매 문의, 구매 후 서비스, 불만 사항 등)으로 **상호작용**하며, 이 모든 것은 고객과 기업 간의 관계에 일조됨.
- 경영에서의 도전은 **휴면기**로 보이는 관계가 끝났는지 혹은 고객이 돌아올 것인지를 확인하는 것

• 목적

- 고객(혹은 세분집단)의 활동 상태를 아는 것은 **마케팅 중재**를 관리하는 데 중요하기 때문
- 생애가치 같은 **순현재가치(NPV)** 모델이 고객 평가 모델의 핵심 입력값이기 때문

• 고객행동측정 유형

- | | |
|-----------------|---------|
| • 평균 구매 간격(AIT) | • 생애 기간 |
| • 유지 및 이탈 비율 | • P(활동) |
| • 생존율 | |

평균 구매 간격

• 정의

- 평균 구매 간격(Average Inter-purchase Time: AIT)은 구매와 구매 사이의 **평균 경과 시간**
- **특정 기간**(일, 주, 월 등)에 의해 측정되며 기간별 구매 발생 건수의 역수(inverse)로 계산됨.

$$\text{고객의 AIT} = \frac{1}{\text{사전에 지정된 기간 동안의 구매 횟수}} \quad \langle \text{식 5.5} \rangle$$

ex) BINGO 슈퍼마켓의 고객이 평균적으로 한 달에 6번 BINGO에서 구매를 한다면, 그 고객의 AIT는 $1/6 = 0.1667$ 개월, 또는 약 5일(0.1667×30)이다.

• 평가

- 평균 구매 간격(AIT)은 고객이 자주 구매하는 산업에서 **고객의 행동 상태**에 대한 중요한 통계로 계산하기 쉬운 지표임.

유지율, 이탈률 (1)

• 정의

- **유지**와 **이탈**은 동전의 양면과 같아서 하나는 다른 하나로부터 **추론**될 수 있음.
상황에 따라 한 가지만 사용되거나 다른 측정기준을 사용하는 것이 더 좋을 수 있음.
- 기간 t 에서의 **유지율**(retention rate)(Rr_t)은 고객이 이전 기간($t-1$)에도 구매한 경우, 해당 기간(t) 동안에도 중심 기업(focal firm)에서 **구매할 평균 가능성**으로 정의됨.
- **이탈률**(defection rate)은 고객이 이전 기간($t-1$)까지 구매했다고 할 때, 기간 t 에서 중심 기업으로부터 **이탈할 평균 가능성**으로 정의됨.

$$Rr_t (\%) = \frac{\text{기간 } t \text{에서 구매 코호트의 고객 수} \mid \text{기간 } t-1 \text{에서의 고객}}{\text{기간 } t-1 \text{ 동안 구매 코호트의 총 고객 수}} \quad \langle \text{식 5.6} \rangle$$

- 결과적으로 **유지율**은 고객의 **코호트**(통계적으로 동일한 특색이나 행동 양식을 공유하는 집단)나 **세분집단의 평균 유지율**을 나타냄.
- 이론적으로 유지율은 각 고객마다 다르지만 **동종의 고객 그룹**이나 **세분집단의 평균유지율**로 근사됨.

유지율, 이탈률 (2)

• 평균 유지율과 평균 이탈률의 관계

$$Rr_t(\%) = 100 - \text{평균 이탈률}(\%) \quad \langle \text{식 5.7} \rangle$$

- 평균 유지율을 사용한다고 하더라도, 일반적으로 **다른 기간에서의 유지율과는 같지 않다는 것**에 유의해야 함.
특정 코호트(특정 기간 내에 획득한 고객집단)의 경우, 시간이 지남에 따라 비교적 적은 고객이 떠난다면 **평균 유지율은 증가**하게 됨.
- 유지율이 시간의 흐름에 따라 **일정**하다고 가정하면(즉 모든 t 에 대해 $Rr_t = Rr$), 평균 생애 기간 계산은 아래와 같음.

$$\text{평균 생애 기간} = \frac{1}{1 - Rr} \quad \langle \text{식 5.8} \rangle$$

유지율, 이탈률 (3)

• 예제

한 고객 그룹의 평균 고객 생애 기간이 **4년**이라고 한다면, 평균 유지율은 $1-(1/4)=0.75$ 또는 **연간 75%**이다. 이는 평균적으로 **75%**의 고객이 다음 기간 동안 남아 있음을 의미한다. <표 5-2>에서 시간의 경과에 따른 코호트의 효과를 보면 1차 연도에 획득한 100명의 고객 중 **약 32명**이 4차 연도 말에 남아 있다는 것을 알 수 있다.

〈표 5-2〉 고객 생애 계산의 예시

1차 연도 초에 획득한 고객:	100.00	
1차 연도 말에 남아 있는 고객:	75.00	(0.75 × 100)
2차 연도 말에 남아 있는 고객:	56.25	(0.75 × 75)
3차 연도 말에 남아 있는 고객:	42.18	(0.75 × 56.25)
4차 연도 말에 남아 있는 고객:	31.64	(0.75 × 42.18)

일정한 유지율을 가정하면, 임의의 기간($t+n$)의 보유 고객 수는 <식 5.9>로 쉽게 계산할 수 있다.

$$\begin{aligned}
 & t+n \text{ 기간 동안 유지된 고객의 수} \\
 & = t \text{ 시점에 코호트에서 획득한 고객의 수} \times Rr^n \qquad \qquad \qquad \langle \text{식 5.9} \rangle
 \end{aligned}$$

