



CHAPTER 10.

로열티 프로그램: 설계 방법과 효과



AGENDA

- 01 충성도란 무엇인가?
행동적 vs 태도적 충성도
- 02 로열티 프로그램이란
무엇인가? 정의와 핵심 목표
- 03 로열티 프로그램:
인기의 증가
- 04 로열티 프로그램의 문제들
- 05 로열티 프로그램의
디자인 특성



AGENDA

06 로열티 프로그램의
효과를 유발하는 요인

07 로열티 프로그램 효과의
실증적 증거

08 로열티 프로그램,
족쇄인가 혹은 혜택인가:
그리고 누구를 향해야 하는가?

09 성공적인 로열티 프로그램의
설계와 실행을 위한
일곱 가지 체크포인트



01

충성도란 무엇인가?
행동적 vs 태도적 충성도

고객 만족도

• 고객만족도와 충성도

- 사람들은 일반적으로 **고객만족**이 고객유지와 고객 충성도를 향상시켜줄 것으로 기대하며, 향상된 **고객충성도**를 통해 궁극적으로 더 큰 수익을 얻을 수 있다고 여김.

그러나, 고객만족과 충성도 그 자체만으로 수익을 예측하기는 사실상 어려움!

- ∴ 비즈니스 관점에서는 특히 '**수익성이 있는**' 고객을 예측하고, 예측된 고객과의 관계를 식별하여 이를 더욱 심화하는 것이 반드시 필요함.

• 로열티 프로그램

- 로열티 프로그램은 **수익성 있는** 고객을 찾아내고, 보상하고, 성공적으로 유지할 수 있도록 지원하는 대표적인 CRM 기법
- 로열티 프로그램의 목적은 거의 대부분 **사용 또는 구매 수준**을 높이거나 상승 판매(up selling) 및 교차판매(cross selling)에 참여시켜서 **판매 수익을 증가**시키는 것

충성도란 무엇인가? (1)

• 충성도가 높은 고객은 수익을 가져다 주는가?

- **충성심** 있는 고객은 더 많이 **반복적으로 거래**하고, 가격 인상에도 보다 **관대한** 입장을 보이며, 기업에 **더 큰 수익**을 가져다 준다는 전통적인 믿음이 존재함.
- 충성도가 매우 높은 고객 중에는 서비스와 할인을 요구하면서 과도한 양의 기업 자원을 소비하는 **양면성**을 가진 고객도 있음.

• 행동적 vs 태도적 충성도

- **행동적 충성도** :
특정 상품이나 서비스를 향해 고객이 취해 왔던 관찰된 행동들과 관련이 있음.
- **태도적 충성도** :
특정 상품이나 서비스를 향한 고객의 인식 및 태도와 관련이 있음.

이상적으로는 고객의 태도와 행동 사이에 강력한 연관관계가 있어야 하지만, 간혹 고객의 행동은 제품이나 서비스에 대한 고객의 태도적인 인식과 근본적으로 다를 수 있음.

충성도란 무엇인가? (2)

ABC 항공의 한 여성 단골 탑승객은 단지 많은 마일리지를 쌓았기 때문에, 이 마일리지를 **보상**받기 위해 ABC 항공과의 관계를 이어갈지도 모른다.

최상의 서비스와 경험을 얻기 위해서 이 여성 고객의 **태도적 선호**는 XYZ 항공을 이용하는 것임에도 불구하고 하고, ABC 항공과의 거래를 계속 이어 나가야만 할 것 같은 느낌을 받는다.

이 상황에서 ABC 항공에 대한 여성 고객의 부정적 인식이 형편없는 태도적 충성도를 반영하는 데 반해, 여성 고객과 ABC 항공 사이의 관계는 **강력한 행동적 충성도**를 반영한다.

태도적 충성도는 매우 중요하다.

태도적으로 충성하지 않는 사람은 가장 빨리 가능한 기회에 관계를 끊어 버리기 쉽다.

모든 로열티 프로그램이 목표고객의 태도적 충성도를 높이는 데에만 목적을 두고 있는 것은 아님을 알 수 있는 사례이다.



02

로열티 프로그램이란 무엇인가? 정의와 핵심 목표

로열티 프로그램이란 무엇인가? (1)

- 정의

- 고객의 반복구매에 근거해 이들에게 **적절한 보상**을 제공해 주는 마케팅 과정으로 이루어짐.
- ‘단골 보상 프로그램’ 혹은 ‘고객 클럽’이라는 용어로도 쓰임.

- 특성

- 로열티 프로그램에 참여하는 소비자는 해당 프로그램을 제공하는 기업과 **더 많이 거래**하고, 다른 기업으로부터 얻을 수 있었던 다양한 무료 혜택을 과감하게 포기해 버리는 경향이 있음.
- 고객은 구매를 특정 기업에 집중시킨 **대가**로 보통은 해당 기업과 연관되어 있는 제품과 서비스로 교환할 수 있는 **자산을 축적**함.

로열티 프로그램이란 무엇인가? (2)

- 목표

- 로열티 프로그램은 마케팅 담당자로 하여금 **수익성 있는** 고객을 찾아내어 **보상**하고 **관계를 유지**할 수 있도록 하는 중요한 CRM 기법을 제공해야 함.
- **관계 마케팅**을 추구하는 마케팅 담당자라면 로열티 프로그램을 **고객관계 유지**를 위한 고민의 산물이라는 점을 이해할 필요가 있음.

1. 진정한(태도적으로 그리고 행동적으로) 충성도 구축

2. 효율성을 통한 수익

3. 효과성을 통한 수익

4. 고객가치 우선

진정한 충성도 구축

태도적, 행동적 충성도가 결합된 진정한 충성도를 얻음으로써,
제품이나 기업에 대한 소비자의 헌신을 더 크게 형성하는 것

- 고객은 감정적으로 느끼는 충성도와 더불어 편리함, 가격 등 여러 이유로 인해 **행동적 충성도** (예: 제품에 대한 반복 구매)를 발현함.
- 고객을 **보상**으로 유혹해서 충성도를 강화시키는 것은 진정한 충성도를 높이지 못할 가능성이 높음.
- 진정한 충성도는 제품에서의 **몰입 정도**나 제품 사용의 **가시성**(visibility) 등에 의해 영향을 받게 되는데, 이것은 기업에 의해 쉽게 좌지우지될 수 **없음**.

ex) 낮은 몰입수준을 요구하는 식료품 쇼핑의 경우, 진정한 충성도를 얻는 것은 대단히 어려움.
고객의 구매는 지불한 돈의 가치와 같이 눈에 보이는 고려사항에 의해서만 유도되기 때문

효율성을 통한 수익 (1)

• 고객의 구매 행동 변화 측정

- 장바구니의 크기
- 구매빈도의 가속
- 가격민감도
- 품목점유율 혹은 지갑점유율
- 고객유지
- 고객 수명 지속시간

- **효율성을 통한 수익**은 결국 로열티 프로그램을 통해 달성할 수 있는 **비용절감 효과들의 합**
- 효율성을 통해 수익을 내기 위한 로열티 프로그램은 고객의 충성도를 축적된 자산은 **전환비용**이 생긴다는 가정하에 작동
- 로열티 프로그램으로 축적된 자산은 고객이 무료 혜택을 포기하게 하는데, **기대되는 미래의 보상**으로 인해 고객이 현재의 손해를 감수하는 것이 더 가치 있는 것이라고 인식하도록 만들기 때문

효율성을 통한 수익 (2)

• 로열티 프로그램에 대한 핵심적인 비판

1. 로열티 프로그램에 참여하는 **고객의 입장**에서 볼 때, 로열티 프로그램에 참여할 때의 **전반적인 효용**은 참여하지 않을 때보다 반드시 높아야 함.
 - 로열티 프로그램을 운영하는 기업은 **그에 상응하는 혜택**을 고객에게 제공해야 하는데, 이 경우 잘못하면 로열티 프로그램이 없을 때보다 로열티 프로그램을 운영하는 것이 기업과 고객 **모두에게 더 손해**가 되는 경우가 발생할 수 있음.
 - ex) 세이프웨이(Safeway)의 CEO였던 카를로스 크리아도 페레즈(Carlos Criado-Perez)가 로열티 프로그램으로 인한 이익을 포기하고, 해당 프로그램을 폐기하여 비용 절감을 선택한 사례
2. 로열티 프로그램에 참여하는 고객층은 진실로 해당 기업에 **충성**하는 사람들로만 이루어져 있기 때문에, 기업은 고객이 반복 구매 등과 같은 **행동의 변화**를 통해 효율성을 통한 수익을 제공해 줄 것이라는 믿음이 있음.
 - 로열티 프로그램이 기업에 더 많은 비용을 초래하는 것은 확실하지만, 이를 통해 충성고객의 행동이 하루 아침에 더 긍정적으로 변화되기는 너무나 **불확실**함.
 - ex) 로열티 카드들이 진정한 충성도에 대한 보상보다는 큰 지출에 대한 보상에 주로 초점을 맞추고 있다는 점에서 비판 받아 온 사례

효과성을 통한 수익 (1)

- 효과성을 통한 수익

- **효과성**을 통한 수익은 고객이 무엇을 선호하는지에 대해 기업이 더 많이 인지함으로써, **중장기적으로 이익을 실현**하는 것을 의미함.
- **잘 다듬어진 가치제안**의 발전은 고객에게 보다 효과적 제품을 공급할 수 있게 하며, 고객에게 보다 **맞춤화** 된 소통을 제공함.
- 효과성을 통한 수익은 다른 로열티 프로그램의 결과물보다도 더 **지속 가능한 경쟁우위**를 발생시키고 **장기적 관점**에서 가장 높은 수익을 냄.

