

# 베이커리 업계의 고객보상프로그램과 제휴카드 할인프로그램의 효과적인 운영방안에 대한 연구 - 패밀리레스토랑과의 비교를 통하여

신영식\*  
차경천\*\*

제휴할인카드 프로그램이 빠르게 확산되고 있는 외식업계의 일반적인 추세와 달리 베이커리업계는 고객보상제도 위주의 고객프로그램을 운영하고 있다. 경쟁이 치열해지고 시장이 성숙기에 접어들면서 베이커리 업계는 제휴카드와 같은 새로운 프로그램의 확대여부를 결정해야 하는 시점이다. 본 연구에서는 다양한 프로그램이 시행되고 있는 패밀리레스토랑의 사례분석을 통하여 향후 베이커리 업계가 나아갈 방향에 대한 시사점을 발견하고, 이러한 방향이 소비자사와 기업의 관점에서 모두 합리적인 결정인지에 대한 이론적 고찰을 하였다. 또한 제휴카드별 효율성에 관련한 실증데이터분석을 통하여 제휴카드 선정과 평가기준 개발의 필요성을 밝혔다.

주제어: 제휴할인카드, 고객보상제도, 포인트, 패밀리레스토랑, 체인형 베이커리

## 1. 서론

경제가 발전함에 따라 생활수준이 높아지면서 레저, 문화, 외식 지출은 지속적으로 늘고 있다. 경기 침체나 경제위기가 있었지만 지난 20여 년간 외식비지출은 연평균 10% 이상 증가하였다. 이러한 시장의 성장은 외식문화의 발전뿐만 아니라 기여도가 높은 고객을 유치하고 계속 유지하려는 외식업체들의 꾸준한 노력의 결과일 것이다.

업계의 대표적인 고객프로그램인 고객보상(로열티)프로그램은 다양한 형태로 전개되어왔으나, 최근에는 적립된 포인트를 현금가치로 보상하는 포인트 카드 프로그램이 대세를 이루고 있다. 유사한 경쟁 프로그램이 증가하면서, 고객보상프로그램의

인센티브는 혜택이 아닌 표준적인 서비스의 일부분으로 인식되게 되었고, 고객 유인력과 프로그램의 차별성 역시 약화되고 있다(Shugan 2005). 또한 포인트의 역할도 사은품교환의 단순매개물에서 현금차감을 받는 화폐성보상물로 바뀌고 있다. 따라서 경쟁 고객 전환과 신규 고객 개발 없이는 성장이 힘들어진 경쟁적 시장상황에서 기존고객만을 대상으로 하는 포인트 카드는 그 역할이 작아지고 있다고 할 수 있다.

이러한 변화에 대한 대응책으로 기업 내외부적인 제휴를 통한 통합 포인트 카드와 신용카드사나 이동통신사와의 제휴를 통한 제휴카드 할인프로그램이 등장하였다. 제휴할인프로그램은 단기매출증대를 위한 판촉으로만 볼 수는 없고, 제휴에 의한 고객확대까지 추구하는 새로운 판촉형태로 보는 것이

논문접수일: 2010. 08. 10.      게재확정일: 2010. 12. 31.

\* 서울과학종합대학원 박사과정(yss0220@paran.com), 제1저자

\*\* 서울과학종합대학원 조교수(kccha@assist.ac.kr), 교신저자

타당할 것이다. 제휴카드할인은 카드 사용실적을 기준으로 부여되는 한정적인 할인기회라는 점에서 상시할인프로그램과도 성격이 다르다. 제휴카드 할인프로그램은 신규고객확대가능성과 제휴시간의 비용분담이라는 강점 때문에 급속히 확산되고 있다.

20개 이상의 제휴카드를 운영하는 패밀리레스토랑에 비하여, 베이커리체인들은 제휴카드가 5개 이내일 정도로 그 활용이 미미하며, 아직도 포인트카드(로열티 프로그램)에 무게를 더 두고 있다. 이는 충성도프로그램이 잦은 브랜드전환을 방지해 줄 것이라는 기대감 때문인 것으로 보인다. 그러나 객단가가 낮고, 구매동기도 일상적인 방문(Everday occasion)이 대부분인 베이커리 업종 특성과 포인트 적립에 대한 소비자 인지가치의 약화는 전환방지에 대한 효과를 충분히 기대할 수 없게 한다.

그러므로 효과적인 고객확대 및 관리를 위해서 포인트 카드뿐만 아니라 제휴카드도 대안으로 고려해야 할 시점이다. 전략적 방향을 외식산업처럼 아예 제휴카드할인의 강화 쪽으로 선회하거나, 기존의 충성도 추구(포인트 적립)프로그램은 유지하면서 제휴프로그램과의 최적조합을 찾는 등의 대안이 고려될 수 있다. 이는 향후의 마케팅 활동의 성과를 좌우하는 중요한 결정이므로 신중한 연구가 필요하다.

본 연구에서는 포인트카드 및 제휴카드와 관련된 베이커리산업의 해결과제를 도출하고, 향후 나아가야 할 방향에 대한 논의를 해보고자 한다. 이를 위하여 이론적 연구와 더불어 이미 다양한 시도를 하고 있는 패밀리레스토랑의 사례를 비교 검토한다.

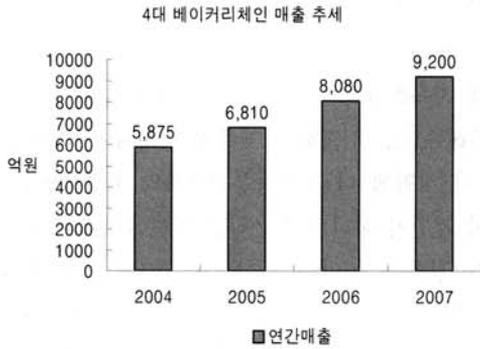
사례연구는 베이커리 체인과 패밀리 레스토랑 산업의 선도 기업들을 대상으로 하였다. 1990년대 이후 급속히 성장해온 패밀리레스토랑은 2008년 경기침체를 벗어나는 과정에서 시장이 구조조정 되어 현재는 아웃백과 빙스의 양강 체제로 경쟁하고 있다. 베이커리 시장의 경우, 개인이 운영하는 원

도우베이커리는 위축되었고, 대기업이 주도하는 프랜차이즈형태의 베이커리 체인이 주도하고 있다. 현재는 SPC그룹의 파리바게뜨가 월등한 1위를 차지한 상태에서 CJ그룹의 뚜레쥬르가 추격하고 있는 상황이다.

## II. 체인형 베이커리 사례

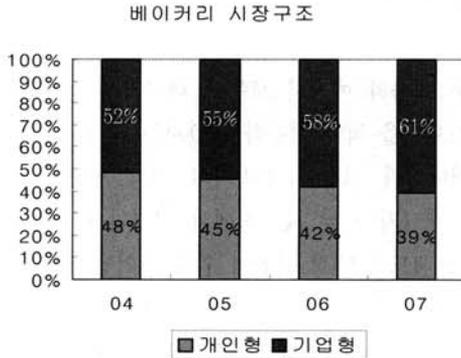
체인형 베이커리 시장은 1970년대 초 태극당과 뉴욕제과의 분점 모집으로 시작되었고, 1980년대 들면서 신라명과, 크라운베이커리, 파리크라상등이 모기업으로부터 분리하여 사업을 시작하면서 가속화되기 시작했다. 1996년에는 제일제당도 뚜레쥬르 브랜드로 이 시장에 진출함으로써 대기업 주도의 체인형 베이커리 사업이 활기를 띠게 되었다. 대규모 체인들은 매년 20%이상의 고성장을 해왔으며, 2005년 이후에는 이들 대형업체들의 점유율이 원도우베이커리 보다도 커지게 되었다. 특히 2008년 경제위기를 계기로 많은 원도우베이커리(자영업자)들과 고려당, 뉴욕제과 등의 업체가 문을 닫으면서, 대규모 체인형 베이커리 위주로 시장이 재편되었다. 현재 국내 베이커리 시장은 파리바게뜨와 뚜레쥬르 및 크라운베이커리의 3강 체제화되어가고 있다(식품세계 2009. 2).