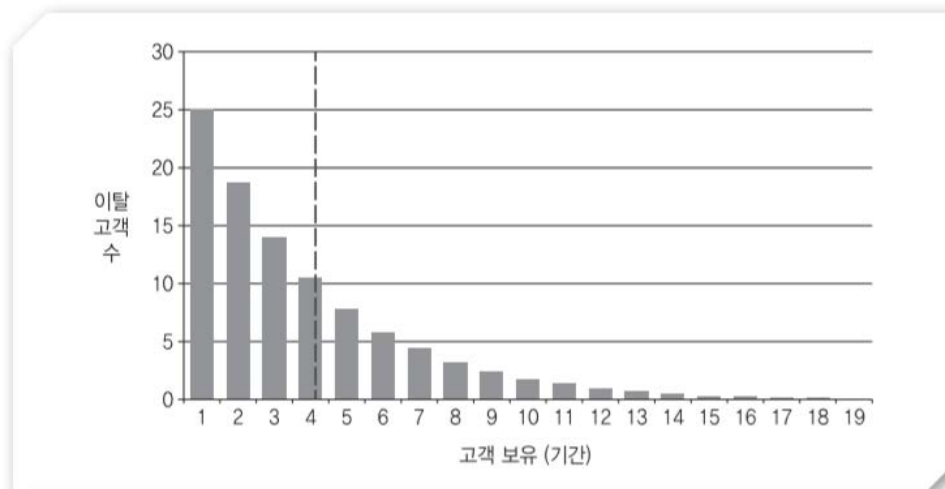
n = 경과한 기간 수

유지율, 이탈률 (4)

• 예제

4차 연도 말에 남아 있는 고객의 수는 $100 \times 0.754 = 31.64$ 이다. 각 기간에 이탈된 고객을 종합적으로 살펴보면, **4년 동안의 평균 생애 기간의 변화(혹은 이질성)**를 볼 수 있다.

〈그림 5-1〉 고객 보유 기간에 따른 이탈 변화



75%의 평균 유지율(시간에 대해 일정)을 감안할 때, 많은 고객은 초기에 떠난다. 적은 수의 고객만이 장기간 머물렀다. 이러한 패턴은 평균 생애 기간이 4년이다.

평균 유지율은 75%이었으므로, **평균 이탈률은 $100\% - 75\% = 25\%$** 이다.

유지율, 이탈률 (5)

- 평가

- 유지율 개념의 핵심 가정은, **고객은 떠나면 다시 돌아오지 않는다**는 것임.
- 관리자는 **휴면 상태**가 비즈니스에 중요한 혹은 사소한 역할을 하는지 판단해야 함.
사소한 역할을 하는 경우라면 유지율을 적용 하는 것이 좋고, 휴면이 중요한 역할을 하는 경우라면 고객 행동을 평가하기 위해 다른 개념이 적용되어야 함.

유지율, 이탈률 (6)

• 유지는 구매에만 관련되어 있나?

- 일반적으로, 유지는 한 고객이 한 기업으로부터 상품 구매나 서비스를 지속하는 것을 나타내지만 **항상 그런 것은 아님.**
- 고객과 기업의 관계가 금융 거래가 주가 아닌 경우, 유지율을 측정하기 위한 적절한 **기준**을 정의하는 것이 중요함.

• 유지와 충성도는 어떻게 다른가?

- 고객유지는 고객충성도와 **다름.**
유지율은 **기간별**로 측정되며 **고객이 다시 방문하는지 여부**를 나타내지만, **충성도**는 **더 강력한 이론적 의미**를 가짐.
- 사람들은 특정 브랜드를 지속적으로 구매하거나 특정 상점의 단골이 될 수 있음.
그러나 이는 전적으로 편리하지 않거나 무력일 수 있기에, **유지**되는 고객일 순 있어도 **충성고객**은 아닐 수 있음.

유지율, 이탈률 (7)

• 유지율 계획

- 과거의 유지율을 사용하여 미래의 유지율을 **예측**할 수 있음
- **단기 고객이 이탈**하면 남은 충성 고객의 유지율은 필연적으로 높아짐.
그러나 이러한 증가는 **선형이 아니며** 유지율은 감소하는 속도로 증가하는 경향이 있음.
- 비선형 유지율을 예측할 수 있는 간단한 방법으로 **시간의 함수**로 유지율을 모델링하는 **단순 지수 형태**가 있음.