효과성을 통한 수익 (2)

- 식료품 가게에서 효과성을 통한 수익 창출

식료품 소매의 경우, 시스템을 통해 고객이 구매한 제품 목록은 물론 구매 시간과 당시의 날씨 상태, 심지어 계산대에서 해당 고객을 상대한 담당자(계산원)의 이름 등 관련된 **모든 정보를 수집**해야 한다.

이 후 **데이터마이닝**을 통해 분석된 결과를 기반으로 **개인에 맞춘 프로모션**과 **상품 추천활동**을 진행할 수 있는데, 이렇게 하면 채식주의자가 스테이크에 대한 프로모션을 받는 오류는 확실하게 피할 수 있다.

고객이 채식주의자라는 사실은 설문조사나 혹은 **이전 구매 행동**을 통해서 알 수 있다. 만약 그 상점의 컴퓨터가 고객이 고기를 사는 일이 절대 없 다는 걸 알아차린다면, 고객이 다른 상점에서 고기를 사는 게 아니라 채식주의자라는 것을 예상할 수 있다.

물론 이런 가정이 틀릴 수도 있다.

하지만 가정이 틀린 경우라도 상점은 고객이 사지 않은 품목에 대해 값 비싼 프로모션으로 고객을 귀찮게 하지 않는 편이 낫다고 생각할 것이다.

효과성을 통한 수익 (3)

- 로열티 프로그램을 통한 고객 분석

- 로열티 프로그램을 이용해 고객이 무엇을 **선호**하는지 보다 정확하게 파악할 수 있다면, 이는 고객과 기업 모두에게 유의미한 이득을 가져다 줄 수 있음.
- **맞춤화 된 프로모션**을 통해 고객은 진실로 원했던 것을 더 많이 얻을 수 있을 것이고, 기업은 **마케팅 비용을 크게 절감**할 수 있음.

- 한계점

- 고객의 선호를 보다 정확하게 학습한다는 전략이 효과적으로 작동되기 위해서는 **고도로 정교화된 프로세스**의 운영이 요구되고, 의미 있는 패턴을 찾아내고 이를 실제 마케팅 프로모션으로 구체화하는 것은 훨씬 더 어려움.

고객 가치 우선

• 정의

- 고객가치 우선은 특정 고객이 **기업에 기여하는 가치만큼 그 고객에게 가치를 제공**하겠다는 것을 의미함.

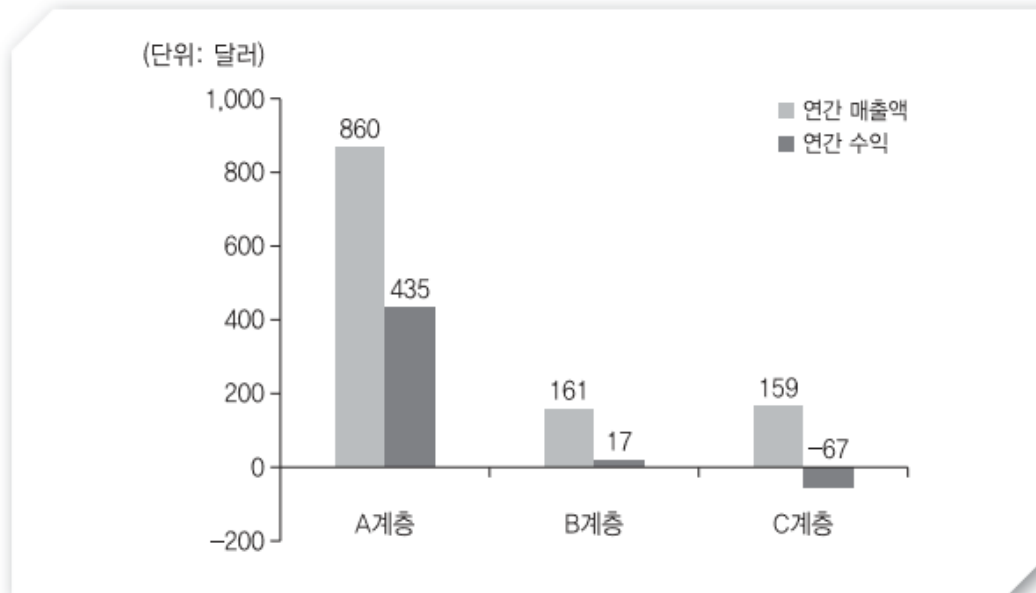
• 특징

- 고객가치 우선의 기본 개념은 어떤 산업이든 고객마다 기업에 기여하는 **경제적 가치가 모두 다르고**, 기업 역시 고객을 관리하는데 있어 **서로 다른 비용**을 지불하고 있다는 전제로부터 시작됨.
- 기업이 고객가치 우선을 추구한다면, 고객에게 투입되는 관리 비용을 해당 고객으로부터 발생하는 수익과 최대한 **일치** 시키려고 노력하게 됨.

모든 고객을 동등하게 취급하지 않음
→ 고객가치에 따라 차별화된 서비스를 제공하는 것!

로열티 프로그램의 목표 설정 (1)

〈그림 10-1〉 고객의 매출과 수익성



ex) 매우 이질적인 고객집단과 거래하는 한 은행의 예

이 그림은 성격이 매우 다른 세 개의 고객집단이 은행의 수익성에 어떻게 다른 결과를 가져오는지 나타낸다.

보통의 은행들이 그렇듯이, 이 은행도 전체 고객의 약 1/4은 수익성이 없으며, 때문에 높은 수익성을 가진 고객들로부터 도움을 받아야 은행의 운영이 유지될 수 있다.

로열티 프로그램의 목표 설정 (2)

- 진정한 충성도
- 효율성을 통한 수익
- 효과성을 통한 수익
- 고객가치 우선

만약 이 중 특정한 목표를 선택한다면,
어떻게 해야 그 성과를 가장 효과적으로 얻을 수 있을까?

로열티 프로그램의 목표 설정 (3)

〈표 10-1〉 로열티 프로그램의 핵심 특성

로열티 프로그램 목표	<ul style="list-style-type: none"> • 몰입, 구전효과, 커뮤니티 형성 등(진정한 충성도) 	<ul style="list-style-type: none"> • 효율성을 통한 수익 	<ul style="list-style-type: none"> • 효과성을 통한 수익 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객가치 우선
어떤 경우에 적합한가?	<ul style="list-style-type: none"> • 브랜드 제품 (대신, 브랜드 규모가 클수록 타 브랜드와의 차별화나 고객과의 상호 의사소통 관리가 훨씬 더 어려울 수는 있음) 	<ul style="list-style-type: none"> • 대부분의 산업 	<ul style="list-style-type: none"> • 많은 정보에 접근할 수 있는 기업 • 최종 사용자와 직접 커뮤니케이션 할 수 있는 기업 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객가치의 분포가 왜곡된(극도로 이질적인) 산업들. 그중에서도 특히 취급하는 상품이나 서비스가 시간이 지나면 소멸되어 버리는 호텔, 항공, 렌터카 같은 업종에 적합함
로열티 프로그램 운영에 소요되는 비용을 절감할 가능성이 있는가?	<ul style="list-style-type: none"> • 없음 	<ul style="list-style-type: none"> • 유통업체의 경우, 제품 제조업체가 프로모션 차원에서 비용을 일부 부담할 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> • 유통업체의 경우, 제품 제조업체가 프로모션 차원에서 비용을 일부 부담할 수 있음 	<ul style="list-style-type: none"> • 보상의 한계 원가가 낮음
추진 시, 어떤 어려움이 동반되는가?	<ul style="list-style-type: none"> • 고객 마음속에서 차별화되기 위해서는 의미 있는 가치를 제공해야 함 • 브랜드 구축이 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> • 비용을 통제하면서 동시에 고객이 수용할 만한 가치 있는 인센티브를 제공해야 함 • 프로그램 차별화가 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> • 방대한 데이터베이스를 관리, 분석하고 이로부터 의미 있는 지식을 추출하여 활용하는 것이 어려움 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객 차별화 체계를 구현하는 것이 어려움 • 고객과 공정하면서도 평등한 관계를 유지하면서 동시에 VIP 고객에게는 최상의 대우를 보장하는 것이 쉽지 않음
목표 달성 시, 얼마나 큰 경쟁력이 확보되는가?	<ul style="list-style-type: none"> • 높음 (진정으로 충성도 높은 고객집단은 오랜 시간에 걸쳐 형성되는 것이라 경쟁업체가 쉽게 모방하기 어렵고, 비용이 많이 들) 	<ul style="list-style-type: none"> • 낮음 (효율성을 통한 수익 전략은 상대적으로 모방이 쉽고, 프로그램 운영에 비용이 많이 들) 	<ul style="list-style-type: none"> • 높음 (고객 행동으로부터 지식을 추출해 활용하는 것은 경쟁업체가 쉽게 모방하기 어려움) 	<ul style="list-style-type: none"> • 낮음~중간 (로열티 프로그램이 이들 산업에서 표준화되어 가는 추세에 있어, 더 이상 큰 경쟁력을 제공하긴 어려움)

로열티 프로그램의 각 목표별 성공에 영향을 미치는 여러 특성들에 대해 보다 **상세하게 분석하고, 이해**해야 함.