최근에는 입지 편리성의 강점을 가지는 대형 할인점내 인스��어 베이커리가 새로운 경쟁자로 부상하고 있다. 정광현, 김석준 (2004)의 연구에 따르면 소비자들은 베이커리를 선택할 때 실내분위기나 외양보다는 입지의 편리성에 더욱 영향을 받는다. 조선히otel 베이커리는 신세계백화점과 이마트 등 119 곳에 입점해있으며, 홈플러스는 신라호텔과 제휴를 하였고, 롯데마트와 롯데백화점은 자체브랜드인 롯데브랑제리를 만들었다.



4대 베이커리: 파리바게뜨, 뚜레쥬르, 크라운베이커리, 신라명과  
 자료원: 식품세계(2009.2)

〈그림 1〉 4대 베이커리 매출 추세



자료원: 업계 자료

〈그림 2〉 베이커리 시장구조

또한 소비자 입맛이 고급화되면서 전문성을 가진 개인 베이커리 주도로 프리미엄시장이 형성되고 있다. 한편 급속히 확산되어온 커피 전문점들도 성장의 한계를 극복하기 위하여 베이커리 제품을 구색에 추가하면서 빠른 속도로 시장을 잠식해 들어오고 있다.

### 2.1 파리바게뜨(Paris Baguette, PB)

1988년 (주)샤니로 부터 독립하여 프랜차이즈 베이커리 사업을 시작한 (주)파리크라상은 후발주

자임에도 1997년을 기점으로 업계 1위로 부상하였고, 체인형 베이커리 시장의 50%가 넘는 점유율을 차지하고 있다. 2010년 현재 2,200여개의 매장을 운영 중이며, 2009년 연간매출은 매장공급 기준으로 약 9,000억 원 수준이다.

파리바게뜨는 파리바게뜨, 파리크라상, 파스쿠찌, 던킨도너스, 배스킨라빈스 5군데에서 적립 및 사용할 수 있는 통합카드인 해피포인트카드를 운영하고 있다. 구매금액의 5%를 적립해주며, 1천 포인트 이상 적립시 사용이 가능하다. BC카드 및 신한은행, KB국민은행과 제휴포인트카드 서비스를 제공한다. 이동통신사로는 SKT, LGT와 제휴하여 10%의 할인을 제공하며, OK 캐시백의 경우는 5% 할인과 5% 차감의 형태로 할인을 제공한다. SKT와의 제휴는 업계 내에서 배타적인 지위를 가지고 있으나, 파리바게뜨의 할인분담율이 약 80%에 이른다고 한다. 결제 금액이 소액이고 방문 빈도가 높은 베이커리업계의 특성상 이동통신사제휴의 매출 기여도가 크기 때문에 불공평한 분담율을 감수하고서라도 제휴를 유지하는 것으로 판단된다.

\* 제휴카드 및 포인트카드 현황  
 (파리바게뜨) - 〈부록 1〉

### 2.2 뚜레쥬르(Tout les Jour)

1996년 제일제당에서 시작한 베이커리 사업으로서, 냉동생지(Frozen dough)를 공급하여 매장에서 손쉽게 빵을 구울 수 있게 하는 방식으로 운영된다. 2010년 현재 1,400여개의 매장을 운영 중이며 공급기준 연매출은 약 3,500억 원 수준이다.

뚜레쥬르는 CJ푸드빌 통합카드인 패밀리포인트카드를 멤버십카드로 쓰며, 적립율은 5% 이고, 500포인트 이상 적립시 10포인트 단위로 사용가

능하다. KB국민은행 및 현대카드와 제휴할인카드를 발행하며, 은행 및 카드사 7군데와 제휴로 CJ카드를 운영하고 있다. 그러나 제휴할인카드가 매출에 미치는 영향은 미미한 것으로 알려져 있다. 신한은행, 삼성카드, BC카드, OK캐시백과는 할인기회의 공여가 없는 제휴포인트카드를 운영한다. 파리바게뜨의 선점으로 SKT와의 제휴할인카드를 제공하지 못하고 있으며, 다른 제휴할인카드도 활성화되지 못하고 있다. 따라서 제휴할인으로 발생하는 비용은 적지만, 신규고객의 유인에는 파리바게뜨보다 불리한 입장에 있다. 다만 다양한 외식 브랜드와 통합카드를 구성하고 있다는 점에서 경쟁사보다 선택의 폭이 넓다는 장점이 있다.

\* 제휴카드 및 포인트카드 현황  
(뚜레쥬르) - <부록 2>

### 2.3 파리바게뜨와 뚜레쥬르의 비교

파리바게뜨와 뚜레쥬르는 제휴카드의 숫자가 매우 적고, 동일기업 내 통합멤버십카드를 운영하며, 멤버십고객 대상의 상시 할인제도가 없다는 공통점이 있다.

그러나 SKT 제휴의 영향으로 제휴할인이 매출에서 차지하는 정도는 파리바게뜨가 더 크다. 파리바게뜨는 SKT와의 10% 제휴할인을 무기로 이동통신사고객의 유치를 적극적으로 시도해왔지만, 해피포인트카드에 대한 광고와 홍보에도 많은 투자를 해왔다. 해피포인트는 9백만 명을 넘는 가입자를 보유하고 있다고 하며, SPC 그룹의 타 브랜드들과의 시너지 효과도 큰 것으로 업계에 알려져 있다. 그러므로 파리바게뜨가 높은 분담금을 감수하면서까지 SKT제휴 할인을 제공하는 현재의 선택은 비용효율 측면에서 재고해 보아야할 여지가 있다. 최초에는 이동통신사의 대규모 가입자 풀에 접근하기

위한 전략적 선택이었겠지만, 해피포인트의 고객규모가 방대해진 오늘날에도 이러한 불평등한 제휴관계를 지속해야하는지는 재검토되어야 한다.

뚜레쥬르도 SKT와의 제휴가 경쟁사에 의해 선점된 이 시점에 다른 이동통신사와의 제휴할인을 강화할 것인지 아니면 보유하고 있는 패밀리포인트카드의 활용을 높이는 방향으로 갈지를 선택해야한다. 특히 입지적인 면에서 매장수가 절대열세이므로 충성도 강화 내지는 소비자 유인의 강화가 없이는 강력한 경쟁자에 대처하기 힘들다는 어려움이 있다.

### 2.4 체인형 베이커리의 향후과제

두 회사의 예에서 보듯이 베이커리 업계는 제휴카드할인을 적극 활용하고 있지는 않다.

베이커리 시장은 소비자의 매장 방문빈도가 높고, 객단가가 낮다는 점에서 입지의 편리성만으로도 브랜드나 매장 전환이 쉽게 일어날 수 있다. 또한 매장서비스와 이용만족도에 의해 충성도가 강화될 수 있는 패밀리레스토랑과 달리 제품과 가격 이외의 부가적인 서비스에 의해 충성도가 강화될 수 있는 기회가 적다. 이러한 특성으로 인해 베이커리 브랜드들은 포인트 카드 프로그램에 더욱 열중하게 된다.

그러나 포인트 카드만이 충성도 강화의 수단인가에 대해서는 재고해볼 필요가 있다. 기존 연구를 보면 고객보상프로그램의 충성도형성효과에 회의적인 의견도 있다. 이미 충성도가 높은 고객들이 주로 프로그램에 참여하므로 추가구매행동의 유발에는 내생성의 문제(Endogenous problem)가 존재할 수 있으며, 로열티프로그램에 대한 가치를 인식한다고 반드시 충성도가 형성되는 것은 아니라는 주장이 있다(Dowling and Uncles 1997; Leenheer, Heerde, Bijmolt, and Smidts 2007). 또한 프

로그램이 제공하는 인센티브 자체에만 충성도가 형성될 뿐이며(Rothschild and Gaidis 1981; Scott 1976) 브랜드의 충성도 형성은 프로그램에 대한 충성도(인센티브에 대한 인지가치)라는 매개변수를 통하여 형성된다(Yi and Jeon 2003)고도 한다. 이런 일련의 연구 결과들은 포인트 카드의 강화가 가장 효율적인 브랜드 충성도 강화수단이라고 확신할 수 없음을 보여주고 있다.