$$Rr_t = R_c \times (1 - e^{-rt}) \quad \langle \text{식 5.11} \rangle$$

Rr = 미래의 특정한 기간 t 의 예측된 유지율

R_c = 유지(율) 상한

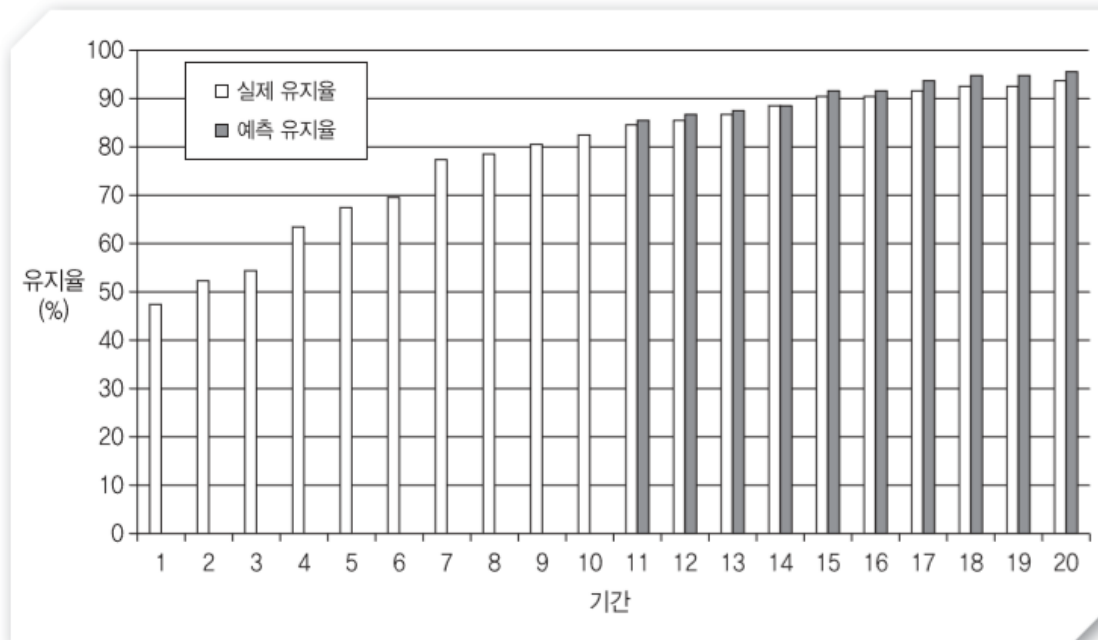
r = 유지계수

- R_c 는 자원을 무제한으로 이용할 수 있는 경우 달성할 수 있는 **유지율의 최대값**으로 정의함.
일반적으로 **경영 판단**을 통해 추정됨.
- 파라미터 r 은 유지 계수로서, 유지율이 시간의 경과에 따라 유지 상한으로 수렴되는 **속도**를 결정함.

유지율, 이탈률 (8)

• 유지율 계획

〈그림 5-2〉 신용카드 기업의 실제 그리고 예측된 유지율



- 신용카드 기업의 실제 유지율을 보여 줌.(흰색 막대). 시간대는 20개의 분기임.
- $R_c=0.95$ 로 적용되었으며, 이는 관리자가 달성할 수 있는 최대 유지율이 95%라고 믿는다는 것을 의미함.
- $r=0.2$ 는 이전 관측치에서 나온 추정치를 기반으로 함.

유지율, 이탈률 (9)

• 유지율 계획

- 파라미터 r 의 과거 추정치를 사용할 수 없다면 다른 방법을 사용할 수 있음.

$$Rr_t = R_c \times (1 - e^{-rt}) \quad \langle \text{식 5.11} \rangle$$

Rr = 미래의 특정한 기간 t 의 예측된 유지율

R_c = 유지(율) 상한

r = 유지계수

$$r = \left(\frac{1}{t} \right) \times (\ln(R_c - Rr_t)) \quad \langle \text{식 5.12} \rangle$$

ex) 기간 9의 알려진 유지율은 80%이고, 기간 10의 유지율은 82%이다.
 따라서 기간 9에 대한 파라미터 r 은 $(1/9) \times (\ln(0.95) - \ln(0.95 - 0.8)) = 0.205$ 이다.
 기간 10에 대한 파라미터 r 은 $(1/10) \times (\ln(0.95) - \ln(0.95 - 0.82)) = 0.198$ 이다.
 두 기간 모두에서 파라미터 r 의 값이 0.2에 상당히 근접하다는 것을 알 수 있다.

생존율 (1)

• 정의

- **생존율**(survival rate: SR)은 해당 고객을 **관찰한 시점부터 기간 t까지 생존한 고객** (즉 고객으로 계속 유지됨)의 비율을 나타냄.
- 생존율은 **코호트**에 의해 측정되며, 코호트는 특정 기간 내에 획득한 고객 그룹으로 나타냄.
- 유지율과 이탈률은 주어진 기간에 대한 정보를 제공하지만, 생존율은 코호트가 형성된 시작 시점부터 그 이후 시점에 생존한 고객 수에 대한 **요약 측정치**를 제공함.
- 시점 t에서의 생존율은 시점 t에서의 유지율과 직전 기간(t-1) 동안의 생존율의 곱과 같음.

$$SR_t(\%) = 100 \times Rr_t \times SR_{t-1} \quad \langle \text{식 5.13} \rangle$$

- 첫 시점에서, SR_1 은 Rr_1 과 동일하게 설정됨.
- 유지율과 마찬가지로, 내부 기록과 고객 추적(예: 로열티 카드 프로그램 혹은 계약상의 정보)에 의해 정보가 제공됨.

생존율 (2)

• 평가

- 생존율은 주어진 기간 t에서 생존자의 **절대적인 수**를 편리하게 계산할 수 있기 때문에 매우 중요함. 처음에는 코호트 크기에서 단순히 생존율을 곱하면 됨.

• 예제

1차 연도 초에 시작한 고객의 수는 **1,000명**이다.

생존고객의 수 구하기: 기간1의 생존자 수 = 기간1의 생존율 × 처음 고객의 수
 그러므로 기간1의 생존고객 수 = $0.55 \times 1,000 = 550$

생존율 구하기: $\text{생존율}_t(\%) = \text{유지율}_t \times \text{생존율}_{t-1}$

〈표 5-3〉 생존율 예시

기간	유지율	생존율	생존고객
기간 1	0.55	0.55	550명
기간 2	0.62	0.341	341명
기간 3	0.68	0.231	231명
기간 4	0.73	0.169	169명

〈표 5-3〉에서

$$\text{생존율}_2 = \text{유지율}_2 \times \text{생존율}_1$$

$$\text{생존율}_2 = 0.62 \times 0.55 = 0.341 \text{ (혹은 34.1\%)}$$

생존율 (3)

- **아마존: 획득과 유지**

아마존닷컴은 웹에서 고객관계관리 프로그램을 구현하는 리더 중 하나이며, 구매하고 싶은 모든 것을 **온라인**에서 발견할 수 있는 가능성을 제공하는 가장 **고객 중심적인 기업**이라 할 수 있다.

아마존은 **독특하고 정교한 CRM 프로그램**으로 인해, 고객획득과 유지를 지속적으로 추진할 수 있었다. 아마존은 창립 5년 만인 1999년에, 1998년 고객의 거의 3배에 근접하는 1,100만 명의 신규고객을 획득하였지만 그 해의 가장 큰 성공은 고객을 추가하는 것이 아니라 **기존 고객을 유지한 것**이었다.

그 해에 다시 찾은 고객은 **전체 매출의 71%를 차지**하였다. 아마존은 고객 및 고객의 니즈를 파악하고, 이러한 정보를 통해 부가적인 기능을 제공함으로써 높은 비율로 고객을 획득하고 유지할 수 있었다. 이는 다양한 기술을 통해 수행되었다.