03

로열티 프로그램: 인기의 증가

로열티 프로그램: 인기의 증가

- 로열티 프로그램에 대한 관심은 1990년대 후반에 폭발적으로 증가하여 미국 내 로열티 프로그램에 참여하고 있는 회원 수는 2008년 **약 18억4천 명**으로 추산됨.

• 사례

- 2010년에 독일의 가장 큰 로열티 프로그램인 PAYBACK이 1,850만 개의 멤버십 계좌를 기록했는데, 이 중 1,350만 개가 계속해서 사용 중인 활성 계좌인 것으로 조사됨. 평균적으로 계좌당 두 장의 카드가 발급되었는데, 이는 **전체 독일 인구의 32%**에 해당되는 것(Lebensmittel-zeitung, 2011).
- 2002년 기준, 전 세계의 항공사 로열티 프로그램 가입자는 **약 1억 2천만 명**으로 추산됨. 이들 중 대부분은 미국(7,400만), 유럽(2,400만) 그리고 아시아(2,100만)에 거주하는 것으로 조사됨(Webflyer, 2011).
- “American Advantages”는 세계에서 가장 규모가 큰 로열티 프로그램으로, 2009년 기준 이 프로그램의 등록 인원은 **6,400만 명**을 자랑함(AMR Corporation, 2009).
- 프랑스의 소매업체 르끌레르(E.Leclerc)는 매년 대략 **2,350만 달러**를 로열티 프로그램의 마케팅과 운영에 사용함(Meyer-Waarden, 2007).

로열티 프로그램의 예 (1)

• 단골 구매고객 프로그램

가장 간단한 방식은 **무료 제품을 제공하는 쿠폰 카드**를 운영하는 것임.

샌드위치 소매 체인인 시티 베이글스(City Bagels)는 이전 구매에서 아홉 개의 도장을 받은 고객에게 10번째에 샌드위치를 무료로 주며 샌드위치 소비와 고객 보유율을 늘리는 것을 꾀함.

빅와이(BigY), 크로거(Kroger), 그리고 편의점과 같은 소매업체들은 고객의 충성도를 높이고, 고객을 지속적으로 유지하기 위해 고객 카드 보유자에게 특정 제품에 대한 **할인을 제공**함.

• 폭스바겐 클럽 및 카드

폭스바겐 클럽 및 카드는 **최종 소비자와의 직접적인 관계를 형성**하기 위한 시도로 고안됨.

고객은 폭스바겐으로부터 차를 구입하거나, 폭스바겐의 액세서리를 구매할 때, 혹은 차 렌탈 서비스나 여행사 등과 같은 파트너 업체를 이용할 때 포인트를 쌓게 됨.

이렇게 축적된 포인트는 딜러 서비스를 받거나, 카탈로그 제품이나 차량 구매 시 가격할인 용도로 사용될 수 있음.

이 프로그램의 목표는 고객을 브랜드에 더 가깝게 묶어 놓기 위해 폭스바겐 딜러와 고객 사이의 **더 나은 소통**을 꾀하는 것임.

로열티 프로그램의 예 (2)

- 스타 얼라이언스(Star Alliances) 단골고객 프로그램

스타 얼라이언스는 전 세계 모든 대륙을 담당하는 27개 항공사의 연합으로서, 공동운항 항공편을 운영하고, 시설을 공유하며, 각 회원사의 **단골고객 프로그램**을 상호 간에 인정해 주는 제도를 운영하고 있음.

때문에 스타 얼라이언스에 소속된 어떤 항공사를 이용하더라도 해당 탑승객은 스타 얼라이언스 단골 고객 프로그램에 유효하게 카운트 됨.

전 세계 181개 나라의 1,160개 공항을 연결하는 스타 얼라이언스는 현재 세계에서 **가장 큰 항공 네트워크**임.

- 웹마일스(Webismiles.de)

1999년에 설립된 웹마일스는 세계에서 가장 큰 **인터넷 기반 로열티 프로그램**임.

이 프로그램에 가입된 회원들은 470개가 넘는 소매 가맹점 네트워크상에서 포인트를 적립하고, 또 적립한 포인트를 결제에 사용할 수 있음.

웹마일스는 독일, 오스트리아 그리고 스위스에 약 260만 명에 달하는 유효 회원을 가짐.

로열티 프로그램의 예 (3)

- 니먼 마커스(Neiman Marcus)

텍사스주 댈러스에 기반을 둔 고급 제품 중심의 소매업체인 니먼 마커스는 자사의 모든 고객에게 “InCircle” 로열티 프로그램을 제공함.

고객들은 본 쇼핑카드를 이용해서 포인트를 적립하게 되는데, 추후에 이 포인트를 이용해 **차별화된 보상**을 받게 됨.



04

로열티 프로그램의 문제들

ANZ 은행 예시

2003년 5월, ANZ은행(호주에서 세 번째로 큰 은행)은 자사의 보상 프로그램들에 연계된 신용카드의 연회비를 불가피하게 **50달러 인상**했다.

이러한 인상은 근본적으로 단골고객에 의한 포인트 획득의 증가와 은행 간 신용카드 거래의 잠재적 **수수료 수입의 감소** 때문이었다(Moneymanager, 2011).

구체적으로 ANZ은행은 카드사용액을 월 마다 지불하는(즉 매달 무료이자의 혜택을 누리는) 신용카드 보유자의 수수료를 올리하고자 계획하였다. 이러한 ANZ은행의 행보는 당시 막대한 마케팅 비용을 로열티 프로그램에 투입하고 있던 많은 기업에게 경각심을 불러일으켰다.

ANZ 은행이 신용카드 연회비를 올릴 수밖에 없었던 핵심적인 이유가 신용카드와 연계된 **보상 프로그램의 운영으로 인해 발생하는 손실**을 충당하기 위함에 있었기 때문이다.

보상 프로그램의 비용은 결국 이 프로그램을 더 이상 운영하기 어려운 정도로까지 상승하였고, 그 결과 ANZ은행은 보상 프로그램의 혜택을 줄이던지, 아니면 연회비를 올려 비용의 일부를 고객에게 전가할지 둘 중 하나를 반드시 선택해야 하는 기로에 서 있게 되었다.



CRM 도구에 수백만 달러를 투자하고도 결국 가시적인 성과 없이 자원의 낭비만 초래

로열티 프로그램의 문제 해결방안 (1)

1. 로열티 프로그램의 수익성을 개선하기 위해 **프로그램에 소요되는 비용을** 보다 **정확히 측정**하고, 이를 기반으로 보다 **정교하게 보상 프로그램을 조정**해야 함.
2. **비즈니스 모델**부터 다시 살펴보며 로열티 프로그램이 어떻게 근본적으로 사업에 영향을 미치는지 살펴보고, 나아가 기업의 전반적인 고객 서비스가 **어떻게 부가가치를 창출**하고, **어떻게 미래 수익 흐름을 담보할 수 있는지**를 확인해야 함.

• ASDA 슈퍼마켓

영국의 소매유통업체인 ASDA 슈퍼마켓(1999년에 월마트에 인수됨)은 1년 동안 약 800만 파운드를 투자하여 로열티 프로그램의 **파일럿 테스트**(pilot test)를 수행하였다.

그리고 나서 본래 6,000만 파운드를 들여 가맹점 전체로 확대 적용하기로 했던 당초의 로열티 프로그램 계획을 **하지 않는 것으로 최종 결정**하였다(Direct Marketing, 2011).

파일럿 로열티 프로그램을 테스트 했을 때 ASDA의 시장점유율은 17.2%였지만, 해당 프로그램을 폐기한 1년 후 그들의 시장점유율은 오히려 **17.6%까지 상승**했다.

로열티 프로그램의 문제 해결방안 (2)

• 세이프웨이(Safeway)

세이프웨이(Safeway)는 2000년 4월에 **로열티 프로그램을 종료**하였고, 이 결정으로 기업은 대략 **연간 8,500만 달러를 절약**할 수 있었다.

2000년 5월, CEO인 카를로스 크리아도 페레즈(Carlos Criado-Perez)는 “사람들이 로열티 프로그램 카드의 포인트에 흥미를 잃었으며, 더 이상 여기에 가치를 부여하지 않는다. 고객이 정말 원하는 것은 직접적으로 제품을 더 좋은 가격에 제공하는 것이다.”라며 이와 같은 의사결정을 내리게 된 이유를 설명하였다.

• 콘티넨탈(Continental)

콘티넨탈(Continental) 항공사는 **비용이 과도하게 들어간다는 이유**로 좌석 업그레이드 정책을 기존의 혜택보다 줄이는 방향으로 조정하였다.