제휴카드를 소지한 고객이 다른 고객 보다 높은 만족도와 재구매율을 보인다는 연구결과(Lee et al. 2006; 이재형, 최혁 2005)나 할인혜택을 받을 수 있는 제휴카드를 소지하지 않은 경우에 40%의 소비자가 구매를 포기 한다는 연구결과(김지현 2003)처럼 제휴카드가 고객의 유치와 유지에 모두 긍정적 영향을 미칠 가능성도 새롭게 고려해 보아야할 것이다. 즉 기업입장에서는 높은 신규고객 유치가능성과 제휴사간 비용분담을 통한 비용효율의 개선 기대에서 제휴카드할인을 확대하고 있지만(김옥남, 손민희 2004), 부가적으로 제휴카드의 사용경험이 고객충성도를 형성시킬 수도 있다.

또한 소비자는 구매시점에 어느 하나의 프로그램을 선택해야하는 경합상황에 처하게 되므로, 인센티브의 차이만을 인식할 뿐 충성도와 판매촉진이라는 프로그램의 목적에는 영향을 받지 않을 수 있다. 이는 소비자는 단기적 촉진수단과 장기적 관계구축을 위한 로열티 프로그램을 구별하지 못한다(김상조, 김용호 2006)의 연구에서도 그 가능성을 제시한다. 따라서 충성도와 구매유도라는 목적의 차이가 있다 해서 포인트카드와 제휴카드를 별개의 프로그램으로 평가하기 보다는 상호 경쟁 또는 보완의 관계로 보는 것이 타당할 것이다.

그러므로 포인트카드가 충성도 형성에 불충분한 대안일 수 있으며, 제휴카드도 충성도강화에 간접적인 영향을 줄 수 있고, 소비자는 두 프로그램을 차별화하기 보다는 직접 비교의 대상으로 볼 가능

성이 있다고 할 수 있다.

따라서 포인트 카드 위주인 베이커리 브랜드들의 현재 상황에 대한 평가와 향후 진행 방향에 대한 논의에 있어서 제휴카드할인 프로그램과 고객보상(로열티)프로그램은 본래의 도입취지를 떠나 직접적인 비교의 대상으로 고려되어야 할 것이다.

제휴카드 확대 및 포인트카드 강화의 득실에 대한 보다 구체적인 논의를 하기에 앞서 같은 외식산업이면서 이미 다양한 고객프로그램을 활용하고 있는 패밀리 레스토랑의 예를 통해 검토 및 고려 사항을 도출하고자 한다.

### III. 패밀리레스토랑 사례

패밀리 레스토랑은 미국에서 시작된 업태로서 국내에서는 1988년 문을 연 코코스를 출발점으로 한다. 패밀리 레스토랑은 “패스트푸드처럼 빠른 서비스는 필요치 않으면서 가격이 저렴하고 어린이를 동반한 가족들에게 다양한 메뉴를 제공하는 레스토랑”으로 정의(Khan 1991)되고 있다. 국내에서는 테이블서비스가 제공되고, 호텔레스토랑 보다는 낮은 가격이면서, 푸짐한 양과 높은 품질의 식음료와 서비스가 제공되는 캐주얼한 분위기의 레스토랑으로 받아들여지고 있다(윤지연, 홍완수 2007; 조영대 2007).

패밀리 레스토랑업계는 객수 증가를 위한 다양한 촉진전략과 기존 고객의 충성도 유지를 위한 고객보상 제도를 활용하고 있다. 제휴카드의 도입이 활성화 되었으며 온라인의 발달과 함께 다양한 전자쿠폰 및 이벤트등도 시행되어왔다.

2008년 세계적인 경기침체이후 업계는 대부분의 업체가 매장수를 줄였고 일부는 시장에서 퇴출되어 현재는 아웃백과 빕스의 양강 체제로 재편되었고

이들 1, 2위 간의 격차도 현저히 줄었다(이코노미스트 2010.7.20).

### 3.1 아웃백

아웃백(Outback steakhouse)은 1988년 미국 플로리다 템파시에 개점한 이후 현재 전세계 22개국 991개 매장을 운영하고 있다. 국내에는 (유)오지정(Aussie Chung Ltd.)을 통해 1997년 1호점을 개점하였으며, 현재는 매장수 102개로, 미국(796개)을 제외하면 가장 큰 규모로 성장하였다. 아웃백 스테이크하우스 코리아의 2009년 성과 발표에 따르면 매출은 3,200억, 순이익 33억을 달성했다고 한다. 경영악화를 겪고 있는 아웃백 스테이크하우스 인터내셔널(OSI)은 현재 아시아 오피레이션(한국, 일본, 홍콩)의 매각을 진행 중이다. 아웃백 아시아는 한국 102개, 일본 9개, 홍콩 7개 등 총 118개의 매장을 운영하고 있다.

호주식 영어로 '오지'라는 뜻의 아웃백은 호주의 자연을 컨셉으로 한 인테리어와 차별화된 메뉴를 제공하는 스테이크전문레스토랑으로서 환대(Hospitality), 공유(Sharing), 품질(Quality), 즐거움(Fun), 용기(Courage)를 그 비전으로 하고 있다. 테이블 서비스를 제공하며, 메뉴 구성에 있어서 샐러드 바를 뷔페형식으로 운영하는 빙스 보다 안정적인 수익구조를 가지고 있다.

아웃백은 현재 브랜드의 멤버십카드로서 식사금액의 3%를 적립해주는 "아웃백 부메랑클럽카드"를 운영하고 있으며, 제휴카드를 통해 할인을 받은 경우에도 할인 후 금액의 3%를 적립해주는 중복적용을 허용하고 있다. 이동통신사로는 SKT 및 KT와 제휴하고 있으며, 광주, 기업, 신한, 외환, 우리, 하나 등 6개의 은행과 총 17개의 제휴할인카드를 운영하고 있다. 삼성카드, 현대카드, BC카드 등 3개의 전업카드사와 제휴할인카드 4개, 제휴포

인트카드 5개를 운영하고 있다. 제휴할인의 경우 최소한 전월 카드 사용금액이 10만 원 이상인 고객을 대상으로 하며 식사금액 10~20만원 한도 내에서 10~20%까지의 할인을 제공한다. 멤버십 가입자에게 10% 할인을 해주는 빙스와 달리 아웃백은 적립만을 해주는 적립멤버십 제도를 취하고 있다. 이는 방문 고객 1인당 이용료가 있는 빙스와 달리 테이블 서비스를 하는 관계로 테이블 당 단가의 변동성이 커 일괄적인 할인이 어렵기 때문이라고 판단된다.

\* 제휴카드 및 포인트카드 현황  
(아웃백스테이크) - <부록 3>

### 3.2 빙스

빙스는 CJ 그룹의 계열사인 (주)CJ푸드빌이 자체 개발한 브랜드다. 1997년 1호점인 등촌점 개점을 시작으로 2010년 7월 현재 74개 매장을 운영하고 있다. 연간 매출은 3,000억 원 규모이다. 샐러드바와 스테이크를 제공하는 패밀리레스토랑으로서 브랜드명 VIPS(빙스)는 "Very Important Person's Society"의 약자로서 "고객 한분 한분을 귀한 손님으로 소중하게 모시겠다는" 뜻을 담고 있다. 매장 수는 아웃백에 뒤쳐진 2위이지만 점포당매출이 아웃백 보다 커서 전체매출로는 양사가 비슷한 수준인 것으로 알려져 있다.