생애 기간 (1)

• 정의

- 고객에 의해 명쾌하게 명시된 만료일이 없기 때문에, 기업은 고객과의 비계약 상황에서 고객이 **얼마나 오랫동안 관계를 유지할지 불확실**함.
이러한 상황에서는 구매 패턴 및 기타 요인을 **관찰**하여 고객의 생애 기간을 예측할 수 있어야 함.
- 고객이 얼마 동안 고객으로 남을 것인지 아는 것은 **고객생애가치**(customer lifetime value)를 계산하는 데 중요한 요소
- 유지율은 일반적으로 시간이 지남에 따라 변하기 때문에 (예: 고객 스스로의 선택을 통해) **생존 기간의 수**에 중점을 두어 계산해야 함.

$$\text{평균 생애 기간} = \frac{t \times (\text{기간 } t \text{에서 유지고객의 수})}{N} \quad \langle \text{식 5.14} \rangle$$

N = 코호트 크기

t = 기간

T = 시점

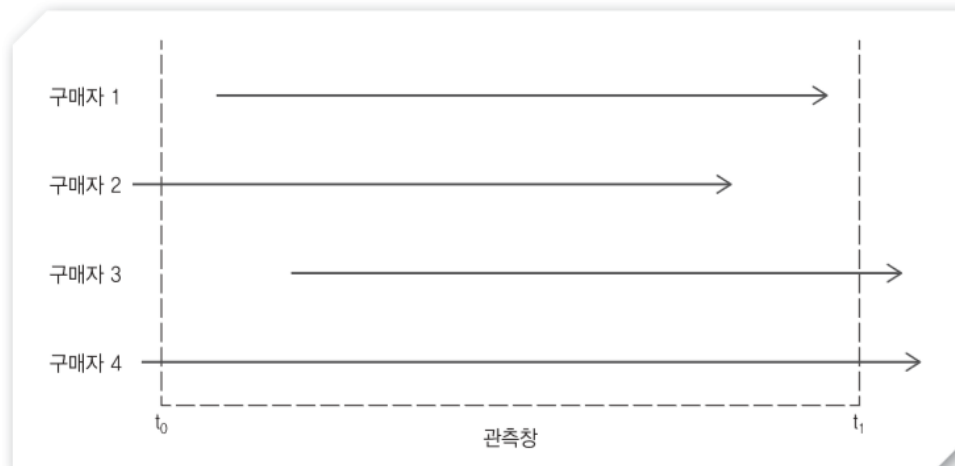
' $t \times (\text{기간 } t \text{에서 유지고객의 수})$ '는 기간 t 에서 코호트의 활동 고객 기간의 수를 나타낸다.

생애 기간 (2)

• 한계

- 만약 정보가 완전하지 않다면, 즉, **최초 구매 시점** 또는 **최종 구매 시점** 혹은 둘 모두를 알 수 없는 경우라면, 생애 기간의 계산은 어려워 짐.
- 최초 구매 시점을 모르거나 마지막 구매 시점 혹은 둘 다 모를 경우

〈그림 5-3〉 정보가 미완성일 때의 고객 생애 기간



구매자 1 - 완벽한 정보

구매자 2 - 좌측 중단(left-censored)

구매자 3 - 우측 중단(right-censored)

구매자 4 - 왼쪽 및 우측 중단(left- and right-censored)

생애 기간 (3)

• 평가

- 코호트의 평균 생애 기간은 **기업이 고객층을 대체하는 속도**를 나타냄.
- 고객의 생애 기간에 대한 개념에 대해 말할 때, 모든 관계는 동일하지 않기 때문에 교환 대상인 **제품의 유형**을 고려해야 함.

1. 계약

계약 관계(contractual relationships)는 구매자가 특정 약속에 관여하는 관계. 이 약속은 사용 기간이나 사용의 수준이 됨. 고객이 계약을 해지하면 기업은 고객과의 관계 전체를 잃기 때문에 영원한 손실로 분류함.

2. 비계약(혹은 항상 공유)

비계약 관계(noncontractual relationships)는 구매자가 기간이나 사용 수준, 그 어떤 방식으로든 약속하지 않는 관계. 고객은 정해진 시간 없이 여러 공급자 (예: 여러 슈퍼마켓으로 이동하기)를 이용할 수 있으며 이는 항상 공유로 표시됨.

3. 일회성 구매

일회성 구매(one-off purchases)의 경우에는 교환 파트너 간의 관계에 대해 말할 필요가 없음. 왜냐하면 요트나 별장 같은, 생애에 단 한 번 있는 구매를 수반하기 때문임.

P(활동) (1)

• 정의

- 비계약의 경우, 특정 고객이 특정 기간에 거래할 가능성이 있는지 아는 것이 유용함.
즉, 그 **고객이 시점 t에서 활동하고 있을 확률 P(활동)**를 알아야 함.

$$P(\text{활동}) = \tau^n \quad \langle \text{식 5.15} \rangle$$

n = 주어진 기간에서의 구매 횟수

t = 마지막 구매 시점(관측 기간의 한 부분)

• 예제

고객 A는 관측하는 12개월 중 **첫 8개월** 동안 **4번**을 구매했고 고객 B는 12개월 중 **첫 8개월** 동안 **단 2번**의 구매를 했다.

