

기업 간 통합 로열티 프로그램의 효과에 관한 연구 : 고객 획득 VS. 유지 상황에서의 차등적 효과를 중심으로

이진원* · 송태호** · 김지윤*†

A Study on the Effects of Inter-firm Coalition Loyalty Programs : Focusing on Customer Acquisition vs. Retention Effects

Jin Won Lee* · Tae Ho Song* · Ji Yoon Kim**

■ Abstract ■

Coalition loyalty programs, loyalty cash-back programs that enable their members to accrue and redeem points at a wide-range of affiliated outlets, are emerging. In a coalition loyalty program, unlike in a single-brand loyalty program, points accrued from one outlet can be redeemed in other outlets which even may be of other brands than the very one where the points were from. However, in spite of such systematic characteristic of coalition loyalty programs, there is only little research on the effect of the program. The present study is aimed at examining the difference between the effects of a coalition and a single-brand loyalty program in terms of acquisition and retention of customers and tries to provide strategic implications for a firm to run a loyalty program. We classify purchase conditions into two types-acquisition vs. retention. Then we compare the effects of a coalition and a single-brand loyalty program on the purchase intention, under both the acquisition and the retention conditions. The result shows that the effect of the coalition loyalty program is stronger than that of the single-brand loyalty program under the acquisition condition. On the other hands, the single-brand loyalty program is more effective than the coalition loyalty program under the retention condition, at least for the minor brand.

Keyword : Loyalty Program, Single-Brand Loyalty Program, Multi-Brand Loyalty Program, Coalition Loyalty Program, Acquisition, Retention

논문접수일 : 2012년 03월 12일 논문게재확정일 : 2012년 05월 18일

논문수정일(1차 : 2012년 05월 18일)

* 고려대학교 경영학과

** UCLA 방문연구원

† 교신저자

1. 서 론

김씨는 저녁 퇴근길에 빵을 사기로 했다. 김씨의 퇴근길에는 서로 다른 두 프랜차이즈 브랜드의 제과점이 각각 하나씩 있다. 한 곳에서는 브랜드 자체적으로 포인트를 제공하여, 그곳에서 적립한 포인트는 다른 프랜차이즈 브랜드의 지점에서는 사용할 수 없다. 반면 다른 한 군데에서 제공하는 로열티 프로그램에는 여러 프랜차이즈 브랜드들이 공통으로 가입되어 있어서, 그곳에서 적립한 포인트는 다른 프랜차이즈 브랜드의 지점에서도 사용이 가능하다. 두 브랜드의 포인트와 관련한 이러한 차이점이 김씨의 브랜드 선택에는 어떠한 영향을 미칠 것인가?

가상적이지만 충분히 있을 법한 위의 사례는, 소비자의 선택과 관련하여 단일 브랜드 로열티 프로그램(single-brand loyalty program)과 통합 로열티 프로그램(coalition loyalty program)이 가져올 수 있는 차이에 관한 것이다. 최근 들어 그 사례가 늘어나고 있는 통합 로열티 프로그램 또는 복수 브랜드 로열티 프로그램(multi-brand loyalty program)에는 심지어 동일 카테고리 내의 경쟁 브랜드들이 공존하기도 한다[1]. 그렇기에 개별 브랜드에 국한되어 운용되는 단일 브랜드 로열티 프로그램과는 구조적으로 차이가 있음에도 불구하고, 이러한 차이가 로열티 프로그램 효과의 차이로 이어질 가능성에 대해서는 통합 로열티 프로그램에 대한 몇몇 선도적인 연구들[5, 17]에도 불구하고 여전히 관심이 미진한 상태이다. 이러한 문제 인식에서 출발하여, 본 연구는 구매를 신장시키는 효과에 있어서 통합 로열티 프로그램이 기존의 단일 브랜드 로열티 프로그램에 비해 어떠한 차이를 보여주는지를 검증함으로써, 로열티 프로그램 전략의 수립에 필요한 지침을 제공하는 것을 목적으로 한다. 구체적으로는 구매 상황을 최초 구매와 재구매 상황으로 구분하여(획득vs 유지), 각각의 상황에서 통합 로열티 프로그램의 구매 신장 효과가 단일 브랜드 로열티

프로그램에 비하여 어떠한 차이를 나타내는지를 검증할 것이다.

2. 통합 로열티 프로그램의 대두와 연구 필요성

2.1 로열티 프로그램의 융성

1981년 아메리칸 항공(American Airlines)의 ‘에어드벤처지’(AAdvantage) 프로그램의 시행과 함께 현대적인 의미의 로열티 프로그램이 태동한 이래[20], 현대의 기업과 소비자는 갈수록 로열티 프로그램의 홍수를 겪고 있다고 해도 과언이 아니다. 기존고객의 유지(retention)가 신규고객의 획득(acquisition)에 비해 비용 대비 효과 측면에서 우월하다는 마케팅의 원론적인 명제 이외에도, 공급자들의 증가와 해박한 지식을 갖게 된 소비자들의 존재로 인해 한층 치열해진 기업 간 경쟁에 대처하는 무기의 일환으로 로열티 프로그램은 수많은 사업체들이 채택하고 있는 마케팅 수단으로 자리 잡았다. 로열티(loyalty)란 고객이 좋아하는 제품이나 서비스에 대한 몰입(commitment)에 의해 해당 제품/서비스를 계속적으로 구매/이용하는 것을 의미하며[44], 로열티 프로그램은 고객의 로열티를 제고하기 위하여 고객에게 구매/이용 실적에 따라 할인(discount), 보상(reward), 포인트(point), 특별 우대 등[49, 60]의 혜택을 제공하는 마케팅 프로그램을 일컫는다[35].

먼저 공급자 측면에서 로열티 프로그램의 융성을 살펴보면, 항공사나 재무 서비스, 유통, 호텔, 게임 등 다양한 산업군에서 각 기업의 로열티 프로그램 경쟁은 그 본연의 재화/서비스를 통한 경쟁만큼이나 치열하게 전개되고 있다[20]. 거의 모든 신용카드 회사가 로열티 프로그램의 대표적 형태인 포인트[1]

1) 포인트(point), 마일리지 포인트(mileage point), 또는 마일리지(mileage)는 고객이 재화나 서비스를 구매하고 공급자로부터 얻는 점수를 의미하는데, 이는 해당 재화나 서비스를 재구매하거나 경우에 따라서

적립제도를 도입하고 있으며[58], 신용카드 광고에 서도 포인트 제도나 할인 혜택은 카드 사용에 대한 소구점으로 가장 흔히 사용되는 사항들 중 하나이다. 또한 유통회사[55], 슈퍼마켓, 주유소, 옷 가게 [30, 34], 기타 여러 부문에서도 로열티 프로그램은 경쟁적으로 도입되고 있어[37], 로열티 프로그램은 거대 항공사로부터 동네 미장원에 이르기까지 다양한 사업체들이 채택하고 있는 마케팅 수단으로 자리잡았다. 그리고 공급자들뿐 아니라 소비자들 역시 로열티 프로그램을 점점 더 적극적으로 활용하는 추세이다. 미국의 경우 로열티 프로그램별 가입자 수의 총합은 2000년부터 2006년까지 35.5%가 증가하여 2006년 현재 13억 명에 달한다[20]. 또한 소비자들이 평균적으로 1인당 적어도 3개 이상의 로열티 프로그램에 동시에 가입되어 있다는 보고도 있다[38, 41].

로열티 프로그램의 이와 같은 용성은, 치열한 경쟁에 내몰린 기업들의 불가피한 선택의 결과라는 측면도 물론 있지만 기본적으로는 로열티 프로그램의 효과에 대한 견고한 실증적 믿음이 있기 때문이다. 물론 로열티 프로그램의 효과는 언제나 일률적이지는 않고 고객 세그먼트별로[34, 36] 또는 회사의 위상에 따라[31, 38, 47] 달라지는 가변적인 측면이 있고, 심지어는 로열티 프로그램의 효과에 의문을 제기한 연구들도 존재하는 것은 사실이다[18, 49]. 그러나 이러한 반론에도 불구하고 로열티 프로그램의 고객 로열티 제고 효과는 많은 연구들에 의해 확인되는 견고한 사실이라 할 수 있으며[28, 29, 34, 52], 따라서 로열티 프로그램이 전가의 보도처럼 모든 산업군과 소비 상황에서 효과적이라고 할 수는 없지만 많은 경우에 그 효과가 있을 것이라는 기대를 가능케 한다. 따라서 로열티 프로그램은 양적으로 더욱더 활성화될 뿐 아니라, 질적 측면에서의 진화 역시 이어질 것으로 예상된다.

는 사전에 허용된 다른 특정 재화나 서비스를 구매할 때 현금처럼 사용이 가능하다는 측면에서 비록 제한적이기는 하지만 화폐의 기능을 일부 지닌다.

2.2 통합 로열티 프로그램 연구의 필요성

고전적인 의미에서 로열티 프로그램은 개별 브랜드 자체적으로 운영하는 단일 브랜드 로열티 프로그램의 형태로 태동되었으나, 현재는 통합 로열티 프로그램²⁾ 역시 사례가 늘어나고 있다[4]. 통합 로열티 프로그램은 하나의 허브(hub) 회사가 참여회사들을 규합하여 고객들이 복수의 참여회사에서 포인트를 적립하고 사용할 수 있게 하는 프로그램이다 [10].³⁾ 통합 로열티 프로그램은 통합의 범위에 따라 [5, 15], 동일 기업 또는 기업집단(그룹) 내의 복수의 브랜드들을 하나의 로열티 프로그램으로 통합하는 경우와 서로 독립적인 기업의 브랜드들이 제3자가 운영하는 로열티 프로그램에 함께 가입되어 있는 경우로 구분할 수 있다. 편의상 전자를 기업(집단) 내 통합 로열티 프로그램, 후자를 기업 간 통합 로열티 프로그램으로 칭하기로 하면, 기업 내 통합 로열티 프로그램의 경우 동종 내지 유사업종 간의 통합에서 전혀 성격이 다른 업종 간의 통합까지 그 성격이 다양하지만[5] 통합에 참여하는 브랜드들은 모두 동일 기업 또는 기업집단의 소속이라는 측면에서 가맹 브랜드들은 서로 경쟁 관계라기보다는 시너지(synergy) 관계에 있다고 할 수 있다. 기업 간 통합 로열티 프로그램에는 독일의 Payback과 같이 이종 산업의 브랜드들이 하나의 로열티 프로그램에 통합되어 있는 경우도 있지만[17], 한국의 OK캐쉬백(OK Cashbag)처럼 이종 산업의 브랜드들은 물론 동종 산업 내의 경쟁 브랜드들을 동시에 포괄하는 경우도 있어[1], 가맹 브랜드들은 시너지 관계는

2) 통합 로열티 프로그램에 대한 명칭은 affiliated loyalty program[5], aggregate loyalty program[1], coalition loyalty program[10], multi-vendor loyalty program[17] 등 연구에 따라 다양하다.

3) 본디 로열티 프로그램에서 고객에게 제공하는 혜택에는 포인트 이외에도 할인 혜택, “X회 구매 시 1회 무료” 류의 스탬프/쿠폰 등이 있으나, 통합 로열티 프로그램의 경우 가입되어 있는 브랜드들의 재화/서비스 가격이 서로 다르기 때문에 이들 사이에서 공통 화폐로 사용될 수 있는 포인트에 바탕을 두고 있다.

물론 직접적인 경쟁 관계에 처해 있기도 한다.

통합 로열티 프로그램은 복수의 브랜드들이 동일한 로열티 프로그램을 공유하므로, 포인트의 적립(積立: collection, accumulation) 및 소진(消盡: redemption)⁴⁾이 단일 브랜드 로열티 프로그램에 비해 보다 다양한 브랜드들을 통해서 가능하다. 따라서 가입 소비자 입장에서는 포인트의 적립을 보다 편리하고 빠르게 달성할 수 있는 동시에, 소진 역시 보다 편리하고 활발하게 할 수 있다[5, 17]. 아울러 가맹 브랜드 입장에서는, 통합 로열티 프로그램 내에 서로 상보적인(complementary) 카테고리의 브랜드들이 포함되어 있는 경우 시장을 확대하는 효과가 있고[17], 통합 로열티 프로그램을 매개로 하여 긍정적인 이미지의 전이효과(spillover effect) 및 교차판매(cross-selling) 기회를 누릴 수 있는 등의 장점이 있어[33, 57], 통합 로열티 프로그램의 보급은 한층 더 활발해질 전망이다.