빙스는 빙스, 씨푸드오션, 피서스마켓, 차이나팩토리, 카페소반, 더플레이스, 뚜레쥬르, 투썸플레이스, 콜드스톤 등 CJ푸드빌이 운영하는 모든 브랜드에서 포인트의 적립과 사용이 가능한 "패밀리포인트카드"를 멤버십카드로 사용하고 있다. 제공하는 할인혜택은 브랜드별로 각각 상이하다. 빙스의 경우는 패밀리포인트카드 소지자에게 10%의 할인과 할인 후 금액의 0.5%를 포인트로 적립해주고

있다. SKT와 T멤버십 서비스를 제휴하고 있으며, 광주, 신한, 외환, 우리, KB, 전북 등 6개 은행과 15개의 제휴할인카드 및 1개의 제휴포인트카드를 발행하고 있다. 카드 전업사로는 삼성카드와 4개의 할인카드와 1개의 제휴포인트카드, 현대카드와 제휴할인카드 및 제휴포인트카드 각 한 개씩을 제휴하고 있다.

빚스의 멤버십제도는 매장을 방문한 멤버십가입자에게 특별한 사전 조건 없이 10%의 할인을 제공함과 동시에 멤버십포인트 0.5%를 추가로 적립해주고 있다는 점에서 아웃백과 차이가 난다. 이러한 포인트 적립의 중복적용은 제휴할인카드의 경우에도 동일하게 적용되고 있다. 포인트 적립율은 아웃백의 3%보다 작은 0.5%이지만, 연간 방문 고객수를 고려할 때 적지 않은 추가예산이 소요된다. 이는 방문고객의 데이터베이스를 확보하여, 장기적인 고객 관리활동을 하기위한 선투자로 판단된다.

\* 제휴카드 및 포인트카드 현황  
(빚스) - <부록 4>

### 3.3 아웃백과 빚스의 비교

아웃백과 빚스 공히 20개가 넘는 제휴할인 카드가 제공되고 있다는 점에서 패밀리레스토랑에서는 제휴할인카드가 매우 활성화되어 있음을 알 수 있다. 빚스는 제휴카드할인 이외에 멤버십회원 대상의 상시 10%의 할인제도도 운영하고 있다. 아웃백은 멤버십가입자에게는 할인혜택을 부여하지 않는 대신 빚스의 0.5% 보다 큰 3%의 멤버십포인트를 적립해준다.

외견상 10% 상시할인을 제공하는 빚스의 마케팅 비용이 더 큰 것으로 보이나, 아웃백의 경우 제휴할인에 멤버십 포인트를 3% 적립해준다는 점에서 단순비교는 힘들다. 예로 빚스에서 20% 제휴

할인을 한 경우 빚스는 10%의 분담금과 할인 후 금액의 0.5% 추가 적립분 0.4%를 포함해 10.4%의 총비용이 발생한다. 반면에 아웃백은 20% 할인시 10% 분담금과 3% 적립을 위한 2.4%를 포함한 총12.4%의 비용을 부담하게 된다. 그러나 멤버십카드만 제시할 경우는 빚스는 여전히 10.4%의 비용이 발생하나, 아웃백은 3%만 부담하므로 비용이 줄어든다.

아웃백과 빚스는 둘 다 제휴카드를 이용하여 할인을 받는 경우에도 브랜드의 멤버십 포인트 적립을 중복적용해 주고 있다. 멤버십카드를 중복 적용하는 이유는, 제휴카드에만 의존할 경우 카드사나 이통사의 고객DB를 소유할 수 없기 때문인 것으로 보인다.

빚스와 아웃백 모두 멤버십고객의 관리에도 적극적이다. 그러나 고객관리의 방법상으로는 빚스가 멤버십고객에 대한 상시할인이라는 할인혜택에 중점을 두는 반면 아웃백은 높은 포인트 적립이라는 전통적 방법을 쓰고 있다는 차이가 있다.

빚스는 고착화된 멤버십 상시할인으로 인해 수익성악화 가능성이 있으므로 상시할인의 폭을 재조정해 보는 것도 수익성의 제고에 도움이 될 것이다. 또한 멤버십 상시할인 보다 할인율이 높지 않고, 네트워크의 크기가 작아 고객 유인 효과가 낮은 카드와의 제휴는 효율적인 대안으로 보기 어렵다.

반면에 아웃백은 자체멤버십할인을 제공하지 않으므로 수익성의 측면에서는 유리할 수 있다. 그러나 경쟁자의 할인 공세를 그 보다 낮은 비율의 포인트 적립만으로 방어한다는 것은 현실적이지 않다. 빚스의 매장당 매출이 더 높다는 점을 볼 때 멤버십할인의 효과를 무시할 수는 없다. 따라서 경쟁 대응의 측면에서 멤버십상시할인 제공 또는 적립을 상향조정을 진지하게 고려해 보아야한다.

업계 전반적으로는 제휴카드 할인의 높은 비중으로 인해 분담율이 수익성에 미치는 영향이 매우 크

다. 제휴의 성과에 대한 평가를 바탕으로 분담율이 평가되고 조정되어야 할 필요가 있으나, 분담율 결정을 위한 객관적인 방법론은 아직까지 제시되어 있지 않다.

### 3.4 시사점 및 대안 제시

패밀리레스토랑 사례에서 발견되는 특징은 투자의 규모나 활용의 정도에서 할인판촉을 주요 수단으로 한다는 점이다. 할인판촉의 방법은 제휴카드 할인과 멤버십고객 상시할인의 두 가지로 대별된다. 또 다른 특징은 고객DB구축을 위한 추가 투자로서 포인트 적립과 할인을 중복 적용하고 있다는 점이다. 패밀리 레스토랑의 예에서 베이커리 산업이 고려해 볼 네 가지 대안을 도출할 수 있다.

첫째로 제휴할인의 확대가 있다. 비용분담을 통해서 한정된 자원으로도 대고객 할인율을 높게 제공할 수 있고, 신규고객 네트워킹의 접촉 가능성이 높다는 점에서 우선적으로 고려해야 할 방향이다. 단 고객 정보를 입수하려면, 멤버십 포인트를 중복 적용해야하므로 추가 비용이 발생한다는 문제가 있다.

둘째, 포인트 적립율의 상향 조정을 고려할 수 있다. 이 경우 제휴카드와 금전적 혜택의 크기에서 경쟁하기는 어려우나, 다양한 보너스 포인트 프로그램을 개발할 수 있다. 적립된 포인트의 활용(Redemption)율이 낮으므로 실제비용의 지출은 적을 수 있다.

셋째, 포인트 카드의 제휴범위 확대 및 통합이 있다. 통합을 통하여 적립 및 활용의 다양성이 제공되면 적립 포인트의 이익실현기간이 단축되므로 포인트 활용 활성화를 기대할 수 있다.

넷째, 멤버십 고객에 대한 상시 할인 프로그램 도입의 득실을 따져 보아야 한다. 경쟁 고객 전환이라는 공격적 수단이자 기존 고객의 전환비용을 높이는 수비적 의미도 가지는 대안이다. 하지만 단

독투자이고 상시 적용한다는 점에서 비용 부담이 크다.

이러한 각각의 대안들은 어느 하나를 선택하기 보다는 최적의 조합을 찾는 것이 현실적일 것이다. 그러나 고려 대안들의 비교 평가에는 소비자의 선호와 그 원인에 대한 이해뿐만 아니라 기업의 고려 사항도 포함되어야 한다. 지금까지 대부분의 연구는 소비자의 선호변화에 관심을 두었다. 그러나 기업은 투입 예산의 효율성과 효과성을 우선적으로 고려하므로 수익성과 매출향상 및 고객관리의 관점에서 시너지 효과를 낼 수 있는 최적믹스에 대한 연구가 필요하다. 특히 고객 관리 투자 비용이 높은 서비스업에서는 그 중요성이 더 커진다.

## IV. 이론적 배경 및 대안평가

중요 고려대안인 고객보상 프로그램과 제휴카드 할인프로그램에 관한 성격과 기대성과에 관한 이론적 배경을 살펴봄으로서, 소비자와 기업 관점의 선호 동기를 밝혀보고자 한다.

제휴카드의 경우 다양한 연구가 되어있지 않으며, 특히 두 프로그램을 직접 비교한 연구와 기업 관점의 평가 기준에 대한 논의는 희귀하다. 따라서 프로그램 비교는 다양한 유관분야 연구와 업계의 상황을 반영하여 직접비교를 위한 변수를 설정하고, 이에 근거한 평가를 한다.