두 고객의 활동에 대해 12번째 달의 P(활동)를 각각 계산하면 다음과 같다.

$$\text{고객 A: } \tau_A = (8/12) = 0.6667 \text{ 그리고 } n_A = 4 \quad \text{고객 B: } \tau_B = (8/12) = 0.6667 \text{ 그리고 } n_B = 2$$

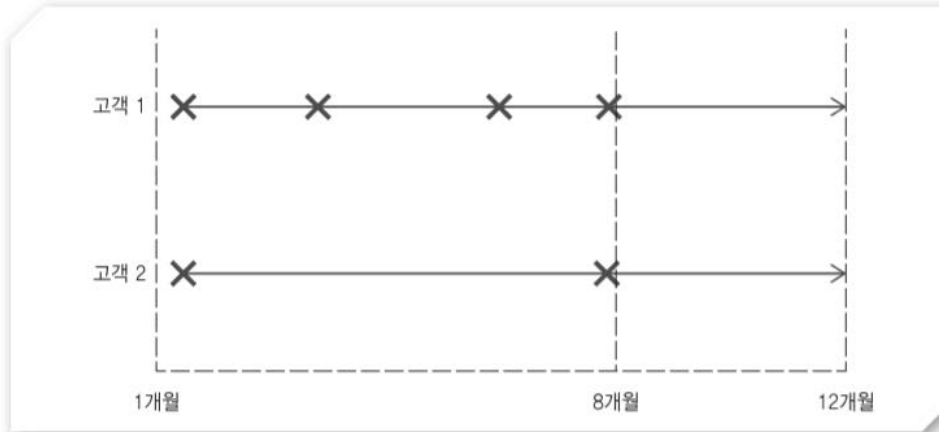
$$P(\text{활동})_A = (0.6667)^4 = 0.197$$

$$P(\text{활동})_B = (0.6667)^2 = 0.444$$

P(활동) (2)

• 예제

〈그림 5-4〉 P(활동)를 추정하기 위한 두 고객의 샘플 구매 패턴



처음 8개월 동안 4번을 구매하고 마지막 4개월 동안 구매하지 않은 A고객은 동일한 기간에 2번만 구입한 B고객보다 12개월 째에 **구매할 가능성이 낮게 나타난다**. 이는 고객이 **구매빈도를 변경하지 않는다**는 가정에 기인한다.

• 평가

- 시점 t에서 고객 활동 가능성은 마지막 구매 이후 지속 기간에 대한 함수이며 **비계약**의 경우에 적용됨.
P(활동)를 계산할 때 고객의 평상 시 구매 패턴과 구매빈도가 존재한다고 가정함.

고객 행동 측정의 종합적인 예시 (1)

〈표 5-4〉 다이렉트 마케팅 기업의 실제 유지율

1	2	3	4	5	6	7
획득 이후의 기간	실제 유지율 (%)	예측 유지율 (%)	이탈률 (%)	생존율 (%)	예상되는 활동 고객 수 (명)	기간의 활동 고객 수 (명)
1	32.0		68.0	32.0	2,400	2,400
2	49.1		50.9	15.7	1,178	2,357
3	63.2		36.8	9.9	745	2,234
4	69.0		31.0	6.9	514	2,056
5	72.6		27.4	5.0	373	1,865
6	76.7		23.3	3.8	286	1,717
7	77.9		22.1	3.0	223	1,560
8	78.5		21.5	2.3	175	1,400
9	79.0		21.0	1.8	138	1,244
10	80.0		20.0	1.5	111	1,106
11		79.7	20.3	1.2	88	969
12		79.8	20.2	0.9	70	844
13		79.9	20.1	0.7	56	730
14		79.9	20.1	0.6	45	628
15		80.0	20.0	0.5	36	538



03

대중적인 고객 기반의 가치 측정지표

고객 구매력 (1)

• 정의

- **고객 구매력**(size of wallet)은 주어진 카테고리에서 구매자의 **총지출 금액**, 다르게 말하면 **해당 고객에 대한 모든 기업의 판매량**이며, 통화 단위로 측정됨.

$$\text{한 카테고리에서의 고객 } i \text{ 의 고객 구매력(\$)} = \sum_{j=1}^J S_{ij} \quad \langle \text{식 5.16} \rangle$$

i = 고객

j = 기업

J = 해당 카테고리에 있는 상품들을 제공하는 모든 기업

S_{ij} = 기업 j 에 의한 고객 i 의 판매 가치(카테고리 내에서), $j = 1, \dots, J$

ex) 고객이 여러 슈퍼마켓의 식료품점에서 매달 평균 400달러를 쓴다.
이 때 고객의 구매력은 400달러이다.

고객 구매력 (2)

• 정보 획득 방법

- 기존 고객의 경우, **기본적인 시장 조사**(예: 설문조사)를 통해 정보를 수집할 수 있음.
이 때 사용하는 기업의 일반적인 질문 중 하나는
“평균적으로 카테고리 A에 매월 지출하는 돈은 얼마입니까?”이다.
- 가망고객에게 개인 수준의 구매력에 대한 정보를 얻는 것은 매우 어렵기 때문에
세분화 수준의 정보가 자주 사용됨.

• 평가

- 기업이 **수익성 있는 관계를 수립하고 유지**하려고 시도할 때 고객의 구매 잠재력
(즉 고객 구매력)은 중요한 정보가 됨.
- 기업은 구매력이 큰 고객이 **더 많은 수익과 이익**을 가져올 것이라고 가정하는 경우가
많기 때문에 구매력이 큰 고객을 획득하고 유지하는 데 관심이 있음.