통합 로열티 프로그램의 대두는 비교적 최근의 현상이지만, 한편으로는 전세계적인 범위로 관찰되는 현상이기도 하다. 한국에서는 포인트의 적립처와 사용 범위의 한계를 없앤 통합 포인트 제도인 OK캐쉬백이 1999년 6월 시작되어 현재는 45,000여 개의 가맹점과 2,400만명의 가입자를 확보한 상태이다. 1992년에 도입된 캐나다의 Air miles, 일본의 T-point는 한국의 OK캐쉬백 포인트로 교환이 가능하며, 독일의 Payback, 영국의 Nectar Reward 프로그램은 유럽 내 최대의 포인트 연동 프로그램들로 세계 유수의 항공사, 정유사, 식음료 회사, 자동차 회사 등과 제휴하고 있다.

이처럼 주요 산업선진국에서 통합 로열티 프로그램의 존재를 찾아보기란 그리 어렵지 않고, 하나의 통합 로열티 프로그램의 산하에는 다수의 개별 브

랜드가 가입되어 있다는 점에서 통합 로열티 프로그램에 연관된 사업체의 수는 상당한 수준이라 할 것이다. 즉, 통합 로열티 프로그램에 대한 연구의 필요성은 갈수록 증대되고 있는 시점이라고 하겠다. 물론, 만약에 통합 로열티 프로그램이 기존의 단일 브랜드 로열티 프로그램과 구조적으로 다르지 않고 그 효과에도 차이가 없다면, 통합 로열티 프로그램에 대한 연구는 단일 브랜드 로열티 프로그램 맥락에서 수행된 기존 연구의 영역에 병합되어도 무방할 것이다. 그러나 위에서 언급했듯이 통합 로열티 프로그램과 기존의 단일 브랜드 로열티 프로그램 사이에는 근본적이고 구조적인 차이가 있다[1]. 그것은 바로, 포인트의 적립이 이루어지는 대상과 소진이 이루어지는 대상이 일치하지 않을 수 있다는 점이다. 특히, 동일 기업이나 기업집단 내의 브랜드들뿐 아니라 서로 경쟁 중인 브랜드들까지 공존이 가능한 기업 간 통합 로열티 프로그램의 경우, 심지어 서로 경쟁하는 브랜드들 사이에서도 포인트의 전환 사용이 가능하다는 점에서 단일 브랜드 로열티 프로그램과는 극명하게 대비되는 특징을 지닌다.

그러나 통합 로열티 프로그램, 특히 기업 간 통합 로열티 프로그램이 지니는 이러한 특징에도 불구하고, 그것이 기존의 단일 브랜드 로열티 프로그램과 효과 측면에서 차이를 불러일으킬 가능성에 대해서는 그 동안 연구가 거의 이루어지지 않았다. 우선 통합 로열티 프로그램에 대한 연구의 역사 자체가 일천하다. 로열티 프로그램에 관한 기존의 연구들은 이소영, 김향미, 김재욱의 지적대로[9] 주로 한 기업과 고객과의 관계에만 초점을 맞추어 왔으며, 따라서 단일 브랜드(single brand), 단일 상점(single store), 또는 단일 회사(single company)가 로열티 프로그램을 실시하는 상황에서 소비자들의 구매행위나 태도의 변화를 검증한 것이 대부분이다[50, 52 등]. 물론 최근 들어 통합 로열티 프로그램에 주목한 선도적인 연구들이 존재한다. 예를 들어 Dorotic, Fok, Verhoef, and Bijmolt의 연구[17]는 기업 간 통합 로열티 프로그램에서 브랜드들의 협업으로 인

4) 포인트의 적립은 고객이 재화나 서비스를 구매하여 공급자로부터 포인트를 얻는 행위를 의미하며, 소진은 고객이 적립한 포인트를 재화나 서비스를 재구매할 때 지불수단으로 사용하는 것을 의미한다. 사전적 의미에서 소진은 모두 써 버린다는 의미가 담겨 있으나, 로열티 프로그램 맥락에서는 적립된 포인트의 일부라도 사용하는 것을 지칭한다.

한 효과의 존재 여부를 검증한 바 있고, 신영식, 차경천의 연구[5]는 기업 내 통합 로열티 프로그램에서 고객의 사용실적을 분석함으로써 통합이 기업 성과의 향상에 기여할 가능성을 제시하였다. 그러나 이들 연구들은 통합 로열티 프로그램을 분석의 대상으로 하고 있으나, 단일 브랜드 로열티 프로그램과 통합 로열티 프로그램의 선택에 따른 득(得)과 실(失)을 직접적으로 비교하는 데 초점을 둔 연구들은 아니다. 이러한 문제 인식에서 출발하여, 본 연구는 구매를 신장시키는 효과에 있어서 기업 간 통합 로열티 프로그램이 기존의 단일 브랜드 로열티 프로그램에 비해 어떠한 차이를 야기하는가를 검증함으로써, 로열티 프로그램 전략의 수립에 필요한 지침을 제공하는 것을 목적으로 한다.

3. 단일 브랜드 vs. 기업 간 통합 로열티 프로그램의 효과 비교

3.1 로열티 프로그램 유형에 따른 고객 유지 효과의 차이

일반적으로 로열티 프로그램에서는 소비자가 브랜드를 구매하면 향후에 보상을 받을 수 있는 자격의 일부를 축적하게 된다. 전통적인 “X회 구매 시 1회 무료” 류의 스탬프/쿠폰의 경우가 이에 해당하며, 포인트 역시 마찬가지이다. 스탬프/쿠폰이나 포인트를 획득 또는 적립하였다고 해도, 그것이 소진을 통해 보상으로 현실화되기 전까지는 아직 이익이 실현된 것은 아니다. 포인트의 경우 비록 스탬프/쿠폰과는 달리 적립량이 재화/서비스의 1단위에 미달하는 경우라도 결제액의 일부로 사용하여 이익으로 실현할 수 있으나, 이러한 경우에도 고객은 포인트를 1원 단위로 소진하기보다는 적립량이 어느 정도의 수준에 이르러야 사용하는 것이 일반적이다. 즉, 로열티 프로그램의 정책에 따라서 또는 고객의 성향에 따라 다르겠지만, 화폐처럼 분할 사용이 가능한 포인트에도 이익실현을 위한 최소 포인트 적립량이라는 것은 존재한다고 볼 수 있다(예 : [5]).

이 경우 고객이 지출 대비 재화/서비스의 향유를 극대화하기 위한 전략은 포인트의 이익실현기간을 단축시키는 것이며, 따라서 최소 포인트 적립량을 달성하는 데 소요되는 기간을 단축시키는 것이 필요한데, 단일 브랜드 로열티 프로그램 하에서는 이를 달성하는 길은 동일한 브랜드를 집중적으로 재구매하는 것이 될 것이다. 반면, 통합 로열티 프로그램에서는 비록 소비자가 A 브랜드를 구매하여 포인트를 적립하였다 하더라도 포인트는 다른 B 브랜드의 구매를 통해서도 적립과 소진이 가능하기 때문에 굳이 A 브랜드의 재구매에 집중할 필요가 떨어지며, 따라서 통합 로열티 프로그램의 고객 잠금(customer lock-in) 효과는 단일 브랜드 로열티 프로그램에 비해 상대적으로 약할 것이라는 예상이 가능하다.

단일 브랜드 로열티 프로그램에 비하여 통합 로열티 프로그램의 고객 잠금 효과가 상대적으로 저조하다면, 이것이 지니는 실무적 의의는 기업 내 통합 로열티 프로그램보다는 기업 간 통합 로열티 프로그램에 참여하고 있는 기업들에게 보다 크게 작용할 것이다. 기업 내 통합 로열티 프로그램은 상사에서 예를 든 A, B 브랜드를 모두 동일한 기업 또는 기업집단이 소유한 경우에 해당하므로 고객이 A 브랜드의 재구매에 집중하든 A와 B 브랜드를 병행하여 구매하든 해당 기업(집단) 전체적으로는 별다른 타격이 없으며, 통합 로열티 프로그램은 해당 기업(집단)의 브랜드들 사이에서는 교차구매(cross-selling)를 유도하는 한편으로 외부 브랜드들에의 이탈을 저해하는 장벽으로 활용될 수 있다[5]. 반면 기업 간 통합 로열티 프로그램의 경우에는 A 브랜드의 포인트가 지니는 고객 잠금 효과가 상대적으로 떨어진다는 것은 기존고객이 경쟁 브랜드인 B 브랜드로 이탈할 확률이 그만큼 커진다는 의미이다. 따라서 본 연구에서는 단일 브랜드 로열티 프로그램과 기업 간 통합 로열티 프로그램의 비교에 초점을 맞추며, 편의상 이후 서술에서 별다른 언급이 없는 경우 ‘통합 로열티 프로그램’이라는 용어는 ‘기업 간 통합 로열티 프로그램’을 지칭하는 것으로 한다.

3.2 브랜드 교차/병행 구매로 인한 소비자의 손실과 전환비용

단일 브랜드 로열티 프로그램과 통합 로열티 프로그램의 효과 차이에 대한 위와 같은 예상이 타당성을 지니기 위해서는 다음과 같은 몇 가지 사항들에 대한 검토가 필요하다. 먼저, 특수한 경우가 아닌 일반적인 소비재 카테고리에서도 브랜드 전환에 따른 소비자의 손실이라는 것이 존재하는가? 예를 들어 계약에 기반을 둔(subscription-based) 잡지 구독 서비스의 경우 해당 잡지의 정기구독 중단은 할인 혜택의 상실로 인한 구독가의 상승이 뒤따른다. 사용법 습득에 학습이 필요한 소프트웨어 패키지의 경우 패키지 교체는 새 패키지 사용에 익숙해지기 위한 노력과 시간 비용을 유발한다. 복수 브랜드의 병행 이용이 드문 이동통신 서비스의 경우 이동통신사의 교체는 할인 혜택의 상실은 물론 기존에 축적한 포인트의 포기를 수반한다. 이에 반해, 소비자가 일반적인 소비재를 이용하는 경우, 이를 테면 제과점의 경우, A 제과점을 이용하다가 B 제과점을 이용하는 것이 어떠한 손실이라도 야기하는 것일까?

위의 질문을 재정의하면, 결국 일반적인 소비재 카테고리에서 전환비용(switching costs)이라는 것이 존재하는가라는 질문이 될 것이다. 전환비용은 브랜드의 교체로 인해 소비자에게 발생하는 경제적[42], 심리적, 감정적인 비용[47]을 의미한다. 기술제품의 경우 제품끼리 호환성이 맞지 않은 경우[39]도 전환비용의 발생으로 간주되는 등, 금전 이외에도 행동 그리고 탐색 및 학습에 관련된 비용 등을 모두 포함한다. Klemperer[26]는 로열티 프로그램의 핵심 목적은 고객들에게 전환비용을 창출하는데 있다고 주장하였다. Betty, Mayer, Coleman, Reynolds, and Lee[14]에서 보듯 항공사 마일리지 프로그램 등 로열티 프로그램은 소비자에게 보상이나 특권의 형태로 혜택을 부여하고, 최종적으로는 고객으로 하여금 쉽게 다른 공급자로 전환하지 못하도록 하게 한다. 즉, 로열티 프로그램의 핵심은 소비자에게 전환

비용을 야기하여 해당 회사와 고객 간에 계산적 몰입(calculative commitment)을 유발하는 데 있으며 [24], 따라서 전환비용은 경제학적 측면에서 로열티 프로그램의 효과를 설명하는 핵심 개념이자 로열티 프로그램의 존재 기반이라고 할 수 있다[26, 27, 28].

그렇다면 일반적인 소비재 카테고리에서도 브랜드 전환의 자유도의 차이에 근거하여 통합 로열티 프로그램과 단일 브랜드 로열티 프로그램 사이에 효과의 차이가 있을 것이라는 주장이 성립하기 위해서는 일차적으로는 브랜드 전환으로 인한 혜택의 상실 역시 전환비용으로 취급할 수 있느냐 여부, 이차적으로는 일반 소비재에서 브랜드 전환으로 인해 소비자에게 어떠한 손실이라도 발생하느냐 여부가 모두 충족되어야 할 것이다. 먼저 첫 번째 질문과 관련하여, 전환비용에는 혜택손실비용(lost performance costs)이 포함된다는 점을 지적하고자 한다. 전환비용의 한 종류로 공급자와의 연속적인 거래를 포기하거나 약화시킬 경우 발생하는 연속성 비용(continuity cost)을 들 수 있는데, 이는 연속적 관계로 인해 발생한 혜택은 고객과의 관계를 강화시키고 전환이 불가능하도록 만들기[14, 22]때문이다. 이 연속성 비용에는 혜택손실비용이 포함된다. 혜택손실비용은 공급자와의 연속적인 관계로 발생된 특혜나 연속적인 우대 혜택에의 기회가 브랜드 전환으로 인해 상실되는 것을 의미한다. 즉, 브랜드 전환으로 인해 반드시 금전적, 시간적 노력이 추가적으로 발생하지 않더라도 기존에 누릴 수 있었던 혜택의 상실이 뒤따른다면 이 역시 전환비용의 일종으로 간주할 수 있다.