제휴카드의 경우 도입의 유인은 비교적 명확하나, 제휴처의 선택과 제휴조건 결정에 따라 성과 차이가 날 수 있다. 따라서 제휴분담율과 제휴유지 여부 결정의 고려 사항을 찾아보는 것은 향후 운용 전략 수립에 의미있는 시도가 될 것이다. 이를 위하여 패밀리레스토랑의 제휴카드 사용실적분석을 토대로 검토되어야 할 이슈를 도출하고자 한다.

#### 4.1 고객보상(로열티)프로그램 - 포인트 카드

고객보상프로그램은 마일리지 프로그램, 로열티 프로그램, 포인트 적립카드 등 여러 가지로 명칭으로 불리고 있다. 1981년 미국의 아메리칸 에어라인(American Airline)에서 마일리지프로그램을 도입한 이래 관광 산업 뿐만 아니라 쇼핑몰, 정유사, 신용카드사 등 다양한 산업에서 사용하는 보편적인 고객관리 프로그램으로 발전되어왔다(Dowling and Uncles 1997; Kim, Shi and Srinivasan 2004). 고객보상프로그램은 상품 또는 서비스의 누적된 구입금액에 따라 부가적인 혜택을 제공함으로써 고객 충성도 제고와 고객 정보의 획득이 가능하며, 구매 빈도와 구매량에 따라 차별적인 보상을 함으로써 판매를 증진하고 제품과 서비스의 교차판매를 유도하는데 효과적이다(O'Brien and Jones 1995; Kim, Shi, and Srinivasan 2004; Jang and Mattila 2005; 예종석, 양성희 2001). 고객보상 프로그램의 존재여부는 중요한 레스토랑 이용 동기가 되므로 외식기업에서는 판매촉진과 고정고객유지수단으로 선호되고 있다(Jang and Mattila 2005; 신봉규 2001).

고객보상프로그램이 주목을 받는 주된 이유는 신규고객 창출비용이 기존 고객의 재구매 및 재방문 증대비용 보다 크기 때문이다(Klemperer 1987; Kim, Shi, and Srinivasan 1997; Raphael 1998; 박봉규 2005; 정현영 2008).

기존 연구에서는 고객보상프로그램이 고객유지와 충성도 향상에 도움이 된다는 긍정적 시각이 많다. 그러나 회의적인 연구결과도 존재한다(Kearney 1990; Clayton-Smith 1996; Dowling and Uncles 1997; Sharp and Sharp 1997, 2006). 최근에는 고객보상프로그램의 긍정적 효과는 높이고, 부정적인 영향은 최소화할 수 있는 방법론에 대한 연구경향이 나타나고 있다(류강석 2004; 이석규, 김

경식 2005; 김경식, 이석규 2007; 박세훈, 김문용 2007).

레스토랑고객을 대상으로 한 연구에서는 고객보상 프로그램의 이용자들은 필수적(Necessary)이고, 즉각적(Immediate)이며, 현금성(Monetary)인 보상을 선호하는 것으로 나타났다(Jang and Mattila 2005). 그러나 국내 외식 고객을 대상으로 한 연구에서는 현금성인 것이 더 효과적이라는 결과는 동일하나, 비현금성일 경우 축적적인 보상이 더 효과가 크다는 연구결과가 제시되기도 하였다(우상철, 박승배 2008; 우상철, 이형룡, 이원옥 2008).

가장 보편화된 고객보상 프로그램은 자사의 카드로 상품 또는 서비스를 구입하는 고객에게 구입 및 사용금액에 따라 점수를 축적해주는 포인트카드 프로그램이다(Dowling and Uncles 1997; 박봉규 2005; 김대철, 정미란, 김현주 2007; 박세훈, 김문용 2008). 적립된 포인트는 현금처럼 쓸 수 있게 돌려주거나 사은품 또는 상품권 등으로 보상한다. 포인트는 일정 수준까지 축적하는 노력과 그에 대한 보상물을 이어주는 매개수단이자, 보상물을 받기까지의 과정을 탐지하고 평가하는 측정 장치로 본다(Hsee 2003; 김경식, 이석규 2007; 박상준, 박소진 2008; 박상준, 박소진, 변지연 2008). 포인트는 교환성이 향상되면서 현금대용의 결제수단 역할을 하는 새로운 형태의 사적통화수단화하고 있다(Matonis 1995; Schwartz 1998; Drèze and Nunes 2004; 박승봉, 한재민 2004; 박세훈, 김문용 2007).

#### 4.2 제휴카드

브랜드 제휴, 공동광고, 공동판촉, 교차프로모션 등 다양한 형태로 전개되는 기업 간 마케팅 제휴는 개별 기업 각자가 가진 특유의 자원을 상호 보완적

으로 활용하여 비용효율을 높이고 경쟁력을 강화하고자하는 활동이다. 외식업계에서는 고객의 유치 및 유지를 위해 다양한 판촉 프로그램들을 시행하고 있는데 그 중에서 활용도가 높은 것이 온 오프라인을 통한 각종 쿠폰과 제휴카드를 이용한 할인 판촉이다. 특히 쿠폰은 단기 매출 향상에 실질적 도움이 되고, 측정이 용이하며, 상대적으로 실행비용이 적게 든다는 이유로 선호되어 왔다. 그러나 최근 온라인을 통한 쿠폰의 획득이 쉬워지고 경쟁업체들의 유사 쿠폰이 많아지는 등 한계가 드러나면서, 새로운 대안으로서 신용카드회사나 이동통신사와의 전략적 제휴가 늘고 있는 추세이다(Belch and Belch 1998; 김학균 2001; 김태희, 남자숙, 장여진 2006; 이종호, 정현영 2006; 함성필, 김상건 2006). 이러한 제휴카드 할인판촉이 활성화되는 이유는 신용카드사 회원 및 이동통신사가입자와의 접촉을 통한 높은 신규고객 유치가능성과 제휴사간 비용분담을 통한 비용효율의 개선 기대 때문이다(김옥남, 손민희 2004).

그러나 제휴카드할인은 이용고객 모두에게 무조건적인 할인 혜택을 제공하는 것이 아니라 점에서 통상적인 가격할인 판촉 프로그램과는 성격이 다르다. 제휴카드할인은 대개 전월 내지 이전 3개월 정도의 사용실적을 조건으로 하고 있고, 1회 할인총액의 한도나 월간 할인횟수의 제한을 두고 있으며, 사용처도 제휴한 브랜드나 특정매장으로 한정된다. 이렇듯 사용상의 일정한 제한이 있으며, 구매조건이 필요하고, 유효기간이 있다는 점에서 제휴카드 할인은 쿠폰과 그 성격이 유사하다고 할 수 있다.

할인쿠폰판촉이 효과적인 이유는 일정 품질의 제품에 낮은 가격을 지불하고자 하는 소비자의 가치의식성이라는 이용 동기가 있기 때문이다(Lichtenstein, Netemeyer and Burton 1990). 따라서 제휴카드 할인의 경우도 할인 추구 성향(Deal proneness)을 가진 쿠폰이용고객의 경우처럼, 가격할인이 구

매의 가장 중요한 고려요인이며, 실용적 동기로 소비한다고 할 수 있다(성영신, 임성호 2005). 실제로 특정브랜드를 구매하는 상황에서 할인혜택을 받을 수 있는 제휴카드를 소지하지 않은 경우에 40%의 소비자가 구매를 포기 한다는 연구결과도 있다(김지현 2003).

반면에 제휴카드를 소지한 고객이 다른 고객 보다 높은 만족도와 재구매율을 보인다는 연구결과도 있어서 제휴카드는 할인의 직접적 혜택 이외에 충성도 제고에도 어느 정도의 효과가 있다고 할 수 있다(Lee et al. 2006; 이재형, 최혁 2005).