품목점유율 (1)

• 정의

- **품목점유율**(share of category: SCR)은 구매자 기반으로 브랜드 또는 중심 기업이 차지하는 **카테고리 크기에 대한 비율**로 정의됨.
- 이 매트릭스는 개별 구매 데이터를 사용할 수 없을 때 집계 수준으로 흔히 사용됨.

$$\text{한 카테고리에 있는 기업 (혹은 브랜드)의 SCR(\%)} = \frac{\sum_{i=1}^I SV_{ij_0}}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J V_{ij}} \times 100 \quad \langle \text{식 5.17} \rangle$$

j_0 = 중심 기업 혹은 브랜드

i = 고객

I = 중심 카테고리에서 구매하는 모든 고객

J = 중심 카테고리에서 사용 가능한 모든 기업 혹은 브랜드

V_{ij} = 기업(혹은 브랜드) j 에서 고객 i 의 구매량

품목점유율 (2)

• 예제

3명의 고객이 있고, 카테고리는 SAMA, SOMO, SUMU의 세 브랜드로 이루어져 있다. <표 5-5>는 **3개월** 동안의 구매 횟수를 보여 준다. 3개월 동안의 **카테고리 양은 24단위**이다. 브랜드 SAMA는 **33%**의 시장점유율(즉 총 24개 중 8개 구매)을 가지며, 품목점유율은 **42.1%**(19개의 구매 중 8개가 두 명의 고객에 의해 구매됨)이다. 이 예시는 SAMA의 시장점유율이 이미 상당하며 품목점유율이 더 높다는 것을 보여 준다. SAMA의 높은 품목점유율은 **고객이 일단 이 브랜드를 구입하면 다른 브랜드보다 더 많이 선호하는 경향이 있다는 것**을 보여 준다.

〈표 5-5〉 품목점유율 계산법 — 3개월 기간 동안의 구매

고객	SAMA	SOMO	SUMU	합계
고객 1	2	8	0	10
고객 2	6	0	3	9
고객 3	0	4	1	5
합계	8	12	4	24

품목점유율 (3)

• 개인의 품목점유율

- 개인 수준에서, 이러한 데이터가 사용 가능하다면, **개인 품목점유율(iSCR)**은 **특정 고객에게 판매한 총판매량(V)를 구매한 총 카테고리 수**로 나누어 계산함. 따라서 중점 기업이 개별 고객의 카테고리 요구사항을 얼마나 만족시키는지 나타냄.

$$\text{고객 } i \text{의 iSCR(\%)} = \frac{V_{i_0 j_0}}{\sum_{j=1}^J V_{i_0 j}} \times 100 \quad \langle \text{식 5.18} \rangle$$

j_0 = 중심 기업 혹은 브랜드

i_0 = 중심 고객

J = 중심 카테고리의 이용 가능한 모든 기업 혹은 브랜드

V_{ij} = 기업(혹은 브랜드) j 에서 고객 i 의 구매량

품목점유율 (4)

• 개인의 품목점유율

• 예제

컴퓨터 제조사 PEAR Computers가 2010년 동안 노트북을 구매한 고객에 대한 데이터를 수집했다고 가정하자.

〈표 5-6〉은 각 고객에 대한 **개인 품목점유율**을 계산한 것이다.

고객 3이 가장 높은 개인 품목점유율을 가지며, PEAR Computers는 고객 3과 같은 고객을 식별하고 해당 고객에 대한 마케팅(우편 발송, 광고 등)을 보다 적극적으로 할 수 있다. 또한 고객 3의 **구매력(A열)**이 가장 크게 나타난다.

〈표 5-6〉 개인의 품목점유율

고객	A 2010년 노트북의 총수요량	B 2010년 PEAR의 노트북에 대한 총 판매량	C 2010년 PEAR 컴퓨터의 고객당 품목점유율
고객 1	100	20	0.20
고객 2	1,000	200	0.20
고객 3	2,000	500	0.25

품목점유율 (5)

• 개인의 품목점유율

• 정보 획득 방법

- **분자**: 중심 기업의 매출은 내부 기록에서 쉽게 얻을 수 있음.
- **분모**: 중심 기업에서 구매자 기반의 판매량은 특정 산업(예: 빠르게 움직이는 소비재)에서 일반적으로 나타나는 시장 및 유통 패널을 통해 얻을 수 있음.

• 평가

- **전체 품목점유율**(aSCR)은 특정 기업(또는 브랜드)에 대한 **충성도**의 일반적인 지표이며, **개인의 품목점유율**(iSCR)은 개별 고객에 대한 특정 기업(또는 브랜드)의 **중요성**을 측정한 것
- 이 측정법의 중요한 특징은 세분집단이나 개인 요구사항의 **총량을 제어**한다는 것
- 기간당 구매의 총량에 상관없이 할당된 구매(충성도)의 비율에서 모든 고객에게 **동일한 측정기준**을 적용하지만 높은 개인 품목점유율을 가진 고객이 상당한 수익 또는 이익을 창출할 수 있는지 여부를 **나타내지 않음**.

지갑점유율 (1)

• 정의

- 고객이 해당 카테고리에서 구매한 모든 브랜드에 대해 중심 브랜드 혹은 기업이 차지하는 비율로 정의됨.
- 중심 브랜드 또는 기업이 해당 카테고리에서 **고객의 니즈를 충족시키는 정도**를 나타냄.
- 구매자 i 에 대한 중심 기업(j_0)의 매출액(S)을 미리 정의된 기간의 동일한 고객의 **고객 구매력으로 나누어** 계산.

$$\text{고객 } i \text{에 대한 기업 } j_0 \text{의 iSW(\%)} = \frac{S_{ij_0}}{\sum_{j=1}^J S_{ij}} \times 100 \quad \langle \text{식 5.19} \rangle$$

j = 기업

i = 고객

S_{ij} = 고객 i 로 부터 오는 기업 j 의 매출

• 예제

매달 식료품점에서 **400달러**를 지출하는 소비자가 구매한 금액 중 **300달러**를 슈퍼마켓 BINGO에서 구매했다면, BINGO에 대한 고객의 개인 지갑점유율은 **75%**이다.