두 번째 질문, 즉 일반 소비재에서 브랜드를 교차/병행하여 구매하는 것이 그렇지 않은 경우에 비해 어떠한 혜택의 손실을 야기하는가에 관해서는 보상의 지연이 야기하는 효과에 대해 살펴볼 필요가 있다. 일반적인 소비재 카테고리에서는 소비자가 특정 브랜드를 한 번 구매했다는 이유로 해당 브랜드를 재구매할 동기가 약하다는 주장은 일견 설득력이 있다. 가령 이미 A 브랜드를 구매하여 포인트를 적립한 경우, 굳이 A 브랜드의 재구매에 집중하

지 않고 B 브랜드의 구매를 병행하더라도 기존에 A 브랜드로부터 획득한 포인트가 박탈되는 것은 아니다. 물론 포인트의 유효기간이 경과하여 포인트가 소멸될 가능성[5]은 교차/병행 구매의 경우에 상대적으로 크다고는 할 수 있으나, 이러한 유효기간이 존재하지 않거나 해당 카테고리의 구매 빈도가 충분히 빈번하다면 포인트 소멸의 위험성은 존재하지 않거나 경감된다고 할 수 있을 것이다. 즉, 통상적인 소비자 카테고리에서는 브랜드의 교차/병행 구매는 보상 획득 시점의 지연, 즉, 포인트의 이익실현의 지연을 가져오기는 하지만 반드시 보상의 상실을 가져오는 것은 아니다. 따라서 브랜드의 교차/병행 구매가 일관된 재구매에 비해 소비자가 얻을 수 있는 혜택을 감소시킨다는 주장이 널리 성립하기 위해서는 이익실현의 지연 자체가 소비자에게는 손실로 지각된다는 뒷받침이 필요하다.

이익실현의 지연, 달리 말해 지연된 보상이 소비자의 만족도에 미치는 영향에 대한 기존 연구들을 살펴보면, Dowling and Uncles[18], 그리고 Zhang, Krishna and Dhar[60]는 지연된 보상은 로열티 증대에 덜 효과적이라고 주장하였고, Nowlis, Mandel, and Mccabel[43]는 소비자들이 기다림에 대해서 그 순간에는 기다림을 즐겼으나 일정시간이 지난 후 해당 경험에 대해 평가를 요청하였을 때 전반적인 평가가 부정적임을 제시하였다. 또한 다른 연구들에서는 즉각적인 보상을 지급하면 불만족이 완화되고, 심지어는 소비자의 로열티가 지속됨이 확인되었다[40, 51]. 그리고 신영식, 차경천의 연구[5]는 보상시기, 확정이익추구경향, 손실회피성향, 심적회계 등 다양한 측면에서 소비자들이 이익실현기간의 단축을 선호할 동기가 있음을 고찰하고 있다.⁵⁾ 뿐

만 아니라, 이익실현이 지연될수록 소비자들의 선호가 감소한다는 것은 일반적인 효용할인모형(discount utility mode)[46]에 의해서도 뒷받침된다. 즉, 이익실현 시점이 현 시점으로부터 k 단위기간 후일 때, 이익실현 시점에서 u 만큼의 효용으로 현실화된 포인트의 현재 효용 $u(k)$ 는 식 (1)에서와 같이 할인율(discount rate) $\rho(> 0)$ 의 적용을 받는다.

$$u(k) = u \times D(k), \text{ where } D(k) = \left(\frac{1}{1+\rho}\right)^k \quad (1)$$

즉, 이익실현기간 k 가 길어질수록 포인트의 현재 효용은 감소한다. 그런데 단일 브랜드 로열티 프로그램에서는 이미 A 브랜드의 포인트를 적립한 상태에서 B 브랜드로 전환할 경우, 보상 획득에 사용할 가능한 포인트 최소 적립량을 달성하는 데 소요되는 기간, 나아가 이익실현기간 k 가 길어질 수 밖에 없으며,⁶⁾ 이는 포인트가 지닌 현재 효용의 감소로 이어진다. 즉, 브랜드의 교차/병행 구매가 특정 브랜드에의 일관된 재구매에 비해 반드시 이익실현 기회의 직접적인 상실을 가져오지 않는 경우라 하더라도, 그로 인한 이익실현의 지연 자체가 포인트 효용의 하락을 가져오기에 일종의 손실을 유발한다고 할 수 있으며, 이는 앞에서 언급한 혜택손실비용, 나아가 전환비용에 해당한다 할 수 있다. 따라

고객 획득이 보다 잘 이루어질 것으로 예상된다. 그러나 추가적으로 본 연구는, 이미 적립된 포인트가 해당 브랜드로 고객을 유지하는 효과는 단일 브랜드 로열티 프로그램이 사용된 경우보다 통합 로열티 프로그램이 사용된 경우에 보다 강력할 것으로 예상된다.

6) 엄밀히 말해 보상 획득에 사용 가능한 포인트 최소 적립량을 달성하고도 고객은 즉각적으로는 포인트 이익의 실현에 나서지 않을 수도 있으며, 따라서 포인트의 최소 적립량 도달 기간과 이익실현기간은 개념적으로는 분명 다르다. 그러나 최소 적립량 도달은 이익실현의 필요조건에 해당하여 전자의 기간이 길어지면 후자의 기간도 길어지는 관계에 있고, 소비자 입장에서도 최소 적립량에 도달한 포인트는 방치하지 않고 즉각 이익실현하는 것이 포인트의 효용을 극대화하는 방법이 된다. 따라서 이후의 서술에서는 신영식, 차경천의 연구에서처럼[5] 최소 적립량 도달 기간과 이익실현기간을 동등하게 취급한다.

5) 신영식, 차경천[5]은 (기업 내) 통합 로열티 프로그램이 단일 브랜드 로열티 프로그램에 비해 포인트 적립 및 소진처가 다양하여 이익실현기간이 보다 짧다는 점에서, 소비자들이 전자를 보다 선호할 것이라고 주장한다. 본 연구 역시 고객이 브랜드를 신규 구매하는 상황, 즉, 고객 획득 단계에서는 브랜드가 단일 브랜드 로열티 프로그램을 사용하는 경우보다 통합 로열티 프로그램을 사용하는 경우에

서 다수 브랜드의 병행 이용이 가능한 일반 소비자 카테고리에서도 소비자들이 단일 브랜드 로열티 프로그램 하의 어떤 브랜드를 일단 구매한 경우라면, 기존에 구매한 브랜드를 향후에도 일관되게 재구매할 동기는 존재한다고 추론할 수 있다.

반면 통합 로열티 프로그램에서는, 브랜드들을 교차/병행 구매하더라도 A 브랜드로부터 적립한 포인트는 B 브랜드로부터 적립한 포인트와 혼합하여 최소 적립량을 달성하는 데 사용될 수 있다. 그 결과 통합 로열티 프로그램에서는 브랜드의 교차/병행 구매에 의한 이익실현의 지연이 발생하지 않거나 완화되기에, 이미 A 브랜드를 구매한 고객이라 하더라도 A 브랜드를 계속해서 일관되게 재구매할 동기가 떨어진다. 따라서 통합 로열티 프로그램의 고객 잠금 효과의 경우 단일 브랜드 로열티 프로그램의 경우에 비해 약할 것이다.

3.3 심리적 기대의 분산 효과

고객 유지에 있어서는 통합 로열티 프로그램의 효과가 상대적으로 저조할 것이라는 본 연구의 예측을 뒷받침할 수 있는 추가적인 근거로는 로열티 프로그램이 선사하는 심리적 효과의 분산을 들 수 있다. Liu[36]의 연구에 의하면 포인트 적립은 그것이 이익으로 실현되기 전까지는 아무런 실질적인 혜택을 선사하지 못함에도 불구하고, 적립 자체만으로도 소비자에게 심리학적으로 중요한 의미를 갖게 함으로써[23, 56] 구매에 대한 거래 효용을 증가시켜[53] 소비자로 하여금 해당 기업과의 거래 전반에 대한 가치를 높게 지각하게 만든다. 포인트 적립을 통해 형성된 미래 상황에 대한 기대가 감정적인 애착이나 심리적인 애정을 유발하여, 소비자로 하여금 그 회사와의 관계를 지속시키도록 하게 하는 것이다[32].

여기서 추가적으로 고려할 것은, 통합 로열티 프로그램에서는 특정 브랜드를 이용함으로써 포인트를 적립하더라도 그 포인트는 해당 브랜드에 배타적으로 한정되는 것이 아니기에, 포인트 적립이 브

랜드와 관련하여 선사하는 심리적 효과 역시 해당 브랜드에 국한되는 것이 아니라 해당 로열티 프로그램에 가입한 다른 브랜드에게까지 분산될 가능성이 있다는 점이다. 이는 통합 로열티 프로그램이 단일 브랜드 로열티 프로그램에 비해 고객 잠금 효과가 떨어질 것이라는 예측을 뒷받침하는 또 하나의 근거가 된다. 비록 본 연구에서는 보상 획득이라는 경제적 동인과 심리적 혜택을 구분하여 효과를 검증하지는 않지만, 이 두 가지 측면 어느 것에 근거를 두더라도 통합 로열티 프로그램의 고객 유지 효과는 단일 브랜드 로열티 프로그램에 비해 저조할 것으로 예상된다.

3.4 로열티 프로그램 유형의 효과에 대한 브랜드 위상의 조절효과

통합 로열티 프로그램에서는 소비자가 기존에 구매하여 포인트를 적립한 브랜드를 집중적으로 재구매할 필요성이 상대적으로 떨어진다는 분석은 역으로, 기존에 적립한 포인트의 활용 기회가 브랜드 전환으로 인해 지연될 위험 자체가 적은 경우라면 로열티 프로그램의 유형(단일 브랜드 vs. 통합)에 따른 유지 효과의 차이가 적을 것이라는 예측을 가능케 한다.

브랜드 전환으로 인한 포인트 사용 지연의 가능성이 낮다는 것의 의미는 크게 두 가지로 구분할 수 있을 것이다. 하나는 소비자가 다음 번 구매에서 이번에 사용한 브랜드가 아닌 다른 브랜드로 전환할 가능성 자체가 낮은 경우이며, 다른 하나는 소비자가 브랜드를 전환하더라도 기존에 적립한 포인트의 사용이 지연될 가능성이 낮은 경우일 것이다. 후자는 바로 통합 로열티 프로그램이 가져다 주는 효과라는 점을 지금까지 수 차례 언급한 바 있다. 그렇다면 전자의 경우, 즉, ‘소비자가 이번에 사용한 것과는 다른 브랜드로 전환할 가능성이 낮다’는 것은 어떠한 상황을 의미하는 것일까?

소비자의 브랜드 전환 가능성이 낮은 상황이란 소비자가 현재 선택한 브랜드가 바로 다음 번에도

선택될 가능성이 높은 상황이라 할 수 있다. 그리고 이는, 태생적인 브랜드 전환 성향과 같은 소비자 개인의 특성이 아니라 브랜드 자체의 특성에 초점을 맞추어 이야기하자면, 소비자가 현재 선택한 브랜드가 바로 전반적인 선택 확률이 높은 브랜드인 경우라고 할 수 있을 것이다. 만약 소비자가 금번에 선택한 브랜드가 바로 평소에도 높은 확률로 선택되던 브랜드라면, 해당 소비자는 다음 번 구매에서도 해당 브랜드를 다시 선택할 확률이 높을 것이다. 즉, 브랜드 전환 가능성이 낮을 것이다. 반면 소비자가 금번에 선택한 브랜드가 평소에는 자주 선택되지 않던 브랜드라면, 해당 소비자가 다음 번 구매에서도 금번과 동일한 브랜드를 다시 선택할 확률은 낮을 것이다. 즉, 브랜드 전환 가능성이 높을 것이다.

시장점유율은 개인들의 선택의 총합이라는 점에서[21], 전반적으로 선택 확률이 높은 브랜드는 곧 시장점유율이 높은 브랜드에 해당할 것이므로 이를 메이저 브랜드로, 선택 확률이 낮은 브랜드는 곧 시장점유율이 낮은 브랜드일 것이므로 마이너 브랜드로 편의상 호칭하도록 하자.⁷⁾ 소비자가 금번에 선택한 브랜드가 메이저 브랜드인 경우는, 다음 번 구매 상황에서 브랜드 전환이 일어날 가능성이 상대적으로 낮다고 할 수 있을 것이다. 나아가, 금번에 적립한 포인트의 이익실현이 향후에 브랜드 전환으로 인해 지연될 위험성 역시 상대적으로 낮다고 할 수 있을 것이다. 그리고 이러한 위험성 자체가 낮은 상황이라면, 단일 브랜드 vs. 통합 로열티 프로그램 사이에 존재하는, 브랜드 전환으로 인한 포인트 이익실현 지연 위험성의 차이가 지니는 의미는 경감

된다고 할 수 있다. 따라서, 통합 로열티 프로그램의 경우에 고객 유지 효과가 단일 브랜드 로열티 프로그램에 비해 저조한 효과는, 해당 브랜드가 메이저 브랜드일 경우에는 상대적으로 약하게 나타날 것이다.