#### 4.3 프로그램 비교 - 기준 설정 및 비교 평가

일반적으로 포인트 카드는 고객의 재방문 유도, 긍정적 구전 및 상표전환의 방지라는 목적을 가지며, 제휴카드는 신규고객확대와 비용효율증진을 목표로 한다. 그러나 대부분의 연구 참여자들이 쿠폰, 가격 할인 등의 단기적 촉진수단과 장기적 관계구축을 목적으로 하는 로열티프로그램을 구별하지 못한다(김상조, 김용호 2006)는 연구에서 보듯이, 포인트 카드와 제휴카드를 개별적으로만 바라보는 시각은 재고되어야 할 필요가 있다. 또한 기존의 연구는 소비자의 태도 변화에 그 초점을 맞추고 있어, 프로그램을 설계하고 실행하는 기업의 관점을 간과하고 있다. 기업의 차원에서는 소비자 선호도가 높은 프로그램의 선택도 중요하지만, 시장 상황이나 기업의 재무상황 및 마케팅 목표도 고려해야 하기 때문이다.

##### 4.3.1 카드의 기능적 분류

상호 비교를 위하여 우선 다양한 기능과 명칭의 카드를 몇 개의 동질적 그룹으로 묶는 분류기준을 정할 필요가 있다. 이를 위해 카드가 제공하는 서

비스기능에 따라 나누어보면 제휴카드와 멤버십카드로 대별된다. 제휴카드를 세분화하면 할인기회를 제공하는 제휴할인카드와 포인트의 차감이나 적립을 해주는 제휴 포인트 카드로 나누어진다. 반면 브랜드의 멤버십 카드는 할인을 제공하는 것이 주기능인 할인멤버십카드와 할인의 제공 없이 포인트 적립만 해주는 적립멤버십카드로 나누어질 수 있다.

	멤버십카드	제휴카드
할인	할인멤버십	제휴할인카드
포인트 적립/차감	적립멤버십	제휴포인트카드

〈그림 3〉 카드의 기능적 분류

#### 4.3.2 소비자 관점의 분류 및 평가

Nord and Peter(1980)는 소비자의 행동학습에 있어서 행동을 변화시키는 4가지 요소로 (1) 고전적 조건화 (2) 조작적 조건화 (3) 대리학습 (4) 생태적 디자인을 제시하였다. 이중 조작적 조건화의 연구에서 Rothschild and Gaidis(1981)는 소비자가 제품이나 서비스를 구매한 이후에 부가적인 자극에 의해 또 다른 행동을 나타내는 상황에서는 자극물을 제공하는 시기와 자극물 형태가 중요한 요인임을 밝혔다. 이를 고객보상프로그램 연구에 도입한 변수가 보상물 형태(Type of Reward)와 보상물 제공 시기(Timing of Reward)이다(Dowling and Uncles 1997; 광준식 2008).

그러나 대부분의 국내 외식업체에서는 적립 포인트를 특정 상품 보상 보다는 현금과 동일한 가치로 차감해주며, 제휴할인은 지불금액의 할인으로 보상한다. 따라서 외관상 유사한 보상형태로 보이지만, 인식 상으로는 적립한 포인트의 사용과 할인기회의

사용이라는 차이가 있다. 이는 이익(Gain)인식과 손실(Loss)인식이라는 프레임링 효과(Framing effect)의 관점과 보상시점의 관계에서 그 차이를 찾아볼 수 있다. 즉 포인트는 구매 이후 일정시간 경과 후에 보상을 받게 되므로, 구매시점 및 가격과 시간적 물리적으로 "분리된 이득"으로 인식된다. 반면 구매시점에 가격할인혜택이 제공되는 제휴카드할인은 시간적 분리가 없는 "감소된 손실"로서 인식된다(Kahneman and Tversky 1984; Thaler 1985; 김주영, 민병필 2005; 광준식, 신병철 2007). 따라서 "분리된 이익과 감소된 손실"은 보상물의 형태에 대한 손익인식과 보상물 시기를 고려한 변수로 사용될 수 있을 것이다.

소비자는 사용처의 다양성 역시 중요하게 고려한다(Jang and Mattila 2005; 이석규, 김경식 2005; 이상철, 이형룡, 이원욱 2008). 사용처의 범위가 넓어지면 사용의 편리성뿐만 아니라 사용가능 수준까지의 포인트 적립기간이 짧아진다. 소비자는 보상시점의 즉시성을 선호한다는 보상시점(Timing of Reward) 관련 연구결과를 고려하면, 이익실현까지의 기간을 줄여주는 넓은 사용범위도 중요한 이용 동기가 된다고 할 수 있다. 그러므로 실제로 적립 및 소진이 복수의 브랜드에서 가능한지의 여부 역시 선택변수로 고려될 수 있다.

따라서 소비자가 제휴카드할인과 포인트카드 적립 혹은 소진을 선택하는 상황에서는 보상에 대한 인식상의 차이인 "손익인식(Gain & loss perception)"과 사용처 다양성의 정도를 알 수 있는 "사용범위(Scope of usage)"의 2가지가 고려되어야 할 것이다.

소비자의 관점에서는 감소된 손실을 선호하며, 사용처의 다양성을 부가적인 장점으로 인식하므로, A1 영역을 가장 선호할 것이며, A3 영역을 가장 불리한 조합으로 인식할 것이다. 이는 제휴할인카드(A1)가 소비자 선호도가 높아지는 이유를 설명한다. 반면에 기업입장에서 매우 중요시하는 적립

멤버십카드(A3)는 사용처의 한계와 이익인식 때문에 소비자 선호가 낮은 것임을 짐작할 수 있다.

		사용범위	
		단일브랜드	복수브랜드
손익 인식	감소된 손실	A2 할인멤버십	A1 제휴할인카드
	분리된 이익	A3 적립멤버십	A4 제휴포인트카드

〈그림 4〉 소비자선택 관점의 분류

#### 4.3.3 기업관점의 분류 및 평가

대부분의 기존연구는 어떤 변수가 소비자에게 미친 영향을 측정함으로써 기업의 성과를 예측하는 방식이며, 이러한 결과를 바탕으로 기업이 의사결정을 해야 한다고 주장한다. 그러나 기업의 입장이 항상 소비자의 관점과 일치하는 것은 아니다. 프로그램을 설계하고 실시하는 기업의 입장에서는 자신들의 시장 내 위치나 경쟁 상황에 따라 달성해야 하는 마케팅 목적이 있으며, 소비자가 선호하는 대안이라도 시스템 인프라, 재무상태 등 현실적 한계로 인해 무조건적인 수용을 할 수는 없다. 따라서 기업의 의사결정에는 소비자 관점과는 다른 시각이 필요하다.

적립이나 할인이라는 혜택의 크기는 소비자에게는 매력도가 되지만 기업에게는 비용이 된다. 제휴의 경우 비용의 공동부담이 비용효율을 높이므로 기업에게 선호된다. 또한 제휴를 통한 새로운 네트워크의 접촉은 기업에게 신규고객유치 접점의 확대라는 장점이 된다. 하지만 고객DB의 소유가 불가능하므로, 접촉한 신규고객의 미래 수익 창출을 위한 활동에 한계를 가진다.

따라서 기업에게는 수익성과 직결되는 발생 비용의 크기와 접촉 가능 고객 네트워크의 크기가 중요한 고려 요인이 될 수 있다. 비용의 크기는 단독 혹은 분담으로 나누어지는 “비용투입방식(Way of spending)”에 따라 달라질 것이며, 고객 네트워크의 크기는 접촉 가능한 “고객범위(Scope of consumer)”에 따라 달라질 것이다.

		고객 범위	
		기존고객	신규고객
비용 투입 방식	공동 투자	B2	B1 제휴할인카드 제휴포인트카드
	단독 투자	B3 할인멤버십 적립멤버십	B4

〈그림 5〉 기업선택 관점의 분류

기업의 관점에서 보면 비용효율이 높고 신규고객 접촉이 가능한 B1 영역이 선호될 것이며, 고객접촉의 범위가 좁고 투자비용이 큰 B3 영역이 비효율적인 대안이 될 것이다.