지갑점유율 (2)

- 전체 고객점유율(브랜드 혹은 기업 수준)

- 정의

- **전체 지갑점유율**(aggregate share of wallet: aSW)은 **구매자 전체**에 대한 중심 브랜드 또는 중심 기업의 카테고리 비율로 정의됨.
- 중심 기업의 고객이 중심 기업의 카테고리에서 **평균적으로 고객의 니즈를 충족시키는 정도**를 나타냄.

$$\text{기업 } j_0 \text{의 aSW(\%)} = \frac{\sum_{i=1}^I S_{ij_0}}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S_{ij}} \times 100 \quad \text{수식 (5.20)}$$

i = 고객

j = 기업

I = 모든 고객

J = 해당 카테고리를 제공하는 모든 기업

S_{ij} = 고객 i 에 대한 기업 j 의 판매(액)

지갑점유율 (3)

- 전체 고객점유율(브랜드 혹은 기업 수준)

- 예제

매달 식료품점에서 **400달러**를 지출하는 소비자가 구매한 금액 중 **300달러**를 슈퍼마켓 BINGO에서 구매했다면, BINGO에 대한 고객의 개인 지갑점유율은 **75%**이다.

BINGO는 <식 5.20>을 사용하여 전체 지갑점유율을 계산할 수 있다.

전체 지갑점유율은 **기간 t에서의 판매(\$750,000)**를 BINGO 고객의 동일한 기간 동안 **총 식료품 지출(\$1,250,000)**로 나눈 것이다.

따라서 $750,000/1,250,000 = 60\%$ 이다.

- 정보 획득 방법

- **분자:** 일반적으로 판매 정보는 내부 기록에서 얻을 수 있음.
개인 지갑점유율의 경우 개별 고객 수준에서의 정보를 사용할 수 있어야 함.
- **분모:** 모든 기업의 매출액은 개별 고객에 의한 1차 시장 조사(설문조사)에서 비롯됨.
이는 정보를 수집하는 데 많은 비용이 소요되기 때문에, 일반적으로 대표적인 샘플을 수집한 다음 전체 구매자에 대해 추정함.

지갑점유율 (4)

- 전체 고객점유율(브랜드 혹은 기업 수준)

- 평가

- 품목점유율과 마찬가지로 지갑점유율은 **고객충성도**를 측정하는 중요한 척도가 될 수 있음. 차이점은 **판매량**(SCR)과 **판매액**(SW)에 초점을 둔 것임.
 - **개인 지갑점유율**은 해당 카테고리에서 개인 고객의 지출에 기업이 얼마나 중요한지에 대한 정보를 제공함.
 - **전체 지갑점유율**은 해당 카테고리에서 고객층의 지출이 기업에 얼마나 중요한지를 나타냄.
 - 그러나 지갑점유율은 고객으로부터 기대할 수 있는 **미래 수익**과 **이익**에 대한 명확한 지표는 **제공할 수 없음**.

지갑점유율 (5)

- 지갑점유율과 고객 구매력
 - 동일한 지갑점유율, 다른 고객 구매력

〈표 5-7〉 시장점유율과 고객 구매력

구매자	개인의 지갑점유율(%)	개인의 고객 구매력(\$)	기업의 절대 비용(\$)
구매자 1	50	400	200
구매자 2	50	50	25

기업 j 의 시장점유율

$$= \frac{\sum_{i=1}^I (\text{개인 } i \text{의 지갑점유율} \times \text{고객 } i \text{의 고객 구매력})}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S_{ij}} \quad \langle \text{식 5.21} \rangle$$

i = 고객

j = 기업

I = 카테고리의 모든 구매자

J = 카테고리를 제공하는 모든 기업

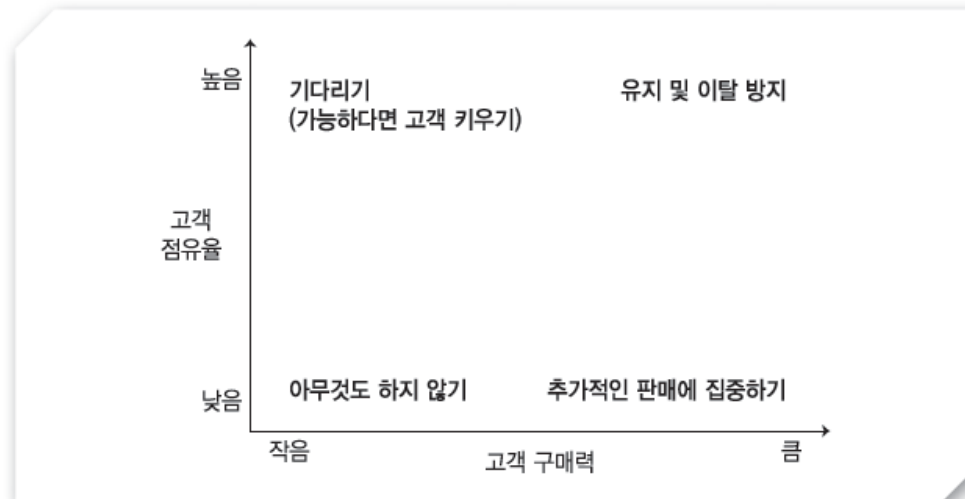
S_{ij} = 고객 i 로 부터 오는 기업 j 의 매출

지갑점유율 (6)

• 지갑점유율과 고객 구매력

• 동일한 지갑점유율, 다른 고객 구매력

- 구매자 1과 구매자 2는 **동일한 지갑점유율**을 갖고 있지만, 고객 구매력에 따르면 구매자 1이 **8배나 더 높은 매력**을 갖고 있음.
- 이에 따라 지갑점유율과 고객 구매력을 **동시에** 고려하는 것이 중요함.
- 기업은 고객세분화에 두 가지 차원을 동시에 적용하여 집단에 대한 전략을 도출하고 최적의 자원 배분을 결정할 수 있음.