콘티넨탈 항공사의 이러한 정책 변경으로 인해 화가 난 단골 고객에 의한 **손해가 무려 1억 달러**에 이르는 것으로 추정하였다. 고객들의 **집단 소송**도 잇따랐다.

결국 당초 고객을 위한 로열티 프로그램으로 설계되었던 것이 오히려 **고객을 잃게 만드는 실망스러운 실패**로 귀결되고 말았다.



05

로열티 프로그램의 디자인 특성

로열티 프로그램의 핵심 속성 (1)

• 보상구조

- 강한 보상 vs 약한 보상
- 제품과 관련된 보상 vs 제품과 관련 없는 보상
- 보상의 쾌락적 가치
- 보상의 비율
- 보상의 계층화
- 보상의 시기
- 보상의 기준

• 참여요구

- 자발적 혹은 자동적인 등록
- 개방형 vs 폐쇄형 로열티 프로그램
- 자동 혹은 수동 포인트 적립

• 지불기능

로열티 프로그램의 핵심 속성 (2)

- 스폰서십(파트너 네트워크의 존재, 네트워크 외부성)

- 단독 vs 여러 기업이 포함된 로열티 프로그램
- 영역 내 vs 영역 간 로열티 프로그램
- 소유권(우리 기업 vs 다른 기업)

- 로열티 프로그램의 비용과 수익

보상 구조 (1)

• 강한 보상 vs 약한 보상

• 강한보상

- 재정적인 혹은 가시적인 보상
- 가격할인, 특가판매, 그리고 무료제품 혹은 우선 대우의 형태
- KLM의 “Flying Dutchman” 단골고객 프로그램의 회원은 20,000마일을 모으면 유럽 내를 여행할 수 있는 무료항공권을 제공받음.

• 약한보상

- 심리적인 혹은 감성적인 이득에 기반을 둔 보상
- 특별한 대우를 받는다거나 특별한 지위를 가진다는 심리적 이득을 제공하는 구매자의 특별한 인지와 연관됨.
- 실버나 골드 등급의 단골고객은 자신들의 멤버십을 뭔가 특별한 것으로 여기는 경우가 많음(배지효과(badge effect)).

보상 구조 (2)

- 제품과 관련된 보상 vs 제품과 관련 없는 보상

- 제품과 관련된 보상

- 해당 기업이 **판매하는 제품**과 관련됨.
- 미국의 베이글 프랜차이즈인 피나글-에이-베이글 (Finagle-A-Bagel)은 고객이 자사의 제품(샌드위치와 음료)으로만 누적된 보너스 포인트를 사용할 수 있는 로열티 프로그램을 시행함.

- 제품과 관련 없는 보상

- 고객이 자사의 제품과 **전혀 관련 없는 제품**으로 포인트를 사용할 수 있게 하는 경우임.
- 주유로 모은 포인트를 응급처치 키트, 커피머그잔 혹은 바비인형과 같은 제품에 사용할 수 있도록 하는 브리티시 페트롤리엄(BP)의 로열티 프로그램을 예로 들 수 있음.

보상 구조 (3)

• 보상의 쾌락적 가치

고객심리에 관한 연구에 따르면, 사람들은 누군가로부터 선물을 받을 때 실용적인 물건보다 **쾌락적인 선물**을 더 선호하는 경향이 있음.

소비자는 선물이나 로열티 프로그램에 대한 보상과 같이 “아무것도 지불하지 않고 얻는 무언가”를 얻을 때 **고급스러운 소비를 더 추구**하는 경향이 있음.

→ 기업은 제공되는 보상의 **느낌적인** 혹은 **쾌락적인** 가치를 강조함으로써 자사의 로열티 프로그램을 **차별화**하려고 노력함.

- 독일의 TV 채널 PRO7이 운영하는 로열티 프로그램인 “PRO7Club”은 참여하는 토크쇼 관객에게 더 가까운 자리를 배정하는 우선권을 제공하거나, 무대 뒤에서 배우를 만나는 기회를 제공해 주는 VIP 서비스를 운영함.
- 메르 세데스-벤츠(Mercedes-Benz)의 로열티 프로그램에서는 적립된 포인트를 이용해 MIG 29 전투 비행기를 탑승할 수 있게 함,
- 고급 소매업체인 니만 마커스(Neiman Marcus)는 고객의 집에 세 계적으로 유명한 사진작가를 보내 가족사진을 찍어주는 서비스 등을 “Wow and Cool”이라는 이름의 보상으로 설계하여 제공함.

보상 구조 (4)

- 보상의 비율

- 경제적(금전적)인 관점에서 **거래규모**에 비해 **보상받는 가치의 비율**
- 고객이 자신의 구매를 특정 기업에 집중해 준 **대가**로 얼마만큼을 돌려 받을 수 있는 지 알려주는 지표.
- 보상이 커지면, 그만큼 로열티 프로그램을 운영하는 **비용이 상승**할 수 있으나 로열티 프로그램의 **가입률**과 **참여율**(이용률)을 결정하는 매우 중요한 설계요소 중 하나임.

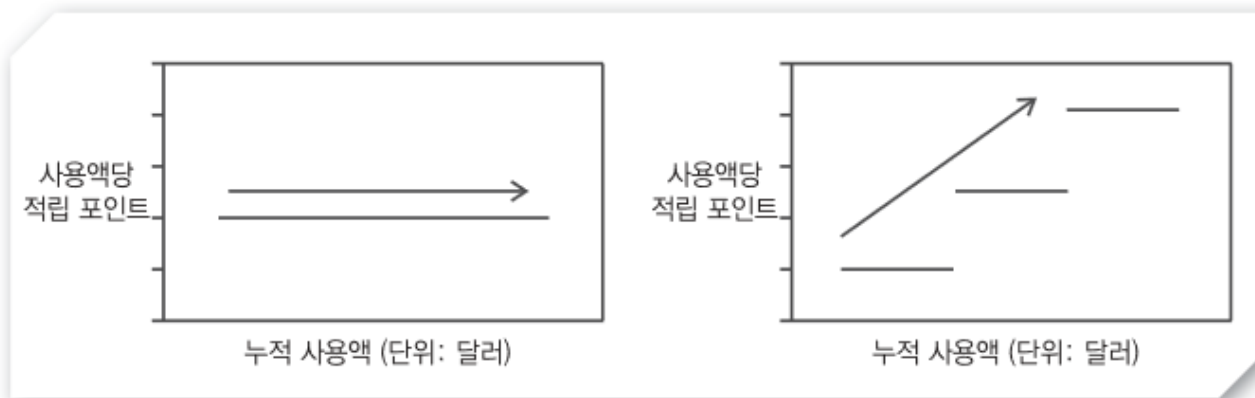
보상 구조 (5)

• 보상의 계층화

• 반응함수(response function)

- **누적 사용액**에 따라 보상이 어떻게 제공되는지를 나타내는 함수
- 반응함수를 어떻게 설계하는가에 따라 **지급되는 보상의 크기**가 달라짐.
- 누적 사용액이 **늘어감에 따라** 일정한 보상이 주어지게 할 수도 있고, 누적 사용액의 단계에 따라 **계층적**으로 적립이 되도록 할 수도 있음.

〈그림 10-2〉 두 반응함수에 따른 적립 포인트의 변화



- 소비량이 많은 고객이라면 우측의 사례 2의 프로그램이 더 매력적으로 느껴지게 됨.

보상 구조 (6)

• 블루밍데일스의 리워드 플러스 프로그램

구매 수준에 관계없이 블루밍데일스의 신용카드를 보유하고 있는 모든 회원은 “**프리미어 인사이드(Premier Insider)**” 프로그램의 혜택을 제공받는다. 이 프로그램이 제공하는 혜택에는 전용 여행 및 엔터테인먼트 참여의 기회 제공, 세일 시작 전 미리 세일에 초대, 그리고 멤버십 기간 중에 블루밍데일스 신용카드로 결제 시 추가 할인 제공 등이 포함된다.

연간 소비 금액이 1,000달러를 넘어서게 되면, 해당 회원은 두 번째 등급인 “**프리미어 인사이드 플러스(Premier Insider Plus)**” 회원이 된다. 이 등급의 회원들은 블루밍데일스에서 구입하는 모든 구입액의 3%, 다른 가맹점에서는 구입액의 1%를 포인트로 적립해, 추후 결제 시 사용할 수 있다.

마지막 최고의 등급인 “**얼티메이트 프리미어 인사이드(Ultimate Premier Insider)**”는 매년 2,500달러 이상을 구매하는 회원들에 한해 부여된다. 이들은 무제한으로 선물포장을 이용할 수 있고, 구입한 물건에 대해 언제든지 무료 배송 서비스를 제공한다.

이처럼 **차별화된 보상 시스템**은 돈을 더 많이 쓰는 고객의 잔고에 더 많은 돈을 채워주는 역할을 하기 때문에, 궁극적으로 기업에게 그 효과가 되돌아오게 된다. 하지만 포인트 적립과 함께 부가적으로 제공되는 서비스(대표적으로 무료배송)와 같은 혜택들은 업체에 상당히 **많은 비용**을 유발할 수 있어 주의가 요구된다.