3.5 로열티 프로그램 유형에 따른 고객 획득 효과의 차이

이상의 논의는 주로 고객 잠금 효과, 다른 말로는 고객 유지(retention) 효과에 있어 통합 로열티 프로그램과 단일 브랜드 로열티 프로그램의 효과에 차이에 초점을 맞춘 것이었다. 그렇다면 고객 획득(acquisition) 상황에서 이 두 프로그램의 차이는 어떠한 것인가? 로열티 프로그램은 기본적으로, 기존고객의 유지에 초점을 맞춘 마케팅 프로그램이다[5]. 그러나 해당 브랜드가 어떠한 로열티 프로그램에 가입되어 있는지는 신규고객의 최초 구매 결정에서도 역시 유의미한 요소로 작용할 수 있을 것이라는 예측 역시 가능하다.

본 연구에서는 논의의 편의를 위해 신규고객의 최초 구매 상황을 곧 최초 적립 상황으로 가정하도록 하자. 즉, 소비자가 해당 브랜드를 처음으로 구매하게 된 상황이며 따라서 해당 브랜드의 포인트 적립 역시 이번이 처음인 경우를 가정해 보자. 이 경우 포인트 적립 비율 등 다른 조건들이 동일하다면, 소비자의 입장에서 통합 로열티 프로그램과 단일 브랜드 로열티 프로그램의 차이는 금번 구매에서 적립하는 포인트의 활용이 지연될 위험이 어느 쪽이 더 작은가가 될 것이다. 이러한 측면에서 볼 때, 통합 로열티 프로그램은 금번에 구매한 특정 브랜드를 차후에 집중적으로 구매하지 않더라도 다른 브랜드에서도 포인트 적립과 소진이 가능하기에 단일 브랜드 로열티 프로그램에 비해 보다 빠른 이익실현 기회를 제공한다고 볼 수 있다. 따라서 고객 획득 상황에서는 통합 로열티 프로그램의 고객 획득 효과가 단일 브랜드 로열티 프로그램에 비해 높게 나타날 것으로 예상할 수 있다.

7) 특정 소비자의 브랜드 선택 확률과 전체 시장 수준에서의 브랜드 점유율, 즉 시장점유율이 서로 정확히 일치하지는 않을 수 있고, 또한 다수의 소량구매자(light user)들에게는 선택 확률이 높지 않은 브랜드라 하더라도 소수의 다량구매자(heavy user)들에게는 극도로 강력하게 선호되는 경우에는 시장점유율이 높게 나타날 수 있으나, 전반적으로는 다수의 소비자들에 있어서 선택 확률이 높은 브랜드가 시장점유율 역시 높을 것으로 가정한다.

4. 실험분석 I(Experimental Analysis I)

본 장에서는 로열티 프로그램의 유형(단일 브랜드 vs. 통합)에 따라 고객 획득 효과가 달라짐을 실증한다. 구체적으로는 고객이 해당 브랜드를 구매하고 처음으로 포인트를 적립하는 상황에서, 로열티 프로그램의 제공으로 인한 구매의도의 변화 정도가 단일 브랜드 로열티 프로그램의 경우보다 통합 로열티 프로그램의 경우에 보다 강하게 나타나는지를 검증한다. 이를 위해 제과점을 선택하는 가상적인 상황을 배경으로, 로열티 프로그램 유형(단일 브랜드 vs. 통합 로열티 프로그램)을 피실험자 간 요인(between-subject factor)으로 하여 실험을 진행하였다. 전장에서 논의된 순서와는 반대로 로열티 프로그램의 고객 유지 효과에 앞서 고객 획득 효과에 대해 먼저 검증하는 것은, 소비자들이 단일 브랜드 로열티 프로그램과 통합 로열티 프로그램에 대해서도 다르게 반응한다는 점을 보다 간편한 셋팅에서 우선적으로 확인하기 위해서이다.

4.1 실험방법(Method)

실험설계(experimental design) : ‘단일 브랜드 로열티 프로그램’ vs. ‘통합 로열티 프로그램’의 2수준(집단)으로 이루어진 피실험자 간 설계(between-subject design)로 실험을 진행하였다.

절차(procedure) 및 피실험자(subject) : 서울 소재 모 대학교에서 마케팅 교과목을 수강 중인 학부생 37명이 실험에 참가하였다. 각 요인 수준을 대표하는 시나리오가 피실험자에게 무작위로 배포되고, 시나리오를 읽은 피실험자들은 시나리오에 등장하는 브랜드들에 대한 상대적인 선호도를 응답하는 순서로 실험이 이루어졌다.

자극물(stimuli) : 자극물로는 (1) 단일 브랜드 로열티 프로그램, (2) 통합 로열티 프로그램이라는 2

개의 요인 수준별로 그에 해당하는 상황을 묘사하는 시나리오가 제공되었다. 모든 시나리오는 공통적으로, 마이너 제과점 브랜드에 해당하는 ‘뉴욕제과’와 메이저 제과점 브랜드에 해당하는 ‘파리바게트’의 구매를 고려하는 상황을 담고 있다. 이와 같은 브랜드 선정은 제과점 브랜드 시장점유율과 인지도 순위에 대한 사전조사에 바탕을 둔 것이다. 2009년 현재 프랜차이즈 제과점 시장에서 시장점유율은 파리바게트 69.0%, 뚜레쥬르 23.3%, 크라운 베이커리 4.9%, 신라명과 2.7% 순이며[12], 2010년 현재 동 시장에서 인지도는 파리바게트 68.7%, 뚜레쥬르 16.1%, 크라운 베이커리 7.7%, 파리크라상 1.2%, 신라명과 0.9%로 나타나[7], 실제 시장점유율 측면에서나 소비자의 인지도 측면에서나 파리바게트를 메이저 브랜드의 조작으로 제시하는 것은 매우 타당하다 할 수 있다. 반면, 이들 중 상대적으로 시장점유율과 인지도가 가장 저조한 신라명과를 마이너 브랜드의 조작으로 제시하는 것은, 브랜드의 명칭상 피실험자들이 신라명과를 전통빵 전문 브랜드로 오인하여 파리바게트와는 별개의 카테고리로 인식할 가능성이 우려되어 제외되었다. 아울러 파리크라상은 ‘파리’라는 브랜드 명칭의 유사성으로 인해 메이저 브랜드로 제시된 파리바게트와 혼동될 우려가 있어 제외되었다. 최종적으로는 제과점 프랜차이즈 브랜드들 중 점유율 측면에서 4대 브랜드에 속하지 않는 동시에 조사대상들 중 인지도가 가장 낮은(0.3%) 뉴욕제과를 마이너 브랜드로 선정하였다. 비록 뉴욕제과는 외환위기 이후 부도로 인해 2011년 현재는 본점 이외에 별도로 가맹점을 보유하고 있지는 않은 상태이나, 현재까지도 경제계의 프랜차이즈 브랜드 조사에서는 프랜차이즈 브랜드로 분류되어 조사되고 있다[7].⁸⁾ 본 연구에서는 피실험자들의 인식 속에서 메이저 브랜드인 파리바게트에 대비되는 마이너 브랜드로서의 뉴욕제과의 저조한 위상만을 설문에 활용하였다. 즉, 시나리오 상

8) 이는 1990년대 말까지만 해도 프랜차이즈 제과점 브랜드의 선두권을 형성하였던 사실[2]의 후광 탓으로 보인다.

에서 피실험자로 하여금 파리바게트와 뉴욕제과를 주변에서 동일한 정도로 방문 가능하다고 가정하도록 지시함으로써, 두 브랜드에 대한 상대적 구매의도를 응답하는 데 있어 해당 브랜드에 대한 선호도 이외에 점포의 입지 등이 작용할 가능성을 최대한 배제하려고 노력하였다. 아울러 사전조사에 의하여 뉴욕제과를 마이너 브랜드, 파리바게트를 메이저 브랜드로 선정한 것이 피실험자들의 인식과도 일치하는지를 확인하기 위하여, 시나리오의 초두에서는 이에 대한 조작점검(manipulation check)을 실시하였다.

‘단일 브랜드 로열티 프로그램’ 시나리오와 ‘통합 로열티 프로그램’ 시나리오에서는 각각 두 제과점에 고유의 로열티 프로그램들이 제공되는 경우와 두 제과점을 모두 아우르는 통합 로열티 프로그램이 제공되는 경우를 제시하고 있다. 단, 마이너 브랜드의 경우 선호도의 열세를 만회하기 위하여 보다 좋은 거래조건(예 : 보다 낮은 제품가격이나 보다 높은 포인트 적립률)을 제시하는 것이 보다 현실적일 것이므로, 시나리오 상에서 ‘뉴욕제과’의 포인트 적립률은 구매액의 5%로, ‘파리바게트’의 경우는 2.5%로 차등하여 제시하였다. 예를 들어, 단일 브랜드 로열티 프로그램 시나리오는 다음과 같은 내용으로 이루어져 있다.

- 뉴욕제과에서는 10,000원 구매 시 500원(5%)을, 파리바게트에서는 10,000원 구매 시 250원(2.5%)을 포인트로 적립해 준다.
- 뉴욕제과에서 적립한 포인트는 뉴욕제과 이외의 매장에서는 일체 사용할 수 없고, 추후에 다시 뉴욕제과에서 구매할 경우에만 현금/카드 결제액 대신 사용 가능하다.
- 파리바게트에서 적립한 포인트는 파리바게트 이외의 매장에서는 일체 사용할 수 없고, 추후에 다시 파리바게트에서 구매할 경우에만 현금/카드 결제 대신 사용 가능하다.

측정(measurement) : 각 시나리오의 초두에서는 로열티 프로그램이 개입되지 않은 상태에서의 ‘뉴

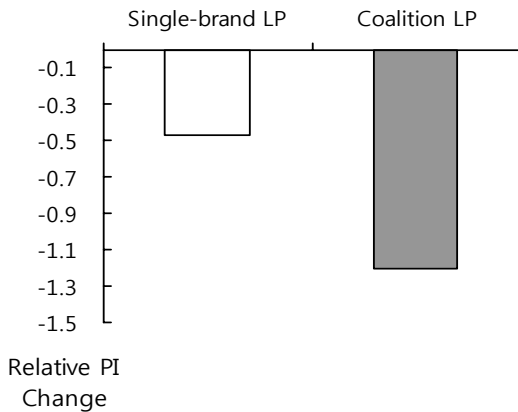
욕제과’와 ‘파리바게트’에 대한 피실험자의 ‘상대적’ 구매의도를 5점 척도로 측정하였다(기본 상대구매의도). 그리고 각 시나리오의 말미에서는 로열티 프로그램이 제공되는 경우에 ‘뉴욕제과’와 ‘파리바게트’에 대한 피실험자의 상대구매의도를 5점 척도로 측정하였다(로열티 프로그램 제공 시 상대구매의도). 각 경우에 상대구매의도의 구조는, 피실험자가 파리바게트에 비해 뉴욕제과를 구매하고자 하는 정도가 매우 강한 경우는 1점에, 뉴욕제과에 비해 파리바게트를 구매하고자 하는 정도가 매우 강한 경우는 5점에 표기하도록 되어 있다. 그리하여 로열티 프로그램이 제공되기 전후의 ‘상대구매의도의 변화량’, 즉, 개개인의 기본 상대구매의도와 로열티 프로그램 제공 시 상대구매의도의 차이를 로열티 프로그램의 효과를 나타내는 지표로 사용하였다.

4.2 분석(Analysis)

먼저 조작점검 차원에서, ‘뉴욕제과’와 ‘파리바게트’에 대한 기본 상대구매의도에 대한 t-검증을 실시한 결과, 그 평균이 두 브랜드를 구매하고 싶어하는 정도에 차이가 없음을 해당하는 3.00에 비해 유의하게 높은 것으로 나타났다(Mean = 4.16, t-검정통계량 = 9.724, 유의확률 = .000). 이는 로열티 프로그램이 개입되지 않은 조건 하에서의 기본적인 구매의도가 뉴욕제과에 비해 파리바게트의 경우에 더 높다는 것을 보여주는 것이다. 따라서 뉴욕제과를 마이너 브랜드, 파리바게트를 메이저 브랜드로 상정한 것은 타당하다 할 수 있다.