〈그림 5-5〉 지갑점유율과 고객 구매력에 따른 고객세분화

점유율 종류 간 차이

- 언제 품목점유율을 사용하고 언제 지갑점유율을 사용할까?
 - 지갑점유율(SW)의 정보는 품목점유율(SCR)의 정보에 비해 얻기가 어려워 대개 **품목점유율이 선호됨**. (특히 고객 지출의 변동이 상대적으로 적은 카테고리일 때)
 - 고객 지출의 편차가 상대적으로 크다면(집, 자동차 등 자주 구매하지 않는 경우) **지갑점유율**이 품목점유율보다 충성도를 측정하는 더 좋은 수단이 될 수 있음.
 - 지갑점유율은 **빈도**가 더 쉽게 기억되고, 품목점유율은 고객의 **지출**을 더 쉽게 기억함.
- 시장점유율과 지갑점유율의 차이점
 - 시장점유율은 **구매자**와 **비구매자**를 통해 계산되는 반면, 지갑점유율은 **실제 구매자**를 통해서만 계산됨.
 - 기업의 시장점유율은 기간 t에서 해당 카테고리의 모든 고객에 대한 지갑점유율을 모든 기업의 매출로 나눈 값임.
- 예시

BINGO에 매달 평균 **150달러**를 지출하는 고객이 **5,000명** 있다고 하면, BINGO의 총매출은 **5,000,000달러**이며, BINGO의 **시장점유율**은 $(5,000 \times \$150) / \$5,000,000 = 0.15$ 또는 **15%**이다.

BINGO는 전반적으로 **낮은 시장점유율**을 가지지만, BINGO에서 구매하는 소비자에게는 **높은 지갑점유율**을 제공한다는 것을 알 수 있다. 이는 BINGO가 **많은 충성고객을 보유**한 틈새 시장 기업임을 보여준다.

전환 매트릭스

정의

- 품목점유율 또는 지갑점유율을 예측하는 간단한 방법은 **전환 매트릭스**(transition matrix)를 사용하는 것인데, 이는 **시간의 경과에 따른** 구매 가능성이나 브랜드의 구매 가능성을 나타내는 방법임.

〈표 5-8〉 전환 매트릭스

		다음 번에 구매한 브랜드		
		A(%)	B(%)	C(%)
현재 구매한 브랜드	A	70	20	10
	B	10	80	10
	C	25	15	60

주: 고객유지 확률은 굵게 표시함.

출처: Rust, Zeithaml, and Lemon (2000).

- 가장 위 줄은 현재 브랜드 A를 구매한 고객의 변화를 나타냄. 그 중 70%는 다음 번 구매에 A 브랜드를, 20%는 B 브랜드를, 10%는 C 브랜드를 구매할 것임.
- 굵게 표시된 대각선은 기업에 의해 계산된 고객유지 가능성이지만, 변동의 가능성이 있음.
- 브랜드 A의 소비자가 브랜드 B로 전환하고, 다음 번 구매 시 다시 브랜드 A로 돌아올 가능성은 $20\% \times 10\% = 2\%$ 로 계산됨.

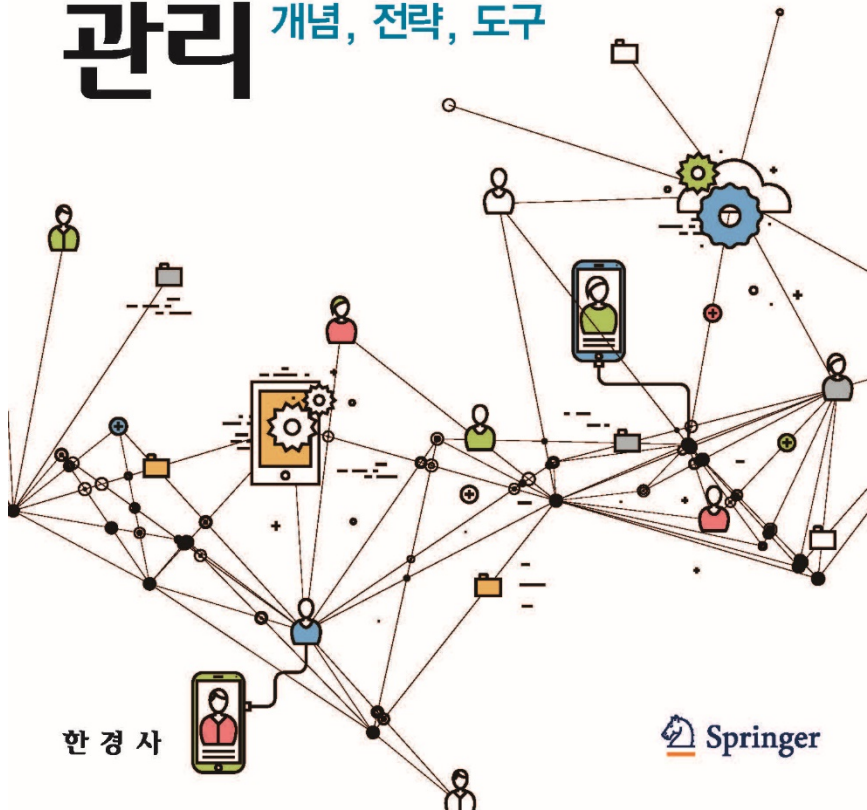


The image shows a top-down view of a desk. A large, colorful map is spread across the surface. On the left, a blue spiral-bound notebook with a logo and the text "Rise in the Room" and "NOTEBOOK" is placed. A yellow pencil with a pink eraser lies diagonally across the notebook. In the top right corner, a dark-colored cup is partially visible. To the right of the notebook, there are some orange and blue folders or papers. A semi-transparent teal rectangle with the text "Q & A" is overlaid on the right side of the image.

Q & A

고객관계 관리

개념, 전략, 도구



한경사

Springer

고객관계관리 개념, 전략, 도구 (제2판)

V. Kumar, W. Reinartz 공저

홍태호, 신태수, 안현철, 김은미 공역

한경사, 2018

본 강의보조자료는 고객관계관리 개념, 전략, 도구(제2판)의 한국어판 서적을 기초로 제작되었으며, 해당 서적의 저작권은 '도서출판 한경사'에 있습니다. 저작권법에 의하여 한국 내에서 보호를 받는 저작물이므로 무단전재와 복제를 금합니다.