보상 구조 (7)

• 보상의 시기

- 고객을 오랜 기간 붙잡아 두고자 하는 기업에게는 고객이 보상을 돌려받기 위해 오랜 기간 포인트를 적립하도록 하는 **보상 규칙**을 도입하는 것이 선호됨(잠금 효과).
- **전환 비용**(switching cost)으로 작용하는 기업의 포인트 제도로 인해 고객은 바로 보상이 제공되거나, 보상받을 포인트를 적립하는 기간이 짧은 로열티 프로그램을 더 선호.
- 자사 고객의 **평균 구매주기**를 고려하여, 고객이 대표적인 보상을 받는 데 **얼마나 오랫동안** 포인트를 적립하게 할 것인지 현명하게 결정하여야 함.

- 최소 어느 정도 조건을 갖추었을 때 보상이 이루어지도록 할 것인지
- 어떤 유형의 보상을 제공할 것인지
- 보상 비율은 어떻게 설계할 것인지

보상 구조 (8)

• 보상의 기준

- **일정 기간**을 사용해야 한다면, **어떤 조건**을 갖춘 사람에게만 보상이 지급된다든가, 혹은 **특정 유형**이나 **특정 브랜드**의 상품, **특정 채널**을 통해 유통되는 상품에만 보상의 기준을 한정시킬 수 있음.
- **유통 업체**는 추가적인 매출을 올리고, 비수기에 매출을 더 촉진시키기 위한 목적으로 '**특정 기간**'에 한정하여 보상의 기준을 설정할 수 있음.
- **휴면 고객**을 자극하여 다시 활성 고객으로 바꾸고자 하는 목적을 가진 신용카드 업체가 있다면, 이 업체는 보상의 자격을 '오래 전에 마지막으로 거래한 뒤 지금까지 신용카드를 사용하고 있지 않은 가입자'로 한정할 수 있음.
- **특정 브랜드, 특정 유형, 특정 유통 채널**을 촉진시키기 위해, 해당 조건을 보상의 자격에 연계시켜 로열티 프로그램을 운영하기도 함.

참여요구 (1)

- 자발적 vs 자동 등록

- 자발적 등록

- 기업이 고객에게 참여 의사를 묻고, **참여 의사가 있는 고객을 대상으로** 로열티 프로그램을 가입 시키는 방식
 - 고객은 일반적으로 본인이 **스스로 참여 여부를 선택**할 수 있는 자발적 등록 방식을 더 선호함.

- 자동 등록

- 의도적으로 **모든 고객을 차별 없이 로열티 프로그램에 등록**시키는 방식
 - 만약 고객의 **모든 거래정보**를 기록하고 싶다면(예: 은행, 신용카드), 자동 등록이 매력적인 선택이 될 수 있음.

참여요구 (2)

- 개방형 vs 폐쇄형 로열티 프로그램
 - 개방형 로열티 프로그램
 - 누구나 쉽게 접근 가능하고, 가입에 **제한이 없는** 로열티 프로그램
 - 폐쇄형 로열티 프로그램
 - 보통 회원 등록 시 **소정의 비용**을 요구하여, 의도적으로 회원을 사용자의 **특정그룹으로 제한**함.

〈표 10-2〉 개방형과 폐쇄형 로열티 프로그램 비교

개방형 로열티 프로그램	폐쇄형 로열티 프로그램
• 보다 단시간에 일정 규모의 회원을 모집할 수 있음	• 접근 제한으로 인해 특정 타깃층에 특화된 회원 모집이 가능
• 보다 방대한 데이터베이스 구축이 가능	• 특정 분야에 높은 관심을 갖고 있는 고객집단에 특화된 데이터베이스 구축 가능
• 잠재 신규고객이나 경쟁업체 고객에 대한 정보를 획득하기에 더 용이	• 명확하게 한정된 회원 집단으로 인해 커뮤니케이션이 보다 효과적
• 방대한 고객 기반을 바탕으로 보다 효율적인 로열티 프로그램의 집행이 가능	• 회원 가입 시 적용되는 제약조건(예: 회원 등록비)으로 인해 회원수가 제한됨. 그 결과, 관리비가 적게 소요 • 프로그램에 참여하는 회원들이 스스로를 특별한 자격을 갖춘 사람으로 인지

참여요구 (3)

- 자동 vs 수동 포인트 적립

- 자동 포인트 적립

- 발급된 로열티 카드가 계산대에서 제시되거나, 인터넷 거래 시 카드번호가 입력 될 때, **자동적으로 포인트를 등록함.**

- 수동 포인트 적립

- 코카콜라의 “마이 코크 리워드(My Coke Rewards)”나 독일의 “Genusspunkte (네스카페 돌체구스토 클럽) 프로그램” 등 몇몇 프로그램은 온라인 구매자가 제품에 적혀 있는 코드번호를 **직접 입력하도록 요구함.**
 - 기업에게는 수동 시스템이 **비용 면에서 훨씬 더 효과적임.**

지불 기능

• 지불 기능이 부여된 로열티 카드

- 로열티 카드로 결제하는 것은 고객에게 **편안한 구매 경험**을 가능케 함.
- 기업에게 자사의 고객이 **언제 어디서 무엇을 얼마나 구매하고 있는지** 추적할 수 있는 유용한 통계자료를 확보할 수 있는 수단이 됨.
- 미국의 경우 대략 전체 소비자의 60%가 이러한 보상 기반의 신용카드 (로열티 프로그램 기능이 탑재된 신용카드)를 보유하고 있음.

• 유형

• 개방형 순환 방식

: 거래가 고객 계좌에서의 직불 기능과 판매자 계좌와의 신용 거래를 모두 포함해야 한다면, 반드시 은행에 연계된 카드로 발급되어야 함.

• 폐쇄형 순환 방식

: 일반적인 직불 기능 없이, 단순히 기존 고객의 계좌에 판매자가 접근하는 것을 승인해주는 형태의 거래만 처리되어야 하는 경우, 은행의 참여가 필요 없게 됨.

스폰서십 (1)

- 단독 vs 여러 기업이 포함된 로열티 프로그램
 - **단독 로열티 프로그램**
 - **자사와의 거래에 대해서만** 보상을 제공하는 로열티 프로그램
 - BP France의 경우, 오직 프랑스 내 BP 전용 주유소에서 이루어지는 거래에 대해서만 로열티 프로그램이 적용됨.
 - **여러 기업이 포함된 로열티 프로그램**
 - **파트너 기업의 유치**는 포인트 적립의 기회를 더 폭넓게 제공함으로써, 회원으로 하여금 해당 로열티 프로그램을 **더 매력적으로 느끼게 만드는 장점**이 있음.
 - 과도하게 많은 파트너를 포함시킬 경우, 로열티 프로그램이 그 의미를 상실해 버릴 위험이 있음.
 - 테스코(Tesco)의 “클럽카드(ClubCard)” 회원들은 정유업체 E.on이 운영하는 주유소에서 거래해도 포인트를 적립할 수 있음.

스폰서십 (2)

- 특정 영역 내 vs 영역 간 로열티 프로그램

- 특정 영역 내 프로그램

- 고객이 자사와 **같은 영역 내에서** 소비를 일으킬 때만 포인트 적립을 허락함.
 - SAS, 루프트한자, 유나이티드 항공, 아시아나 항공 등 여러 항공사들이 연합해 만든 스타 얼라이언스는 동일한 영역의 소비에 대해서만 포인트 적립을 인정함.

- 영역 간 로열티 프로그램

- **다른 영역에서 이루어지는 소비**에 대해서도 포인트 적립을 가능케 함.
 - AOL과 아메리칸 항공사, 그리고 약 2,000여 파트너 업체들이 함께 운영하고 있는 로열티 프로그램의 경우는 여러 산업이 포괄적으로 프로그램 내에 포함됨.

스폰서십 (3)

- 소유권(우리 기업 vs 다른 기업)

- 다수의 기업이 참여하는 로열티 프로그램에서 **소유권의 관점**은 누가 네트워크에서 **실질적으로 로열티 프로그램을 소유**하고 있느냐를 나타냄.
- 소유권은 로열티 프로그램에 참여하고 있는 특정 업체가 가질 수도 있고, 혹은 로열티 프로그램 **관리만을 목적으로 설립된 특정 기업**이 소유할 수도 있음.
- 웹마일스(Webmiles)는 로열티 프로그램의 운영을 목적으로 설립된 기업으로, 여러 산업에 걸쳐있는 다수의 파트너 업체를 로열티 프로그램 네트워크로 연결하고 있음.

로열티 프로그램의 비용과 수익

• 비용

- **비용 요소**에는 초기 수립/구현, 운영, 그리고 기타 변동 비용이 모두 포함됨.
- **초기 수립/구현 비용**은 로열티 프로그램을 계획하고 도입하는 단계(예: 하드웨어, 소프트웨어 구매, 외부 컨설턴트, 인력 교육, 초기 홍보)에 발생함.
- **지속적으로 발생하는 운영에 관련된 비용**에는 서비스 센터의 유지, 고객 데이터베이스의 등록 그리고 보상의 재고관리비용(해당되는 경우에 한함) 등이 포함됨.
- **변동 비용**에는 로열티 프로그램의 총 비용을 결정 짓는 할인, 보상, 판매비용(포장, 운반) 그리고 각종 고객과의 커뮤니케이션 비용 등이 포함됨.