#### 4.3.4 카드선호에 관한 관점 차이

기업과 소비자는 선호하는 카드의 종류에 차이가 있으며, 그 이유는 각자의 고려요인과 동기가 다르기 때문이라고 할 수 있다. 예를 들어 〈그림 4〉에서 할인멤버십(A2)은 사용범위는 좁으나 감소된 손실로서 소비자 선호가 상대적으로 높은 조건을 가진다. 그러나 〈그림 5〉에서는 할인멤버십(B3)이 고객범위가 좁고 투자부담이 큰 비효율적인 대안이 된다. 반면에 제휴포인트카드는 소비자에게는 분리된 이익으로서 선호가 높지 않으나(A4), 기업에게는 고객범위가 넓고 비용효율이 높은(B1) 효율적

대안일 수 있다.

이러한 차이는 효율을 추구하는 기업 관점과 혜택에 주로 관심을 가지는 소비자의 관점이 항상 일치하지 않는다는 가정을 지지한다. 따라서 어느 일방의 시각으로만 카드를 평가하지 말아야 하며, 카드의 도입 여부를 결정하는 기업의 관점에 대해서도 관심을 가져야함을 알 수 있다.

#### 4.4 제휴카드운영 고려사항

##### - XXX 패밀리레스토랑 사례

제휴할인카드의 매출증대효과와 수익성은 분담율의 크기, 소비자에게 제시되는 할인율, 제휴사가 제공하는 고객네트워크의 크기 등에 의하여 영향을 받는다. 제휴카드별로 조건이 상이하므로 어떤 카드가 더 효율적인지에 대한 판단은 쉽지 않다. 현재까지 제휴조건과 제휴처 선택에 적용할 수 있는 검증된 객관적 도구는 제시되지 않고 있다. 실무적으로는 각 기업의 편의에 따라 각기 다른 기준과 방법을 사용하고 있다.

성과차이의 정도와 발생 원인에 대한 이해와 평가변수를 찾아보기 위하여 사례 패밀리레스토랑 중 한 곳의 제휴할인카드 20개의 실적을 분석하여 보았다. 분석대상인 제휴 카드별 실적데이터는 <표 1>에 정리하였다.

객수점유율은 해당 카드로 결제한 방문객수가 20개 제휴할인카드 총객수에서 차지하는 비율이고, 개별카드의 매출이 총카드매출에서 차지하는 비율이 매출점유율이다. 순할인율은 고객에게 제시된 할인율에서 카드발행사가 환급한 분담금을 제외한 기업의 부담분이 카드매출에서 차지하는 비율이다.

<표 1>의 순할인율과 객수점유율을 각각 X축과 Y축으로 놓아 카드별 할인율별 총객수 기여도를 그린 것이 <그림 6>이다. 20개 카드 전체의 총순할인액을 총매출액으로 나눈 평균순할인율은 7.8%

이다(할인평균선). 각 카드의 매출 또는 객수 기여도의 판단은 카드 개수가 20개이므로 이의 산술평균 5%를 기준으로 하였다(점유평균선).

<표 1> 제휴할인카드별 실적

(XXX 패밀리레스토랑, 2010. 1/4 분기)

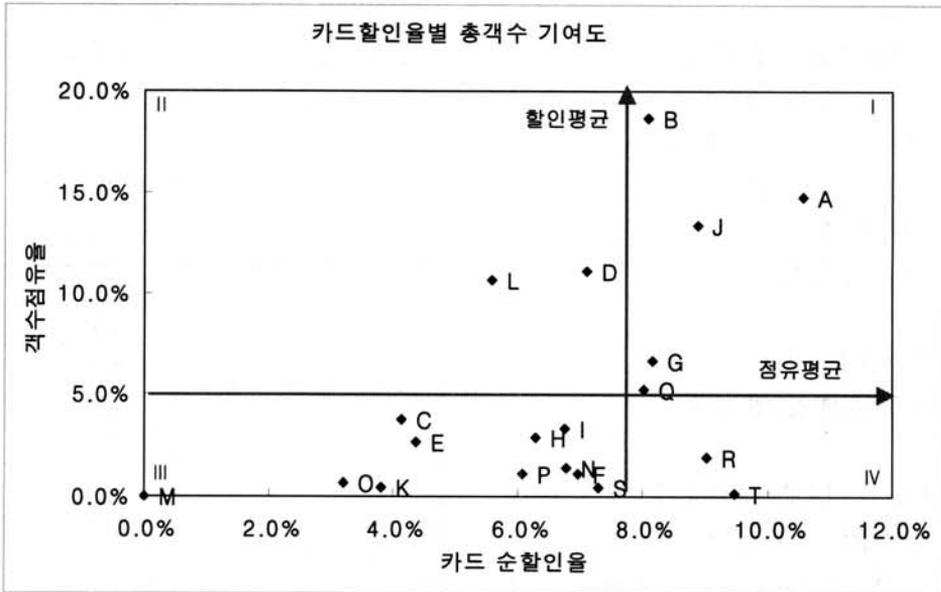
카드종류	매출점유율	객수점유율	순할인율
A	15.2%	14.7%	10.6%
B	17.8%	18.7%	8.1%
C	3.9%	3.7%	4.1%
D	11.0%	11.0%	7.1%
E	2.5%	2.6%	4.4%
F	1.1%	1.1%	7.0%
G	6.7%	6.6%	8.2%
H	2.9%	2.8%	6.3%
I	3.5%	3.3%	6.8%
J	13.8%	13.4%	8.9%
K	0.5%	0.5%	3.8%
L	10.6%	10.6%	5.6%
M	0.0%	0.0%	0.0%
N	1.3%	1.4%	6.8%
O	0.6%	0.7%	3.2%
P	1.1%	1.1%	6.1%
Q	5.1%	5.2%	8.0%
R	1.9%	1.9%	9.0%
S	0.4%	0.4%	7.3%
T	0.1%	0.1%	9.5%

\* 매출점유율 : 해당카드매출/총카드매출

\* 객수점유율 : 해당카드객수/총카드객수

\* 순할인율 : (총할인액-환급분담액)/총매출

할인평균선을 기준으로 카드의 분포를 보면 오른 쪽(상한 I, IV)의 7개 카드(A, B, J, G, Q, R, T)는 평균보다 높은 할인율을 제공한 카드들이다. 그중 점유평균선 아래쪽(상한 IV)의 R과 T는 전체 객수의 5%에도 못 미치는 기여를 한 카드들로서 효율의 측면에서 제휴관계의 지속여부를 재고해



〈그림 6〉 제휴카드별 객수증가 기여도 분석

불 필요가 있다. 반면에 점유평균선 이상이면서 평균 보다 낮은 할인율 제공하는 카드(상한 II) L과 D는 할인율이 낮으면서도 전체 객수 증가에 대한 기여도는 높은 효율적인 카드들이다. 그러나 11개 카드(C, E, F, H, I, K, M, N, O, P, S)는 할인율은 낮지만 총객수 기여도가 5% 미만인 상한 III에 있으므로 비용효율은 높아 보여도 실제로 총객수와 총매출에 그리 큰 기여를 하지 못한 것으로 볼 수 있다. 카드별 순 할인율과 총매출에 대한 기여도를 본 〈그림 7〉의 경우도 유사한 모습을 보인다.

위에서 보듯이 객수증가와 매출에 대한 기여도는 카드별로 상이하다. 따라서 카드별 효과를 고려하지 않은 제휴할인카드의 무조건적인 확대는 지양해야 할 필요가 있다.