로열티 프로그램으로 인한 상대구매의도의 변화량을 살펴본 결과, 그 평균이 단일 브랜드 로열티 프로그램의 경우 -0.47로 유의수준 .05수준에서(t-검정통계량 = -2.704, 유의확률 = .016), 통합 로열티 프로그램의 경우 -1.20으로 유의수준 .01수준에서(t-검정통계량 = -6.000, 유의확률 = .000) 유의한 차이를 보였다. 척도로 사용된 상대구매의도는 1점이 가까울수록 뉴욕제과를 파리바게트에 비해 상대적으로 선호함을 나타내는 구조로 되어 있기에, 상기

결과는 단일 브랜드 로열티 프로그램에서는 통합 로열티 프로그램에서는 브랜드 간 상대적인 구매의도는 기본상대구매의도에 비해 뉴욕제과 쪽으로 이동했음을 의미한다. 그리고 이는 뉴욕제과의 포인트 적립률(5%)이 파리바게트의 경우(2.5%)보다 높게 제시되었기 때문에 당연한 결과라 할 수 있으나, 로열티 프로그램이 제공하는 혜택(예 : 포인트)이 대안(브랜드)의 선택에 영향을 미친다는, 본 연구의 암묵적인 전제를 재확인시켜 준다는 면에서 의의가 있다.



[그림 1] 고객 획득에서 로열티 프로그램의 유형별 상대구매의도 변화량

나아가, 일원분산분석을 구동한 결과(Levine의 등분산 가정은 유의확률 .351로 귀무가설 충족), 단일 브랜드 로열티 프로그램 조건과 통합 로열티 프로그램 조건 사이에 뉴욕제과-파리바게트 간 상대구매의도의 변화량(-0.47 vs. -1.20)은 <표 1>에서 보

듯 유의수준 .05수준에서 그 차이가 유의한 것으로 나타나(F-검정통계량 = 7.302, 유의확률 .011, 효과 크기 = .173), 전자의 조건에 비해 후자의 조건에서 상대적 구매의도는 뉴욕제과 쪽으로 보다 큰 폭으로 이동했음이 확인되었다. 뉴욕제과의 포인트 적립률(5%)은 파리바게트의 경우(2.5%)보다 높기 때문에, 상대구매의도가 뉴욕제과 쪽으로 쏠린 정도가 통합 로열티 프로그램의 경우에 더욱 크게 나타났다는 것은, 로열티 프로그램의 제공으로 인한 구매의도의 변화 정도는 단일 브랜드 로열티 프로그램의 경우보다 통합 로열티 프로그램의 경우에 보다 강하게 나타남을 보여주는 결과라고 하겠다. 즉, 고객 획득 상황에서 통합 로열티 프로그램의 고객 획득 효과는 단일 브랜드 로열티 프로그램에 비해 높게 나타났다.

5. 실험분석 II (Experimental Analysis II)

본 장에서는 로열티 프로그램의 유형에 따른 고객 유지 효과가 브랜드의 위상에 따라 달라지는지를 실험적으로 검증한다. 구체적으로는 고객이 이미 특정 브랜드를 구매하여 포인트가 적립되어 있는 상황에서는, 로열티 프로그램이 구매의도에 미치는 영향이 통합 로열티 프로그램의 경우에 단일 브랜드 로열티 프로그램의 경우보다 약하게 나타나는 정도가, 마이너 브랜드가 기존에 적립된 포인트를 통해 고객을 유지하려는 상황에서 더욱 두드러짐을 보일 것이다. 이를 위해 특정 제과점에서 이미

<표 1> 고객 획득에서 로열티 프로그램 유형이 상대구매의도 변화량에 미치는 영향

Source	Type III Sum of Squares	df	MS	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	4.889 ^a	1	4.889	7.302	.011	.173
Intercept	25.646	1	25.646	38.301	.000	.523
LP Type	4.889	1	4.889	7.302	.011	.173
Error	23.435	35	.670			
Total	56.000	37				
Corrected Total	28.324	36				

구매를 통해 포인트가 적립되어 있는 상태에서 향후에 이용할 제과점을 선택하는 가상적인 상황을 배경으로, 로열티 프로그램의 종류(단일 브랜드 vs. 통합 로열티 프로그램)가 구매의도에 미치는 영향에 대한 브랜드의 위상(마이너 vs. 메이저 브랜드)의 조절효과를 검증하였다.

5.1 실험방법

실험설계(experimental design) : 로열티 프로그램의 종류(단일 브랜드 vs. 통합 로열티 프로그램)를 피실험자 간 요인(between-subject factor)으로, 브랜드의 위상(마이너 vs. 메이저 브랜드)을 피실험자 내 요인(within-subject factor)으로 2×[2×subject] 혼합설계(mixed design 또는 split-plots design)로 실험을 진행하였다. 대신 피실험자 내 요인의 수준은 임의적인(random) 순서로 제시함으로써, 이월효과(carry-over effect)의 영향을 최소화하고자 하였다.

절차(procedure) 및 피실험자(subject) : 서울 소재 모대학교에서 마케팅 교과목을 수강 중인 학부생 84명이 실험에 참가하였다. 피실험자 간 요인인 로열티 프로그램의 종류를 구성하는 두 수준(단일 브랜드 vs. 통합 로열티 프로그램)을 대표하는 서로 다른 시나리오 조합이 피실험자들에게 무작위로 배포되고, 각 시나리오를 읽은 피실험자들은 시나리오에 등장하는 브랜드들에 대한 상대적인 선호도를 응답하는 순서로 실험이 이루어졌다.

자극물(stimuli) : 자극물로는 (1) 단일 브랜드 로열티 프로그램 하에서 마이너 브랜드(뉴욕제과)에 이미 포인트를 적립한 경우, (2) 단일 브랜드 로열티 프로그램 하에서 메이저 브랜드(파리바게트)에 이미 포인트를 적립한 경우, (3) 통합 로열티 프로그램 하에서 마이너 브랜드에 이미 포인트를 적립한 경우, (4) 통합 로열티 프로그램 하에서 메이저 브랜드에 이미 포인트를 적립한 경우를 가정하는

시나리오들이 제공되었다. 예를 들어 단일 브랜드 로열티 프로그램-마이너 브랜드 조건을 담고 있는 시나리오 (1)의 경우, 다음과 같은 내용으로 이루어져 있다.

- 뉴욕제과에서는 10,000원 구매 시 500원(5%)을, 파리바게트에서는 10,000원 구매 시 250원(2.5%)을 포인트로 적립해 준다.
- 뉴욕제과에서 적립한 포인트는 뉴욕제과 이외의 매장에서는 일체 사용할 수 없고, 추후에 다시 뉴욕제과에서 구매할 경우에만 현금/카드 결제액 대신 사용 가능하다.
- 파리바게트에서 적립한 포인트는 파리바게트 이외의 매장에서는 일체 사용할 수 없고, 추후에 다시 파리바게트에서 구매할 경우에만 현금/카드 결제 대신 사용 가능하다.
- 귀하는 이미 최근에 뉴욕제과를 이용하여 1,000 포인트가 적립되어 있는 상태이다.

아울러 통합 로열티 프로그램-메이저 브랜드 조건을 담고 있는 시나리오 (4)의 경우, 다음과 같은 내용으로 이루어져 있다.

- 뉴욕제과에서는 10,000원 구매 시 500원(5%)을, 파리바게트에서는 10,000원 구매 시 250원(2.5%)을 포인트로 적립해 준다.
- 이 둘은 현재 같은 회사의 포인트 프로그램에 가입되어 있어, 서로 포인트 전환이 가능하다. 뉴욕제과에서 적립한 포인트는 추후에 뉴욕제과는 물론 파리바게트에서 구매할 경우에도 현금/카드 결제액 대신 사용 가능하며, 파리바게트에서 적립한 포인트 역시 추후에 다시 파리바게트는 물론 뉴욕제과에서 구매할 경우에도 현금/카드 결제 대신 사용 가능하다.
- 귀하는 이미 최근에 파리바게트를 이용하여 1,000 포인트가 적립되어 있는 상태이다.

피실험자 간 요인 수준에 따라 한 명의 피실험자

에게는 시나리오 (1), (2) 조합 또는 (3), (4) 조합 중 한 조합이 제공되었으며, 같은 조합 내에서 개별 시나리오는 임의적인 순서로 제시되었다. 이전 실험과 마찬가지로, 마이너 브랜드인 ‘뉴욕제과’의 포인트 적립률은 구매액의 5%로, 메이저 브랜드인 ‘파리바게트’의 경우는 2.5%로 차등하여 제시하였다.

측정(measurement) : 브랜드 위상에 대한 조작점 검 차원에서, 이전 실험에서처럼 각 피실험자들은 실험 초두에서 로열티 프로그램이 개입하지 않은 상황에서 각 브랜드에 대한 기본적인 상대구매의도를 응답하도록 하였다. 아울러 역시 이전 실험과 마찬가지로, 각 시나리오의 말미에서는 두 브랜드에 대한 피실험자의 상대구매의도를 5점 척도로 측정하였다.

5.2 분석

먼저 조작점 검 차원에서, 전체 피실험자 집단을 대상으로 ‘뉴욕제과’와 ‘파리바게트’에 대한 기본상대구매의도에 대한 t-검증을 실시한 결과 그 평균이 3.00에 비해 유의하게 높은 것으로 나타나(mean = 3.48, t-검정통계량 = 4.314, 유의확률 = .000), 본 실험의 피실험자 집단을 대상으로도 뉴욕제과를 마이너 브랜드, 파리바게트를 메이저 브랜드로 상정한 것이 타당함이 확인되었다. 그리고 로열티 프로

그램의 종류를 피실험자 간 요인으로, 브랜드의 위상을 피실험자 내 요인으로 하여 반복측정 분산분석(repeated measure ANOVA)을 실시하였다. <표 2>는 분산분석 결과의 요약이다.

먼저, 이미 포인트가 적립된 브랜드가 마이너 브랜드인 경우와 메이저 브랜드인 경우에 상대구매의도의 추정된 주변평균(estimated marginal mean)은 각각 2.714와 3.405로, 유의수준 .01수준에서 유의한 차이를 보여준다(F-검정통계량 = 32.591, 유의확률 = .000, 효과크기 = .284). 종속변수의 척도는 마이너 브랜드와 메이저 브랜드 사이에 구매의도의 편중을 나타내는 ‘상대적’ 척도이므로, 상기 결과는 고객의 구매의도가 마이너 브랜드인 뉴욕제과로 쏠리는 현상이 고객 유지에 나서는 브랜드가 마이너 브랜드일 때 보다 강력하게 나타난 것을 의미한다. 그러나 앞서 강조했다듯이 이는 현실성의 반영 등을 위하여 마이너 브랜드의 포인트의 적립비율을 메이저 브랜드의 그것에 비해 높게 설정한 데(5% vs. 2.5%) 따른 결과이므로, 단순히 이를 두고 마이너 브랜드의 경우에 로열티 프로그램의 효과가 높다는 의미로 해석할 수는 결코 없다.

그보다는 본 분석에서 중요한 것은, 로열티 프로그램의 종류가 지니는 주효과(main effect)와, 로열티 프로그램의 종류와 브랜드의 위상 사이에 존재하는 상호작용(interaction effect)이다. 단일 브랜드 로열티 프로그램이 시행되는 경우와 통합 로열티

<표 2> 고객 유지에서 브랜드 위상 및 로열티 프로그램 유형이 상대구매의도에 미치는 영향

Within-Subjects Effects							
Source	Type III Sum of Squares	df	MS	F	Sig.	Partial Eta Squared	
Brand	20.024	1	20.024	32.591	.000	.284	
Brand×LP Type	8.595	1	8.595	13.990	.000	.146	
Error(Brand)	50.381	82	.614				
Between-Subjects Effects							
Source	Type III Sum of Squares	df	MS	F	Sig.	Partial Eta Squared	
Intercept	1572.595	1	1572.595	677.341	.000	.892	
LP Type	4.024	1	4.024	1.733	.192	.021	
Error	190.381	82	2.322				

프로그램이 시행되는 경우에 상대구매의도의 추정된 주변평균은 각각 2.905와 3.214로, 유지 상황에서는 단일 브랜드 로열티 프로그램의 효과가 통합 로열티 프로그램에 비해 상대적으로 강하게 나타나는 방향성이 관찰되었다. 그러나 유의확률은 .192로 나타나(F-검정통계량 = 1.733, 효과크기 = .021), 그와 같은 경향이 유의하지는 않았다.