• 수익

- 로열티 프로그램의 수익은 **직접적**으로 혹은 **간접적**으로 발생할 수 있음.
- **직접 수익**(예: 회원 등록 비, 회원 한정 판매를 통한 매출 등)에 대한 평가는 보다 간단함.
- 기존 고객과의 관계 유지 및 발전으로 인해 발생한 수익, 새로운 고객 유입을 통해 발생한 수익 등으로 대표 되는 **간접 수익**은 훨씬 더 복잡하고, 추정하기 어려움.

로열티 프로그램의 지속가능성

• 테스코의 Green ClubCard 포인트

2006년 8월부터 테스코는 고객에게 사용하지 않는 쇼핑백 하나당 ClubCard 포인트 1점을 부여해 주고 있다. 이 제도는 고객의 **쇼핑백 재활용을 장려하기 위한** 목적으로 시작되었다.

쇼핑백 재활용이 성공하자, 테스코는 지점에 재활용품을 수거하는 기계를 설치하여 재활용품을 투입할 때마다 Green ClubCard 포인트를 지급하는 제도를 운영하였다. 이러한 노력의 결과, 재활용품 수집 기계를 도입한 지점의 경우 **재활용 비율이 두 배로 급성장**하는 결과를 보였다.

하지만 2009년 3월, 테스코는 재활용 플라스틱, 유리 물건에 Green ClubCard 포인트를 발급해 주는 것을 **중단**하였다. 일부 지점에서 고객이 더 많은 포인트를 얻기 위해 플라스틱 병을 잘라서 분리된 조각들을 재활용품 수거 기계에 투입하는 사례가 발견되었기 때문이다.

지금은 재활용품 수거 기계에서 오직 알루미늄 캔에만 포인트를 발급해 주고 있다. 테스코에 의하면, 2005년 도입 이후 영국 전역에 40개 지점에 설치된 재활용품 수거 기계들이 매주 백만 개 이상의 재활용품을 수거하고 있다고 한다.



고객의 구매에 대해서 뿐만 아니라 고객의 비구매에 대해서도 보상해주는 사례



06

로열티 프로그램의 효과를 유발하는 요인

로열티 프로그램의 효과를 유발하는 요인

- 로열티 프로그램의 효과를 유발시키는 요인

로열티 프로그램의 설계 특성 요인

고객 특성 요인

기업 특성 요인

이들 간 **상호작용**이 어떻게 이루어지는가에 따라 로열티 프로그램의 성패가 결정될 수 있음.

로열티 프로그램 설계 특성 요인

• 로열티 프로그램의 설계와 관련된 특성

- 보상구조
- 참여 요구
- 지불 기능
- 스폰서십(파트너 네트워크의 존재, 네트워크 외부성)
- 비용과 수익

• 로열티 프로그램이 효과적인지 판단하는 질문

1. 소비자의 관점에서, 보상의 획득이 가능한가?

고객에게 어느 정도로 매력적인가와 관련이 있음. 만약 로열티 프로그램이 충분한 가치의 보상을 제공하지 않는다면, 동기가 유발되지 않기에 고객은 보상을 얻기 위한 행동의 변화를 일으키지 않을 것

2. 소비자의 관점에서, 보상이 적절한가?

보상의 획득가능성에 무관하게 로열티 프로그램의 보상이 적절한지의 여부와 관련
프로그램 내에서 제공되는 보상의 종류(강한 보상 vs 약한 보상, 쾌락적 보상)가 고객의 관점에서 적절한지를 고려하는 것

3. 기업의 관점에서, 로열티 프로그램이 기업이 원하는 목표에 잘 부합되도록 설계되었는가?

로열티 프로그램의 설계가 충분히 기업의 목표와 잘 맞는가 하는 것
고객의 단기적인 행동을 변화시키기 위해 강력 한 보상을 제공하는 프로모션으로 구성되어 있다면, 로열티 프로그램은 고객의 행동적 충성도에 더 큰 영향을, 태도적 충성도에는 영향을 덜 끼칠 것

고객 특성

• 고객가치분포의 비대칭성(고객가치의 이질성)

- 로열티 프로그램의 효과를 결정짓는 고객 특성과 관련하여 **가장 중요하게 고려해야 할 변수**
- 비대칭성은 **산업에 따라** 매우 다르게 나타날 수 있는데, 어떤 산업에서는 개인 고객 혹은 계정 별 가치가 서로 비슷한 반면, 어떤 산업에서는 그 격차가 매우 크게 나타날 수 있음.
ex) 정유 산업의 경우 일반적인 운전자의 월 휘발유 소비량은 아주 큰 편차 없이 분포되어 있으나 금융서비스나 통신 산업에서의 고객별 사용 패턴이나 수익성은 그 차이가 굉장히 큼.
- 로열티 프로그램을 통해 달성하고자 하는 목표가 **고객가치 우선**이라면, **고객가치의 편차가 큰 환경**에서 로열티 프로그램이 가장 효과적으로 활용될 수 있음.
이러한 고객가치 우선 목표는 항공사, 호텔, 렌터카, 통신 그리고 금융서비스와 같은 산업에서 가장 효과적으로 달성 가능함.

기업 특성 (1)

- 로열티 프로그램의 효과와 관련되어 있는 특성
 - 제품의 소멸성
 - 상점/소매점 수준에서 제품을 공급하는 기업의 경우, 상점이 취급하는 상품의 폭과 깊이
- **제품의 소멸성**
 - 항공이나 숙박업 같은 서비스는 특정 시점에 서비스가 이용되지 않으면 보관되지 않고 그냥 **소멸** 되어 버리기 때문에, 기회를 기존의 **단골 고객에게 제공**하는 것이 훨씬 더 유리함.
 - ex) 어떤 고급 방이 구매 고객에게 예약되지 않았을 때, 이 방을 단골 고객에게 제공하여, 단골 고객이 더 좋은 방에 묵을 수 있도록 하는 것

기업 특성 (2)

- 로열티 프로그램의 효과와 관련되어 있는 특성

- **취급하는 상품의 폭과 깊이**

- 상점/소매점 수준에서 제품을 공급하는 기업의 경우, 상점이 취급하는 상품이나 브랜드의 **폭이 넓고 깊이가 깊을수록** 로열티 프로그램을 보다 **효과적**으로 운영할 수 있음.

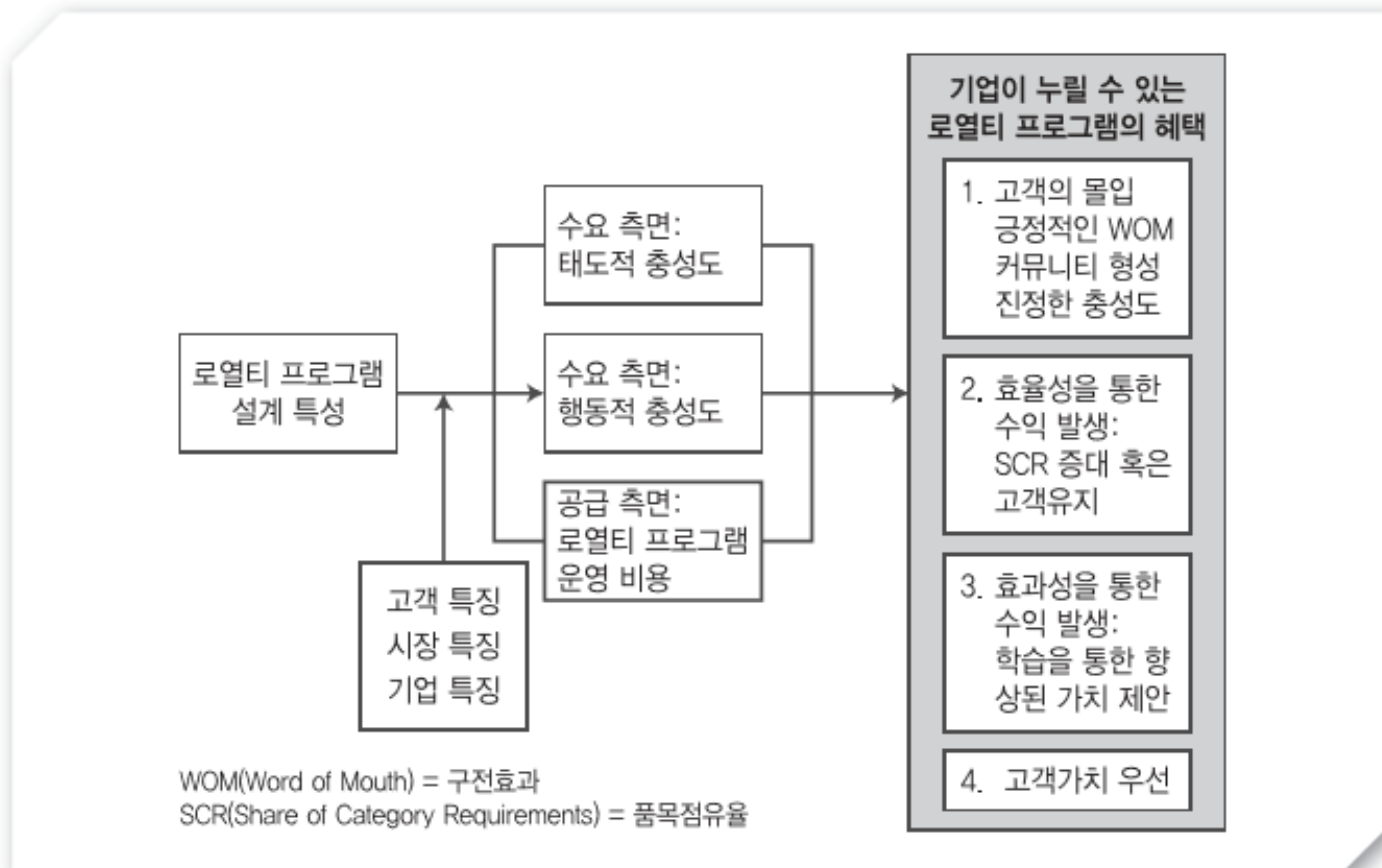
- 다양한 제품과 브랜드가 한 번에 제공되므로, 구매자가 필요로 하는 것을 정확하게 충족시킬 가능성이 높음.
 - 한 곳에서 쇼핑을 해결할 수 있어, 시간이 절약되고 편리함.
 - 구매에 만족한 구매자는 구매를 더 자주하게 되고, 궁극적으로 행동적 충성도로 연계될 가능성이 높음.