로열티 프로그램의 유형이 상대구매의도에 미치는 영향을 브랜드 위상에 따라 구분하기 위하여 로열티 프로그램의 유형과 브랜드의 위상 사이에 상호작용을 검증한 결과, 양자 간의 상호작용의 유의확률이 유의수준 .01수준에서 유의하였다(F-검정통계량 = 13.990, 유의확률 = .000, 효과크기 = .146). 아울러 단일 브랜드 로열티 프로그램과 통합 로열티 프로그램 하에서 상대구매의도의 추정된 주변평균은 [그림 2]에서 보듯 마이너 브랜드가 고객 유지를 시도하는 경우에 각각 2.333과 3.095인 반면(평균차이 = .762), 메이저 브랜드가 고객 유지를 시도하는 경우에는 각각 3.476과 3.333으로 나타나(평균차이 = -0.143), 로열티 프로그램 종류에 따른 상대구매의도의 평균의 차이는 유지를 시도하는 브랜드가 마이너 브랜드인 경우에 상대적으로 더 큰 것으로 나타났다. 나아가 단순효과(simple effects)를 검증한 결과 전자의 차이는 유의수준 .01수준에서 유의한 반면(F-검정통계량 = 7.874, 유의확률 = .006, 효

과크기 = .088) 후자의 차이는 유의하지 않아(F-검정통계량 = .309, 유의확률 = .580, 효과크기 = .004), 고객 유지를 위해서는 마이너 브랜드의 경우에는 단일 브랜드 로열티 프로그램을 사용하는 것이 유리하나, 메이저 브랜드의 경우에는 어느 로열티 프로그램 유형을 사용하더라도 유의한 차이가 없는 것으로 나타났다.

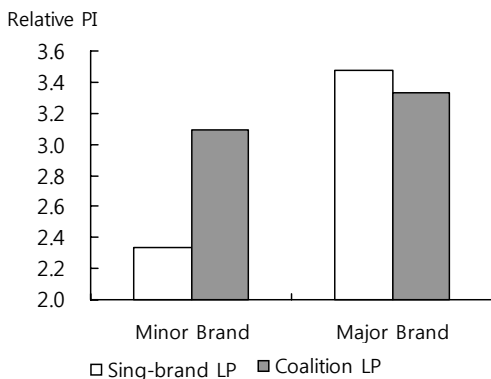
6. 결 론

6.1 요약 및 토의

본 연구는 통합 로열티 프로그램이 단일 브랜드 로열티 프로그램과 비교하여 지니는 뚜렷한 구조적 차이에도 불구하고 그에 관한 연구는 상대적으로 드물다는 문제의식에서 출발하여, 구매를 신장시키는 효과에 있어서 통합 로열티 프로그램이 기존의 단일 브랜드 로열티 프로그램에 비해 어떠한 차이를 야기하는가를 검증하였다. 구체적으로는 구매 상황을 최초 구매와 재구매 상황으로 구분하여(고객 획득 vs. 유지), 각각의 상황에서 통합 로열티 프로그램이 구매의도에 미치는 효과는 단일 브랜드 로열티 프로그램의 경우와 어떠한 차이가 있는지를 검증하였다. 분석결과와 그에 대한 해석을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 고객 획득 단계에서 로열티 프로그램의 효과는 단일 브랜드 로열티 프로그램의 경우보다 통합 로열티 프로그램의 경우에 보다 강하게 나타날 가능성이 확인되었다. 이는 통합 로열티 프로그램의 경우 단일 브랜드 로열티 프로그램에 비해 보다 빠르고 확률 높은 포인트 활용 기회를 제공하기 때문에, 다시 말해 포인트 이익실현 지연의 위험성을 보다 낮게 수반하기 때문에 같은 정도의 포인트로도 더 높은 잠재 효용을 제공하기 때문으로 추론된다.

둘째, 고객 유지 단계에서 로열티 프로그램의 효과는, 마이너 브랜드에 있어서는 통합 로열티 프로그램의 경우보다 단일 브랜드 로열티 프로그램의 경우에 보다 강하게 나타날 가능성이 있다. 이는 통



[그림 2] 고객 유지에서 브랜드 위상 및 로열티 프로그램 유형에 따른 상대구매의도

합 로열티 프로그램의 경우 기존에 사용한 브랜드 대신 다른 브랜드를 구매하더라도 기존에 적립한 포인트를 여전히 지연이나 사장 없이 사용할 수 있기 때문에, 단일 브랜드 로열티 프로그램의 경우에 비해 기존의 브랜드를 고수할 동기가 떨어지기 때문이라 할 수 있다. 반면 메이저 브랜드의 경우에는 로열티 프로그램의 유형에 따른 차이가 마이너 브랜드의 경우에 비해 미약했는데(유의하지 않았는데), 이는 메이저 브랜드는 선택 확률이 높은 브랜드이므로 브랜드 전환으로 인해 포인트의 활용이 지연 또는 상실될 위험성이 애초에 상대적으로 낮기 때문에 통합 로열티 프로그램이 가져다주는 위험 감소 효과가 지니는 의미가 경감되는 탓으로 추론된다.

이상과 같은 분석은 로열티 프로그램의 운용과 관련하여 몇 가지 중요한 지침을 제공한다. 고객 획득과 유지 상황별로 통합 로열티 프로그램과 단일 브랜드 로열티 프로그램이 가져오는 효과가 다를 가능성이 있다는 것은, 브랜드의 성장주기 상의 단계에 따라 로열티 프로그램의 유형별로 투입하는 자원의 비율을 다르게 할 필요성에 대한 검토를 요구한다. 회사의 로열티 프로그램 체계는 통합 로열티 프로그램에 가입되어 있는 동시에 자사 고유의 로열티 프로그램 역시 운용하는 경우, 또는 전자에만 가입되어 있거나 후자만을 운용하는 경우 등 다양한 조합이 가능하다. 따라서 이 두 가지 유형의 로열티 프로그램을 동시에 운용하는 브랜드의 경우에는 각 로열티 프로그램에 대한 자원 배분이, 하나의 로열티 프로그램에만 의존하는 브랜드의 경우라면 어떤 유형의 로열티 프로그램을 선택할 것인가가 마케팅 효율을 높이기 위한 중요한 의사결정 사항이 될 것이다.

첫째, 고객 획득 단계에서는 통합 로열티 프로그램이 보다 효과적이라면, 성장주기상에서 아직까지 기존고객의 유지보다는 신규고객의 획득에 주력하고 있는 시장진입기~성장기 단계에 위치한 브랜드의 경우 통합 로열티 프로그램에 대한 자원의 투입 수준을 다른 시기에 비해 상대적으로 확대할 필요

가 있다는 점을 의미한다. 즉, 이러한 브랜드는 통합 로열티 프로그램을 통해 제공하는 포인트의 적립률을 통상적인 수준보다 높게 가져갈 필요가 있다. 물론 통합 로열티 프로그램을 통해 제공한 포인트는 다른 브랜드에서 전용이 가능하므로, 특히 마이너 브랜드의 경우에는 포인트가 재구매의 형태로 회수되지 않고 지출비용으로 작용할 위험성이 상대적으로 높지만, 통합 로열티 프로그램을 통한 포인트의 제공을 신규고객 획득을 위한 초기투자의 한 방편으로 이해한다면 충분히 고려할 만한 전략이 될 것이다. 반면 메이저 브랜드는 이미 시장에서 우월한 점유율을 자랑하고 있는 브랜드일 것이므로, 신규고객의 획득보다는 기존고객의 유지를 통해 수익을 창출하고 있을 가능성이 더 크다. 따라서 신규고객의 획득을 위해 통합 로열티 프로그램에서 포인트의 적립률을 높일 필요성은 마이너 브랜드에 비해 떨어진다 할 수 있다.

둘째, 고객 유지 단계에서는 마이너 브랜드의 경우 단일 브랜드 로열티 프로그램이 보다 효과적이라면, 비록 마이너 브랜드라 하더라도 고객군의 확충을 통한 외형성장보다는 현재 보유하고 있는 고객군을 대상으로 내실 있는 현상 유지를 추구하는 경우에는 통합 로열티 프로그램보다는 자체적인 로열티 프로그램에 의존하는 편이 비용 대비 효과 측면에서 바람직할 수 있을 것이다. 반면 메이저 브랜드의 경우 실험분석 결과에서 나타난 것처럼 로열티 프로그램의 유형에 따른 효과의 차이는 마이너 브랜드의 경우에 비해 미약하다면, 어떠한 로열티 프로그램에 치중할 지의 문제는 로열티 프로그램의 유형에 따른 효과의 차이에만 초점을 맞추기보다는 로열티 프로그램 운용의 아웃소싱/인소싱 중 어느 쪽이 비용 대비 효과적인지에 대한 검토 등 다른 제반 요소들을 함께 고려할 필요가 있을 것이다.

로열티 프로그램의 유형과 관련한 이와 같은 실무적 함의는, 기본적으로 통합 로열티 프로그램이 단일 브랜드 로열티 프로그램에 비해 브랜드 전환이 상대적으로 자유롭다는 구조적 특징에 바탕을 두고 있다. 따라서 통합 로열티 프로그램의 이러한

특징에 관한 최근 사례를 소개한다. 2012년 3월 업계 동향에 따르면, 대형할인점 업계 1위 업체인 '이마트'는 통합 로열티 프로그램인 'OK캐쉬백'과의 10년에 걸친 제휴관계를 청산하고 동년 9월부터는 자체적인 포인트 카드인 '이마트 포인트 카드'만을 독자적으로 사용하기로 발표하였다[3]. 이러한 결정의 배경으로 몇 가지 동기가 지목되고 있으나, 그 중 주목할 만한 것은 "고객들이 이마트에서 쌓은 포인트를 쇼핑에 활용하지 않고 다른 OK캐쉬백 가맹점에서 쓰는 일이 많아졌다"는 업계의 지적이다. 이는 통합 로열티 프로그램을 통해 포인트를 적립한 소비자 입장에서는 기존 브랜드를 재구매할 유인이 단일 브랜드 로열티 프로그램에 비해 반감되어 브랜드 전환에 보다 취약하다는 본 연구의 주장과 일치하는 대목이다. 비록 이마트가 통합 로열티 프로그램을 통해 경험한 부작용의 유형으로 고객의 동종 카테고리 내의 다른 브랜드로의 전환은 언급되지 않았지만, 이는 상기 사례 당시에는 대형할인점 경쟁 브랜드인 홈플러스와 롯데마트가 이마트와는 달리 OK캐쉬백에 가입되지 않았던 탓에서 기인하는 것으로 볼 수 있으며⁹⁾, 만약 경쟁 브랜드들이 함께 가입되어 있었다면 상기 사례와 유사하게 '고객들이 쌓은 포인트를 (이마트에서의) 쇼핑에 활용하지 않고 OK캐쉬백에 가맹한 다른 대형할인점에서 쓰는 일이 많아지는' 현상 역시 가능했을 것으로 예상된다. 아울러 "사업 초기에는 이마트 고객층이 두텁지 않았기 때문에 OK캐쉬백을 통한 마케팅 효과가 컸으나 지금은 OK캐쉬백을 준 만큼 효과를 보지 못한다"는[3] 이마트 측의 불만 역시, 고객 획득과 유지 상황별로 통합 로열티 프로그램과 단일 브랜드 로열티 프로그램이 가져오는 효과가 다를 가능성이 있다는 본 연구의 주장을 뒷받침하는 지적이다. 즉, 브랜드 전환이 자유로운 통합 로열티 프로그램의 구조적 특징으로 인한 명(明)과 암(暗)에 주목할 필요가 있으며, 브랜드들은 로열티 프로그

램의 운용에 있어서 자사의 현재 위치(고객 획득 치중 vs. 고객 유지 의존)에 대한 성찰과 함께, 앞으로의 생존방향과 로열티 프로그램의 운용 방향을 합치시키는 것이 중요하다 하겠다. 본 연구는 그러한 중요성에 대한 관심의 환기와 전략적 시사점을 제공하는 데 의의가 있다.