- 일반적으로 **다양한 제품과 브랜드**를 선택할 수 있는 구매환경을 갖춘 기업이 고객의 **행동적 충성도**를 유발시키는 데 있어 더 **효과적**임.

기업 특성 (3)

- 로열티 프로그램 효과 유발 요인이 결과를 끌어내는 과정

〈그림 10-3〉 로열티 프로그램의 효과를 유발하는 요인



경쟁우위의 확보 (1)

• 컨설팅 기업 맥킨지 앤 컴퍼니(McKinsey and Co.) 연구결과

- 16개 제품 영역의 1,200명 고객을 대상으로 수행한 설문조사 결과, 로열티 프로그램의 효과는 **산업에 따라 다르게 나타남**.
- 슈퍼마켓과 같이 **빈번한 구매**가 이루어지는 산업에서는 캐주얼 의류 업체처럼 구매의 빈도가 많지 않은 산업보다 로열티 프로그램이 **더 효과적인 것**으로 나타남.
- 슈퍼마켓에서 로열티 프로그램의 결과로 **구매를 일으킨 고객의 비중**은 캐주얼 의류 업체보다 훨씬 더 큰 것으로 나타남.

이러한 사실은 효율성을 통한 수익 창출을 목적으로 운영되는 로열티 프로그램이 실제로 경쟁우위 확보를 위한 최소한의 기반을 제공한다는 점을 시사함.

경쟁우위의 확보 (2)

• 로열티 프로그램의 효율성을 통한 수익 추구

- 모든 경쟁의 끝은 **누가 더 낮은 가격**으로 제품이나 서비스를 제공하는가에 의해 판가름되기 때문에 로열티 프로그램 운영에 소요되는 **비용을 통제 가능하게 유지**하는 것이 가장 중요하게 고려되어야 함.
- 아주 적은 마진을 남기는 슈퍼마켓 산업같은 경우, 이는 결코 쉬운 과제가 아니기 때문에, 대부분의 식료품 유통업체는 로열티 프로그램을 운영할 때 **생산자 파트너**와 함께함. 만약 생산자 파트너 확보에 실패할 경우에는 슈퍼마켓이 혼자서 부담해야 할 로열티 프로그램 운영비용이 과도해질 수 있기 때문에 로열티 프로그램에 대한 **비용 관리**가 더 철저하게 이루어져야 함.
- 고객 입장에서 로열티 프로그램을 참여하기 전 과 후를 비교했을 때, 별다른 **추가적인 가치**가 없다고 판단하게 된다면, 고객의 참여를 끌어낼 수 없기 때문에 주의해야 함.

경쟁우위의 확보 (3)

• 로열티 프로그램의 효과성을 통한 수익 추구

- 효과성을 통한 수익을 목적으로 설계된 로열티 프로그램은 상대적으로 **경쟁우위를 확보할 기회를 얻기에 유리함**.
- 효과성을 통한 수익은 **규모가 큰 기업**에게 매력적일 수 있는데, 특히 **정보기술**의 지속적인 발전으로 인해 오늘날 고객 정보를 기반으로 **차별화된 전략**을 창출하는 것이 점차 용이해 지고 있음.
- 활용 가능한 기술은 점차 보편화되고 있지만, 이 기술을 활용해 고객을 **지속적으로 모니터링** 하고, 이러한 고객의 행동으로부터 정보를 수집, 분석하여 **의미 있는 지식을 학습**해 로열티 프로그램의 설계 및 운영에 **활용**하는 것은 절대 쉽지 않음.

경쟁우위의 확보 (4)

- 고객가치 우선을 목표로 설계된 로열티 프로그램

- 고객가치 우선을 목표로 설계된 로열티 프로그램의 경우, **중간 혹은 하위 수준**의 경쟁우위를 제공할 수 있음.
- 항공사나 호텔과 같은 산업의 경우, 고객가치 우선은 필수 불가결한, 일종의 산업 내 표준처럼 적용되는 목표이기 때문에 로열티 프로그램 자체로부터 얻을 수 있는 경쟁우위는 **거의 없다**고 해도 과언이 아님.
- 금융이나 통신 서비스와 같은 산업의 경우에는 기업이 고객가치 우선을 달성하기 위한 목표는 공통적으로 가지고 있으나, 이를 로열티 프로그램의 형태로 실행하는 능력에 있어 **기업 간에 큰 차이**를 보이고 있음.

경쟁우위의 확보 (5)

• 테스코: 가격 프로모션에서 마케팅 효율성까지

영국의 슈퍼마켓 체인인 테스코는 **효과성을 통한 수익**을 목표로 설계된 로열티 프로그램을 성공적으로 운영하였다.

1995년 2월, 테스코는 영국 슈퍼마켓 기업 중에서 최초로 로열티 프로그램을 시작하였다. 당시 처음 시작한 테스코의 로열티 프로그램은 주로 **단골 고객에게 인센티브를 제공하는 것**에 초점을 두었다. 하지만 시간이 지나면서, 테스코는 로열티 프로그램이 **시장점유율과 품목점유율**(share-of-category)을 동시에 잡을 수 있는 주요한 도구임을 깨달았다.

초기에는 테스코의 이러한 성과가 매장 확충과 서비스 개선으로부터 오는 것인지, 아니면 로열티 프로그램의 성공적인 운영에 기인하는 것인지에 대한 갑론을박이 이어지기도 했지만, 시간이 흐름에 따라 로열티 프로그램에 대한 테스코의 확신은 점차 강해졌다.

	1996	2000	2006	2010
Tesco	20.9	25.0	30.6	30.8
Sainsbury	19.0	17.9	16.3	16.1
ASDA(Walmart)	12.1	14.1	16.6	16.9
Safeway's (Morrisons)	9.5	10.4	11.1	11.6

자료원: TNS 월드패널, 칸타르(Kantar) 월드패널(단위: %).

경쟁우위의 확보 (6)

• 테스코: 가격 프로모션에서 마케팅 효율성까지

시간이 지남에 따라, 테스코는 고객을 새로운 소비영역으로 끌어들이며 수익을 더 확대하기 위해, **매출 데이터를 더 많이** 사용하기 시작했다. 아울러, 테스코는 어떤 고객을 우선적으로 관리해야 하는지를 체계화하기 위해, **고객세분화**를 위한 틀을 마련하는 작업도 진행하였다.

그런 다음, 고객세분화 틀을 자사의 로열티 프로그램에 반영하여, 학생, 가족, VIP 고객, 노인에게 각각 서로 다른 **특화된 로열티 카드**를 배부하였다. 이 로열티 프로그램을 운영하는 과정에서, 테스코는 아기를 가진 가족처럼 특별한 그룹을 발굴하여, 이들에게 **차별화된 가치를 제공하는 프로그램**을 신설하기도 하였다.

BabyClub 으로 불리는 이 테스코의 로열티 프로그램에 가입한 부모 회원은 유아 건강과 음식에 대한 정보를 얻을 수 있고, 강좌에 등록할 수 있으며, 아기 관련 제품에 특별한 할인을 받을 수도 있다.

이렇게 테스코는 로열티 프로그램의 회원에게 일괄적인 인센티브를 제공하는 것이 아닌, **각 회원의 니즈에 부합되는 보상이 지급될 수 있도록** 최대한 노력하고 있다.

결과적으로 테스코의 로열티 프로그램은 당초 목표로 했던 인센티브 제공 수단의 차원을 넘어, 테스코가 전개하는 **모든 마케팅 활동 전반의 효율성을 증대시키는 주요한 도구**로 자리매김하고 있다. 이러한 테스코의 로열티 프로그램은 고객의 행복을 높이고, 나아가 기업의 **수익성 증대**에도 크게 기여하고 있다.



07

로열티 프로그램 효과의 실증적 증거

로열티 프로그램 효과의 실증적 증거

• 연구들을 통한 몇 가지 결론

- 로열티 프로그램이 **태도적 충성도**를 유발한다는 실증적 증거는 매우 **드물다**.
- 로열티 프로그램과 **행동적 충성도**(예: 지갑점유율) 사이의 관계에 대해서는 연구자들 사이에 의견이 엇갈린다. 어떤 연구는 로열티 프로그램이 행동적 충성도에 미치는 긍정적인 영향을 다양하게 증명하고 있지만, 다른 실증 연구에서는 로열티 프로그램과 행동적 충성도의 **긍정적인 영향을 발견해 내지 못하였다**.
- 로열티 프로그램의 **비용 효율성**에 대한 정보는 거의 제공되고 있지 못하다. 기업 스스로도 적절한 계정이 없다는가, 대외비라는 이유로 로열티 프로그램에 소요되는 비용이 어느 정도 되는지에 대한 **정보를 보유하고 있지 않은 경우**가 많았다. 다만, 일부 사례(예: Safeway, ASDA)는 로열티 프로그램을 운영하는 데 막대한 비용이 지출됨을 제시하고 있다.
- 로열티 프로그램은 **고객가치 우선의 수단으로 유효한 것**으로 보인다.



08

**로열티 프로그램,
족쇄인가 혜택인가?
: 그리고 누구를 향해야 하는가?**

로열티 프로그램, 족쇄인가 혹은 혜택인가

• 족쇄로 작용하는 로열티 프로그램

- 오늘날 존재하는 로열티 프로그램은 진정한 의미의 충성도라고 할 수 있는 **태도적 충성도**를 형성하는 데 있어 별로 힘을 발휘하지 못하고 있음.
- 인센티브나 특가판매, 프로모션에 집중하는 로열티 프로그램의 경우, 예약 되지 않은 호텔방이나 렌트 되지 않은 차와 같이 이용하지 않으면 그냥 소멸되어 버리는 자산을 제공하지 않는 이상, **보상에 들어가는 비용이 너무 커서 지속적으로 운영되기 어려움.**
- 마진이 거의 남지 않는 슈퍼마켓 같은 경우, 로열티 프로그램에서 값비싼 보상을 지급하려고 한다면 **중장기적으로 지속가능하기 어려움.**

• 로열티 프로그램, 혜택으로 전환하기

- 다른 커뮤니케이션 수단을 대체해서 기업의 비용을 절감해 주는 로열티 프로그램만 끝까지 살아남게 될 것이며, 적절하게 설계된다면, 로열티 프로그램은 기업 마케팅의 **효율성과 효과성을 궁극적으로 향상시킬 수 있는 데이터 획득을 위한 좋은 수단**으로 활용될 수 있음.

로열티 프로그램, 누구를 향해야 하는가?

- 진정한 고객 충성도

- **지속 가능한 경쟁우위**를 제공할 가능성이 높은 로열티 프로그램은 실질적인 마케팅 의사결정에 활용될 수 있는 고객 데이터를 배가시킬 수 있는 프로그램이며, 이러한 경우 고객과 기업 모두에게 **진정한 가치**를 창출할 수 있음.
- 할리 데이비슨(Harley-Davidson)처럼 모두가 선망하는 수준의 진정한 고객 충성도를 보유하고 있는 기업은 오히려 **아무런 로열티 프로그램도 제공하지 않는데**, 진실된 충성도는 돈으로 살 수 있는 것이 아니라, **마음**으로 얻을 수 있는 것이라고 생각하기 때문임.



09

성공적인 로열티 프로그램의
설계와 실행을 위한
일곱가지 체크포인트

성공적인 로열티 프로그램의 설계와 실행을 위한 일곱 가지 체크포인트 (1)

1. 로열티 프로그램의 목표를 명확하게 결정하라.

목표가 기업의 마케팅 전략과 시장 내에서 자사의 포지셔닝과 양립할 수 있는가?

2. 로열티 프로그램의 설계를 기업의 시장, 고객 기반과 자사에 맞춰 조정하라.

로열티 프로그램을 통해 얻고자 하는 혜택은 고객집단에 따라 상이할 수 있다.

따라서, 자사의 고객 기반에 대해 먼저 깊이 있게 이해하는 것이 대단히 중요하다.

예를 들어, 노년층의 고객은 장기간에 걸쳐 사용 가능한 포인트보다는 바로 적용 가능한 할인혜택이 본인에게 더 가치 있다고 생각할 가능성이 높다.

3. 로열티 프로그램의 비용을 관리하라.

로열티 프로그램을 운영하기 위해서는 많은 비용이 소모되기 때문에, 비용 관리는 언제나 주요하게 고려되어야 할 요소이다. 반드시 포함되는 모든 비용

(예: 로열티 프로그램 담당 직원이 투입하는 시간에 대한 기회 비용)을 고려할 필요가 있다.

이 비용이 생산자의 참여를 통해 완화될 수 있는지도 주요한 검토 대상 중 하나이다.

4. 기업이 로열티 프로그램을 효과적으로 관리하기 위한 필수 능력을 확실하게 갖추 수 있도록 하라.

이러한 필수 능력에는 데이터 저장, 데이터 분석, 직원에 대한 적절한 권한 부여 등이 포함된다.

성공적인 로열티 프로그램의 설계와 실행을 위한 일곱 가지 체크포인트 (2)

5. 기업 로열티 프로그램 운영을 통해 거둘 수 있을 것으로 예상되는 이익을 최대한 정확하게 측정하여야 한다.

물론 로열티 프로그램의 이익을 정확하게 측정하는 것은 대단히 어렵지만 이 과제를 해결해야 로열티 프로그램에 투입되는 비용 대비 이익이 어떻게 되는지 효과적으로 파악할 수 있으며, 이를 의사결정에 활용할 수 있다.

아울러, 이익을 측정할 때 시간축(단기적 관점 vs 장기적 관점)에 따라 세분화하여 분석할 필요가 있다.

6. 설사 고객 불만족이나 고객 이탈 등과 같은 부정적 결과를 초래할 수 있다고 하더라도, 기존 로열티 프로그램을 철회하는 것은 신중해야 한다.

한 번 혜택에 익숙해진 고객은 로열티 프로그램이 갑자기 철회되는 것을 좋아하지 않는다. 그러므로, 로열티 프로그램에 대한 설계상의 실수는 단순히 손해만 끼치는 것이 아니라 고객 불만족의 형태로 계속 발목을 잡을 것이라는 점을 명심해야 한다.

7. 마케팅 운영에 있어 최대의 효과를 성취하기 위한 로열티 프로그램을 설계하라.

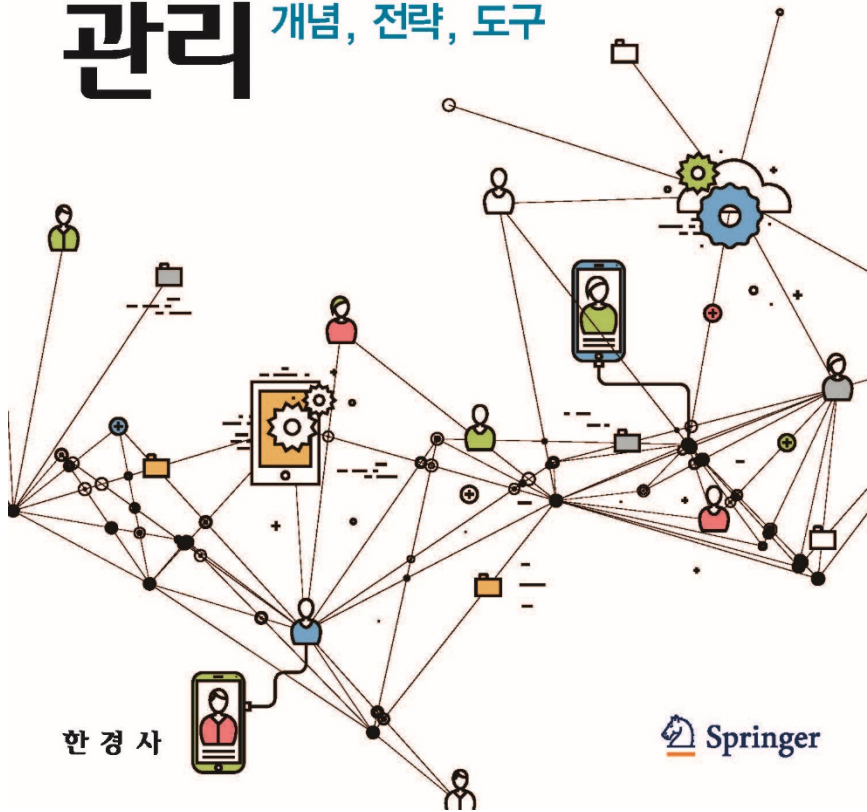
기업이 로열티 프로그램을 통해 고객이 무엇을 선호하는지 효과적으로 학습하고, 그 결과에 따라 고객에게 적절하게 대응할 수 있다면 로열티 프로그램을 통한 목표는 비로소 달성될 수 있을 것이다.

The background of the slide features a top-down view of a desk. A large, colorful road map is spread out. 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 portion of a white mug is visible. A semi-transparent teal rectangle is positioned on the right side of the map, containing the text "Q & A".

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.