덧붙여서, 대형할인점 시장점유율 1위 업체인 이마트조차도 통합 로열티 프로그램이 지니는 고객 유지 효과의 약화를 경험했다는 사실은, 파리바게트와 관련한 본 연구의 실험분석 결과에 대해 보다 주의 깊은 해석을 취할 필요성을 요구한다. 비록 본 연구의 실험분석에서는 고객 유지 상황에서 로열티 프로그램의 유형에 따른 구매의도의 차이가 메이저 브랜드(파리바게트)의 경우에는 마이너 브랜드(뉴욕제과)와는 달리 유의하지 않은 것으로 나타났지만, 이에 대한 단정적인 일반화를 시도하기보다는 그와 같은 차이가 "메이저 브랜드의 경우 마이너 브랜드에 비해 상대적으로 약하다"라는 수준의 보수적인 해석을 취하는 것이 바람직하다고 본다. 파리바게트의 경우 2009년 현재 프랜차이즈 제과점 시장에서의 점유율이 69.0%에 달하고 있어[12], 아무리 시장에서 두각을 나타내는 메이저 브랜드라고 하더라도 이와 같은 압도적인 위상을 차지하는 경우가 일반적이라고는 할 수 없다. 본 연구에서는 고객 유지 상황에서 로열티 프로그램 유형의 효과에 대한 브랜드 위상의 조절효과는, 메이저 브랜드의 경우 브랜드 전환이 일어날 가능성 자체가 상대적으로 낮은 데서 기인하는 것으로 본다. 이와 같은 추론이 타당하다면, 시장지배력이 파리바게트의 경우에 비해 상대적으로 덜 압도적인 메이저 브랜드의 경우, 기존에 적립한 포인트의 이익실현이 브랜드 전환으로 인해 지연될 위험성은 파리바게트의 경우보다는 상대적으로 크다고 예상할 수 있으며, 따라서 파리바게트의 경우와는 달리 로열티 프로그램의 유형에 따른 유지 효과의 차이가 유의하게 나타날 가능성도 결코 배제할 수 없다. 본 연구에서의 파리바게트와는 달리 실무에서의 이마트의 경우 메이저 브랜드임에도 불구하고 통합 로열티 프로그램

9) 홈플러스의 경우 이마트가 OK캐쉬백 탈퇴 방침을 발표한 2012년 3월에 OK캐쉬백에 가맹하였다[11].

이 지니는 고객 유지 효과의 약화가 발생한 데는 다양한 요인이 복합적으로 작용했겠지만, 전자사의 카테고리 내 시장점유율(2009년 현재 69.0%)[12]에 비해 후자의 시장점유율(2011년 상반기 현재 37%)[8]이 현저히 낮은 데서도 상당 부분 기인했을 가능성이 있다. 따라서 메이저 브랜드라 하더라도 통합 로열티 프로그램이 고객 유지 효과가 상대적으로 약할 가능성은 여전히 배제되어서는 안 될 것이다.

6.2 한계점 및 추후 보완/확장 방향

본 연구는 우선 실험의 실행 측면에서 미처 반영하지 못하였거나 추후 개선이 요구되는 사항들 역시 내포하고 있다. 첫째, 본 연구는 시나리오를 통한 가상적인 상황의 제시에 의존하고 있어서, 로열티 프로그램이 제공하는 심리적 효과에 대한 고려는 거의 반영하고 있지 못하다. 예를 들어 포인트가 이미 적립된 조건의 조작은 실제로 해당 브랜드를 통해 포인트를 적립한 소비자를 대상으로 설문하는 등의 방식으로 이루어진 것이 아니라, 최근에 포인트를 적립했다고 ‘가정’ 하도록 피실험자에게 지시하는 식으로 이루어졌다. 이 경우에도 피실험자들은 포인트에 대한 계산적 몰입은 경험하였던 것으로 추측되나, 자신이 실제로 브랜드를 선택하여 보유하고 있는 포인트가 아니기에 포인트나 로열티 프로그램에 대한 감정적/심리적인 애착은 형성되지 않았을 것으로 생각된다. 로열티 프로그램에 대한 감정적 몰입의 효과까지 고려할 경우, 특히 통합 로열티 프로그램과 관련하여 본 연구에서 제시하지 못한 효과가 존재할 수 있다. 예를 들어 인지도나 선호도가 떨어지는 마이너 브랜드가 매우 저명한 통합 로열티 프로그램에 가입되어 있을 경우, 공동 브랜딩(co-branding)의 경우[25]와 유사하게 통합 로열티 프로그램에 대한 우호적인 소비자 태도가 마이너 브랜드에 대한 소비자의 태도를 개선시키는 효과가 존재할 가능성도 있으나, 본 연구는 그러한 가능성에 대해서는 다루지 않았다. 보다 현실감 있는 실험조건에서, 또는 실제 구매자들을 대상으로

연구한다면 단일 브랜드 로열티 프로그램과 통합 로열티 프로그램의 효과를 보다 입체적으로 비교할 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 고객 유지 상황에서 로열티 프로그램의 효과를 검증하는 데 있어, 포인트가 이미 적립된 상황을, 유지의 주체가 되는 브랜드에만 한정하였다. 예를 들어, 메이저 브랜드가 단일 브랜드 로열티 프로그램을 통해 고객 유지에 나서는 시나리오의 경우, 포인트는 해당 메이저 브랜드에만 적립되어 있는 것으로 상황을 단순화하였다. 고객 유지의 주체가 되는 브랜드뿐 아니라 경쟁 브랜드에도 포인트가 적립되어 있는 상황을 제시한다면, 두 브랜드 간에 기존에 적립되어 있는 포인트량의 비율에 따라 다양한 결과를 얻을 수도 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서는 동일한 조건 하에서 통합 로열티 프로그램과 단일 브랜드 로열티 프로그램의 효과를 비교하기 위하여 이 둘 사이에 포인트 적립률의 수준을 2.5% 또는 5%로 고정하였다. 실제 시장에서는 단일 브랜드 로열티 프로그램의 경우 그 사례를 일일이 제시할 수는 없지만 대략 5%~10% 수준에서 다양한 분포를 보이는 것으로 조사되며, 통합 로열티 프로그램의 적립률은 OK캐쉬백의 경우가맹점에 따라 1%에서 10%인 경우까지 다양하다[13].¹⁰⁾ 뿐만 아니라 통합 로열티 프로그램의 경우 5% 적립과 동시에 이동통신사 할인(5%~10%)이 제공되기도 하는 등 로열티 프로그램이 제공하는 혜택의 범위는 실로 다양하다. 뿐만 아니라 로열티 프로그램의 유형별로, 그리고 업종별로 통상적인 포인트 적립률 수준이 존재할 것이므로, 본 연구의 함의를 실무에 적용하기 위해서는 본 연구에서 제시한 것과 유사한 결과가 얼마나 다양한 포인트 적립률 수준에서도 재현되는지, 아니면 어떠한 차이를 보이는지에 대한 검증이 선행되어야 할 것이다.

10) 이러한 개략적인 조사는 로열티 프로그램 별로 포인트 적립률 수준이 다양하다는 점을 강조하기 위한 것이므로, 로열티 프로그램별, 업종별 포인트 적립률의 평균, 분산, 최빈수 등 구체적인 수치는 제시하지 않는다.

넷째, 본 연구는 실험분석이 프랜차이즈 제과점 카테고리에 한정되어 있다는 한계가 있다. 단순히 실험분석 결과의 일반화를 위해 보다 다양한 카테고리에 대해 검증을 확대할 필요가 있을 뿐 아니라, 본 연구에서 검증한 효과의 차이가 더욱 극대화될 수 있는 카테고리를 찾는 시도가 필요하다는 의미이다. 기본적으로 로열티 프로그램의 현재와 같은 융성은, 기업 활동의 모든 영역에 걸쳐 치열한 경쟁이 상시적으로 전개되고 있는 가운데 경쟁자와의 차별화를 피하거나 또는 적어도 열위에만큼은 처하지 않기 위한 기업의 절박한 노력의 결과라고 해도 과언이 아닐 것이다. 아울러 브랜드의 선택에서 로열티 프로그램은 제품/서비스에 비하면 어디까지나 부차적인 요소라고 할 수 있으므로, 로열티 프로그램의 효과 역시 제품/서비스에 대한 브랜드 간 선호도 차이가 상대적으로 미미한 카테고리에서 보다 증폭될 것으로 예상할 수 있다. 프랜차이즈 제과점 카테고리의 경우 2009년 현재 1위 브랜드인 파리바게트의 시장점유율이 69.0%에 달할 정도로 압도적인 편중을 보이고 있는 카테고리이므로[12] 제품/서비스 선호도가 브랜드 간에 평균화되어 있다고 보기는 힘들다. 따라서 보다 평준화된 브랜드들이 치열한 경쟁을 벌이는 카테고리를 발굴하여 본 연구의 주장을 검증한다면, 로열티 프로그램의 유형이 지니는 효과와 관련하여 한층 더 강력하고 과급력 있는 결과를 얻을 수도 있을 것이다.

다섯째, 카테고리에 대한 소비자의 관여도가 지니는 효과를 고려할 필요가 있다. 저관여(low involvement) 제품의 경우, 소비자들이 브랜드와 관계를 고수하려는 정도가 상대적으로 두드러지지 않는 반면, 제품 자체보다는 부차적인 인센티브(incentive)가 선택에 영향을 끼치는 경향이 고관여 제품의 경우보다 상대적으로 크다[18]. 로열티 프로그램의 혜택은 인센티브에 해당한다고 할 수 있으므로, 로열티 프로그램 유형의 효과 역시 해당 제품에 대한 소비자의 관여도에 의해 달라질 가능성이 있다. 본 연구의 실험분석에서 사용된 제과점 빵 카테고리는 개인별로 차이는 있을 수 있으나 전반적으로는 저

관여 제품으로 분류될 수 있을 것이다. 그러나 근래 들어 건강문제에 대한 소비자들의 관심이 대두되는 등의 변화로 인해 제과점 빵을 반드시 저관여 제품으로 판단하는 데는 위험성이 있을 수 있다. 따라서 제과점 빵에 대한 피실험자 개개인의 관여도 수준을 조절변수 또는 통제변수로 처리하는 것이 바람직할 것이다.

여섯째, 로열티 프로그램-제휴 할인 프로그램의 조합에 대한 고려가 필요하다. 기업에 따라서는 로열티 프로그램을 통한 포인트의 적립과 동시에 이동통신사와의 제휴 할인 프로그램을 통한 즉시 할인을 제공하는 다중 프로모션을 실행하고 있는 경우도 상당히 빈번하므로[6], 제휴 할인 프로그램과의 결합이 로열티 프로그램 유형의 효과에 어떠한 영향을 끼칠 것인지에 대한 추가적인 검증이 이루어진다면 로열티 프로그램의 효과를 강화하고 약점은 보완하는 전략의 도출이 가능할 것이다.

마지막으로, 본 연구는 고객 획득에 있어서는 단일 브랜드 로열티 프로그램과 통합 로열티 프로그램의 효과의 차이가 브랜드 위상에 따라 어떻게 달라질 수 있는지에 대한 검증은 배제되어 있다. 기본적으로 메이저 브랜드라면 이미 시장에서 우월한 지배력을 행사하고 있는 브랜드를 의미하는 것이므로, 소비자들의 상당수는 이미 해당 브랜드의 기존 고객일 가능성이 높다. 따라서 고객 획득에 있어서 로열티 프로그램의 영향은 성장주기상에서 기존고객의 유지보다는 신규고객의 획득에 주력하고 있는 시장진입기~성장기 단계에 위치한 브랜드에 한하여 중요한 관심사가 될 수 있을 것이며, 이미 확고한 고객군을 확보한 메이저 브랜드의 경우 이러한 브랜드에 해당할 가능성은 현실적으로 낮다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 고객 획득 단계에서 로열티 프로그램의 유형에 따른 효과의 차이가 메이저 브랜드의 경우에 마이너 브랜드에 비해 어떻게 달라질 수 있는지는 굳이 검증할 필요성을 절감하지는 못하였다. 하지만 비록 메이저 브랜드라 하더라도 공격적으로 신규고객의 획득에 주력해야 하는 상황을 가정한다면, 위와 같은 검증이 반드시 불

필요한 것은 아닐 것이다. 이러한 검증이 어느 정도로 현실적인 필요성이 있는지에 대한 검토와 실제 검증의 수행은 추후에 확장연구에서 다루도록 하고, 본 연구에서는 위와 같은 차이에 대한 개략적인 방향을 예측해 보는 것으로 마무리하고자 한다.

단일 브랜드 로열티 프로그램과 통합 로열티 프로그램이 지니는 고객 획득 및 유지 효과의 차이는 기본적으로, 로열티 프로그램이 제공하는 포인트의 효용이 브랜드 전환에 의해 감소하는 정도가 양자간에 다르기 때문임을 지적한 바 있다. 그렇다면 브랜드 전환이 일어날 가능성을 브랜드 위상과 연관지어 살펴보면, 메이저 브랜드는 시장점유율이 높은 브랜드, 즉, 선택확률이 높은 브랜드이므로 금번에 메이저 브랜드를 선택하였다면 다음 번 구매 상황에서 브랜드 전환이 일어날 가능성은 상대적으로 낮다고 할 수 있을 것이다. 나아가, 금번에 적립하는 포인트의 사용 기회가 향후에 브랜드 전환으로 인해 지연될 위험성 역시 상대적으로 낮을 것이다. 즉, 메이저 브랜드의 경우에는 포인트가 지닌 효용의 상실 또는 가치할인 없는 브랜드 전환이 가능하다는 통합 로열티 프로그램의 장점이 희석될 것이며, 따라서 통합 로열티 프로그램이 단일 브랜드 로열티 프로그램에 비해 고객 획득 효과가 높은 정도는 메이저 브랜드의 경우에는 상대적으로 약하게 나타날 것으로 예상할 수 있다.

참 고 문 헌

- [1] 김지윤, “로열티 프로그램에 있어서 소비자의 포인트 적립·소진·충성도에 관한 연구”, 고려대학교 박사학위논문, 2012.
- [2] 머니투데이, “[창업업종분석⑮] 단골 은퇴형 아이템 ‘제과점’”, (2008. 11. 14), <http://www.mt.co.kr/view/mtview.php?type=1&no=2008101220125340486&outlink=1>, 2012. 5. 11. 접속.
- [3] 머니투데이, “이마트, 자체 포인트카드 운영배경은?”, (2012. 3. 4), <http://www.mt.co.kr/view/mtview.php?type=1&no=2012032814455967127&outlink=1>, 2012. 5. 11. 접속.
- [4] 박승봉, 김재영, Chinnapaka Chitharanjandas, 한재민, “e-Business에서의 사적 전자 화폐 연구 : 주요 마일리지 시스템 특성 비교를 중심으로”, 『인터넷비즈니스연구』, 제5권, 제1호(2004), pp.9-28.
- [5] 신영식, 차경천, “베이커리 업계의 고객보상 프로그램과 제휴카드 할인프로그램의 효과적인 운영방안에 대한 연구-패밀리레스토랑과의 비교를 통하여”, 『Korea Business Review』, 제14권, 제3호(2011), pp.105-134.
- [6] 신영식, 차경천, “브랜드 통합 포인트 카드의 이용행태와 통합효과”, 『상품학연구』, 제29권, 제4호(2011), pp.33-43.
- [7] 이데일리, “(2010 프랜차이즈랭킹) 브랜드 인지도<16> 베이커리”, (2010. 5. 31), <http://www.edaily.co.kr/news/NewsRead.edy?newsid=02538726592974496&SCD=DJ16&DCD=A01307>, 2012. 5. 11. 접속.
- [8] 이데일리, “롯데·이마트, CS유통·킴스마트 인수 난항 겪는 이유”, (2011. 11. 14), <http://www.edaily.co.kr/news/NewsRead.edy?SCD=DA14&newsid=01751526596445720&DCD=A00105&OutLnkChk=Y>, 2012. 5. 11. 접속.
- [9] 이소영, 김향미, 김재욱, “제휴 로열티 프로그램이 운영사와 제휴사의 로열티 형성에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국유통학회 학술대회 발표논문집, (2009), pp.37-52.
- [10] 정지윤, 이희진, 장승권, 최우석, “통합 로열티 프로그램의 성공요인 : 오케이캐쉬백 사례”, 『한국전자거래학회지』, 제16권, 제2호(2011), pp.91-109.
- [11] 중앙일보, “이마트와 밀월커피는 ‘OK캐쉬백’ 홈플러스와 결합”, (2012. 3. 28), http://money.join.smsn.com/news/article/article.asp?total_id=7740388&ctg=1103, 2012. 5. 11. 접속.
- [12] 한국식품공업협회, 중앙대학교 산학협력단, 『가공식품 세분화 시장 현황조사 : 제과빵』, 농수

- 산물유통공사, (2011), p.31.
- [13] OK Cashbag 서비스 사이트, <http://www.okcashbag.com>, SK 마케팅엔컴퍼니, 2012. 2. 29. 접속.
- [14] Beatty, S.E., M. Mayer, J.E. Coleman, K.E. Reynolds, and J.K. Lee, "Customer-Sales Associate Retail Relationships," *Journal of Retailing*, Vol.72, No.3(1996), pp.223-247.
- [15] Blattberg, R.C., B.D. Kim, and S.A. Neslin, *Database Marketing : Analyzing and Managing Customers*, New York, Springer, 2008.
- [16] Bolton, R.N., P.K. Kannan, and M.D. Bramlett, "Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, No.1 (2000), pp.95-108.
- [17] Dorotic M., D. Fok, P.C. Verhoef, and T.H.A. Bijmolt, "Do Vendors Benefit from Promotions in a Multi-vendor Loyalty Program?," *Marketing Letters*, Vol.22, No.4(2011), pp.341-356.
- [18] Dowling, G.R. and M. Uncles, "Do Customer Loyalty Program Really Work?," *Sloan Management Review*, Vol.38, No.4(1997), pp.71-82.
- [19] Feinberg, F.M., A. Krishna, and Z.J. Zhang, "Do We Care What Others Get? A Behaviorist Approach to Targeted Promotions," *Journal of Marketing Research*, Vol.39, No.3 (2002), pp.277-291.
- [20] Ferguson, R. and K. Hlavinka, "The COLLOQUY Loyalty Marketing Census : Sizing Up the US Loyalty Marketing Industry," *Journal of Consumer Marketing*, Vol.24, No.5(2007), pp.313-321.
- [21] Guadagni, P.M. and J.D.C. Little, "A Logit Model of Brand Choice Calibrated on Scanner Data," *Marketing Science*, Vol.2, No.3 (1983), pp.203-238.
- [22] Heskett, J.L., W.E. Sasser, and C.W.L. Hart, *Breakthrough Service*, The Free Press, New York, NY, 1990.
- [23] Hsee, C.K., F. Yu, J. Zhang, and Y. Zhang, "Medium Maximization," *Journal of Consumer Research*, Vol.30, No.1(2003), pp.1-14.
- [24] Johnson, M., A. Gustafson, T. Andreassen, L. Levik, and J. Cha, "The Evolution and Future of National Customer Satisfaction Index Models," *Journal of Economic Psychology*, Vol. 22, No.2(2001), pp.217-245.
- [25] Kapferer, J.N., *Strategic Brand Management*, Kogan Page, London, 1999.
- [26] Kim, B.D., M. Shi, and K. Srinivasan, "Reward Programs and Tacit Collusion," *Marketing Science*, Vol.20, No.2(2001), pp.99-120.
- [27] Klemperer, P., "Markets with Consumer Switching Costs," *Quarterly Journal of Economics*, Vol.102, No.2(1987), pp.375-394.
- [28] Kopalle, P. and S.A. Neslin, "The Economic Viability of Frequency Reward Programs in a Strategic Competitive Environment," *Review of Marketing Science*, Vol.1, No.1(2003).
- [29] Lal, R. and D.E. Bell, "The Impact of Frequent Shopper Programs in Grocery Retailing," *Quantitative Marketing and Economics*, Vol.1, No.2(2003), pp.179-202.
- [30] Leenheer, J. and T.H.A. Bijmolt, "The Adoption and Effectiveness of Loyalty Programs : The Retailer's Perspective," *MSI working paper series*, 2003, report 03-124.
- [31] Leenheer, J., H.J. Van Heerde, T.H.A. Bijmolt, and A. Smidts, "Do Loyalty Programs Really Enhance Behavioral Loyalty? An Empirical Analysis Accounting for Self-Selecting Members," *International Journal of Research*

- in Marketing*, Vol.24, No.1(2007), pp.31-47.
- [32] Lemon, K.N., T.B. White, and R.S. Winer, "Dynamic Customer Relationship Management : Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision," *Journal of Marketing*, Vol.66, No.1(2002), pp.1-14.
- [33] Lemon, K.N. and F. Von Wangenheim, "The Reinforcing Effects of Loyalty Program : Partnerships and Core Service Usage a Longitudinal Analysis," *Journal of Service Research*, Vol.11, No.4(2009), pp.357-370.
- [34] Lewis, M., "The Influence of Loyalty Programs and Short-Term Promotions on Consumer Retention," *Journal of Marketing Research*, Vol.41, No.3(2004), pp.282-292.
- [35] Liebermann, Y., "Membership Clubs as a Tool for Enhancing Buyers' Patronage," *Journal of Business Research*, Vol.45, No.3(1999), pp. 291-297.
- [36] Liu, Y., "The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty," *Journal of Marketing*, Vol.71, No.4(2007), pp.19-35.
- [37] Liu, Y. and R. Yang, "Competing Loyalty Programs : Impact of Market Saturation, Market Share, and Category Expandability," *Journal of Marketing*, Vol.73, No.1(2009), pp. 93-108.
- [38] Mägi, A.W., "Share of Wallet in Retailing : The Effects of Customer Satisfaction, Loyalty Cards and Shopper Characteristics," *Journal of Retailing*, Vol.109, No.2(2003), pp.1-11.
- [39] Mariñoso, B.G., "Technological Incompatibility, Endogenous Switching Costs and Lock-in," *Journal of Industrial Economics*, Vol.49, No.3 (2001), pp.281-298.
- [40] Maxham, J.G. and R.G. Netemeyer, "A Longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts," *Journal of Marketing*, Vol. 66, No.4(2002), pp.57-71.
- [41] Meyer-Waarden, L., "The Effects of Loyalty Programs on Customer Lifetime Duration and Share of Wallet," *Journal of Retailing*, Vol.83, No.2(2007), pp.223-236.
- [42] Morgan, R.M. and S.D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.58, No.3(1994), pp.20-38.
- [43] Nowlis, S.M., N. Mandel, and D.B. McCabe, "The Effect of a Delay Between Choice and Consumption on Consumption Enjoyment," *Journal of Consumer Research*, Vol.31, No.3 (2004), pp.502-510.
- [44] Oliver, R.L., "Whence Customer Loyalty?," *Journal of Marketing*, Vol.63(1999), pp.33-44.
- [45] Reinartz, W., J.S. Thomas, and V. Kumar, "Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability," *Journal of Marketing*, Vol.69, No.1(2005), pp. 63-79.
- [46] Samuelson, P., "A note on Measurement of Utility," *Review of Economic Studies*, Vol.4, No.2(1937), pp.155-161.
- [47] Sharma, N. and P.G. Patterson, "Switching Costs, Alternative Attractiveness and Experience as Moderators of Relationship Commitment in Professional, Consumer Services," *International Journal of Service Industry Management*, Vol.11, No.5(2000), pp.470-490.
- [48] Sharp, B. and A. Sharp, "Loyalty Programs and Their Impact on Repeat-Purchase Loyalty Patterns," *International Journal of Research in Marketing*, Vol.14, No.5(1997), pp.473-486.
- [49] Shugan, S.M., "Brand Loyalty Programs : Are They Shams?," *Marketing Science*, Vol.24,

- No.2(2005), pp.185-193.
- [50] Smith, A. and L. Sparks, "It's Nice to Get a Wee Treat If You've Had a Bad Week' : Consumer Motivations in Retail Loyalty Scheme Points Redemption," *Journal of Business Research*, Vol.62, No.5(2009), pp.542-547.
- [51] Smith, A.K., R.N. Bolton, and J. Wagner, "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery," *Journal of Marketing Research*, Vol.36, No.3 (1999), pp.356-373.
- [52] Taylor, G.A. and Neslin, S.A., "The Current and Future Sales Impact of a Retail Frequency Reward Program," *Journal of Retailing*, Vol.81, No.4(2005), pp.293-305.
- [53] Thaler, R.H., "Mental accounting and consumer choice," *Marketing Science*, Vol.4, No.3 (1985), pp.199-214.
- [54] Uncles, M. and G. Laurent, "Editorial, Special Issue on Loyalty," *International Journal of Research in Marketing*, Vol.14(1997), pp.399-404.
- [55] Van Heerde, H.J. and T.H.A. Bijmolt, "Decomposing the Promotional Revenue Bump for Loyalty Program Members Versus Non-members," *Journal of Marketing Research*, Vol.42, No.4(2005), pp.443-457.
- [56] Van Osselaer, S.M.J., J.W. Alba, and P. Manchanda, "Irrelevant Information and Mediated Intertemporal Choice," *Journal of Consumer Psychology*, Vol.14, No.2(2004), pp.123-145.
- [57] Varadarajan, P.R., "Horizontal Cooperative Sales Promotion : A Framework for Classification and Additional Perspectives," *Journal of Marketing*, Vol.50, No.2(1986), pp.61-73.
- [58] Visa USA Research Services, "Visa Payment Panel Study : 2006 Payment Trends Summary," <http://www.bos.frb.org/economic/cprc/conferences/2006/payment-choice/papers/hampton.pdf>, accessed on May 11, 2012.
- [59] Zeithaml, V.A., R.T. Rust, and K.N. Lemon, "The Customer Pyramid : Creating and Serving Profitable Customers," *California Management Review*, Vol.43, No.4(2001), pp.118-142.
- [60] Zhang, Z.J., A. Krishna and S.K. Dhar, "The Optimal Choice of Promotional Vehicles : Front-loaded or Rear-loaded Incentives?," *Management Science*, Vol.46, No.3(2000), pp. 348-362.