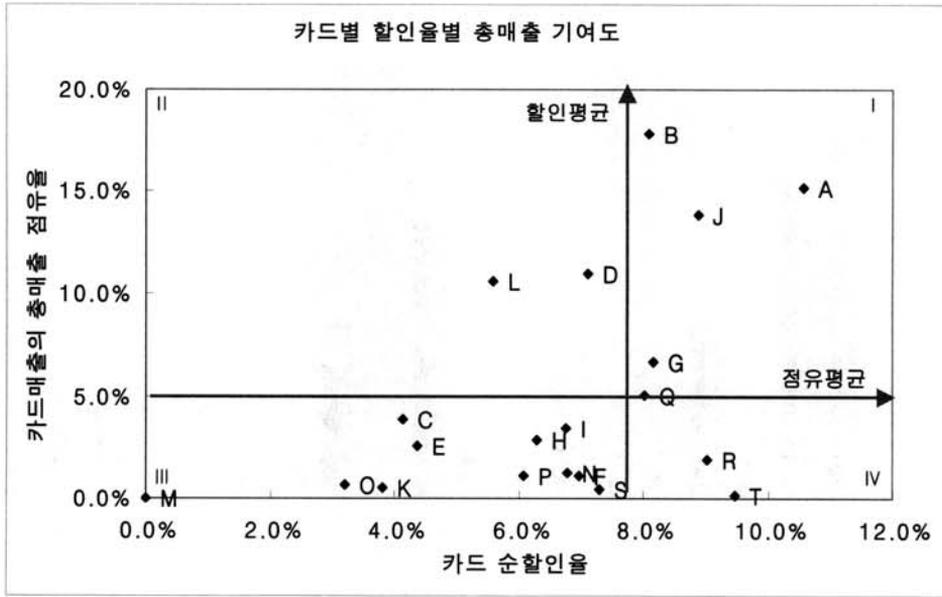
카드간의 성과차이가 존재하는지의 여부를 알아보기 위하여 사례에서는 점유평균과 할인평균을 기준으로 사용하였다. 그러나 평가대상제휴카드의 내부적인 기준만을 사용하고 있다는 점에서 평가의 한계는 있다. 보다 실무적으로는 기업의 수익성과

점유율 목표들을 고려하여 기준선을 설정할 필요가 있다. 업계의 평균이나 카드산업의 평균을 적용하는 것이 더 넓은 시각을 제공할 수 있으나, 데이터의 구득이 현실적으로 매우 어렵다.

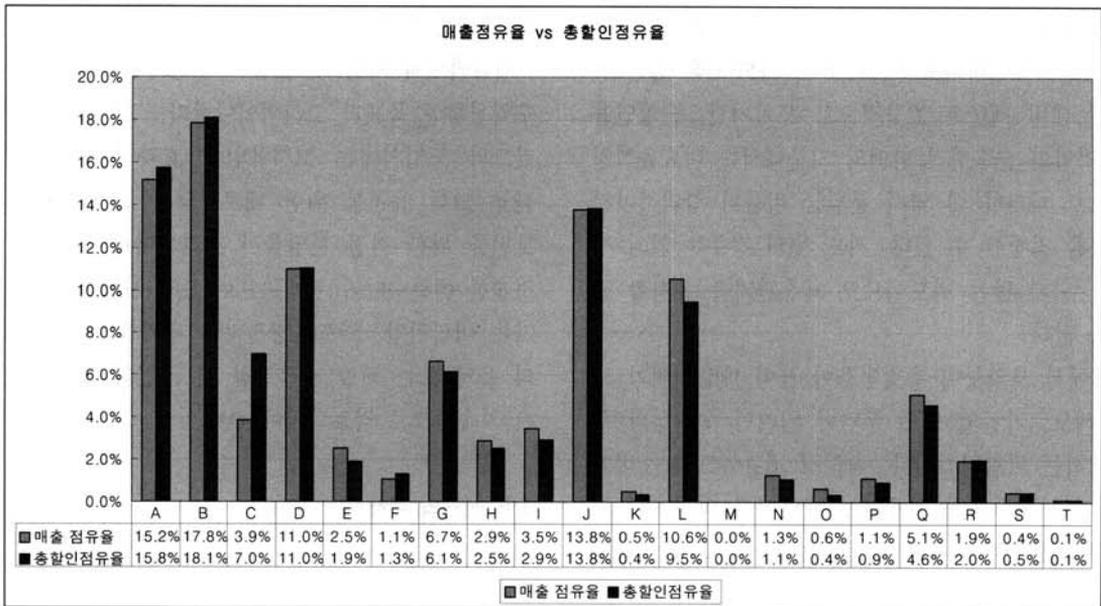
〈그림 6〉과 〈그림 7〉에서 제휴카드별로 매출기여도와 수익성에 미치는 영향이 다르다는 것은 확인할 수 있었다. 그러나 매출이 증대하더라도 비용의 증대가 더 크다면 수익성 측면에서는 효율적인 대안이라고 보기 어렵다. 따라서 할인율과 매출의 관계를 소비자에게 제공되는 총할인율과 기업이 부담하는 순할인율로 나누어 비교해볼 필요가 있다.

총할인율과 매출의 관계를 보기 위하여 개별카드 매출이 20개 할인카드 전체매출에서 차지하는 매출점유율과 각 카드의 분담금 환급전 총할인액이 할인총액에서 차지하는 점유율을 비교한 것이 〈그림 8〉이다. 기업이 부담하는 순할인율과 매출의 관계는 분담금을 차감한 순할인액 점유율을 매출점유율과 비교하였다. 〈그림 9〉

예를 들어 카드A는 총할인점유율이 15.8%로 매



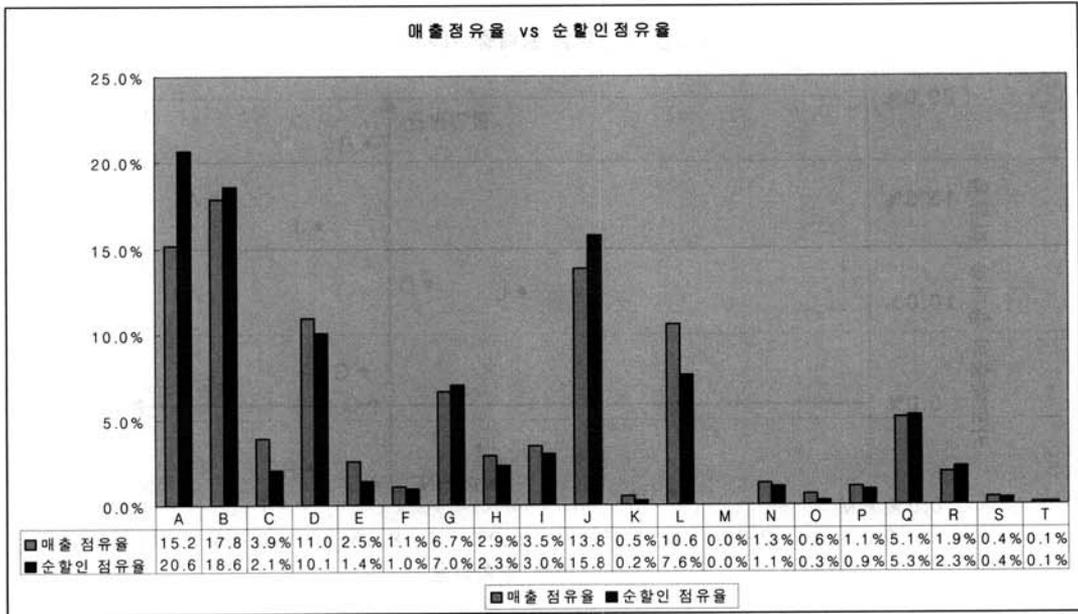
〈그림 7〉 제휴카드별 총매출증가 기여도 분석



〈그림 8〉 카드매출/총매출 vs 카드총할인/총할인

출점유율 15.2%와 0.6%pt. 차이에 불과하다. 그러나 순할인점유율은 20.6%로서 매출점유율 보다 5.4%pt.가 더 크다. 이는 분담금비율이 매출기여

도에 비해 높을 가능성을 보여준다. 반대로 카드C는 총할인점유율이 매출점유율 보다 3.1%pt. 높아 비효율적으로 보이지만, 순할인점유율은 매출점



〈그림 9〉 카드매출/총매출 vs 카드순할인/총순할인

유율 보다 1.8%pt. 낮다는 점에서 기업에게는 카드A보다 유리하다고 할 수 있다. 카드 G와 Q는 총할인 대비 매출은 효율적으로 보이지만, 순할인을 즉 기업의 순수한 부담액의 기준에서는 비효율적인 것으로 나타나 이 역시 분담금 비율이 합리적이지 않음을 짐작할 수 있다. 카드 M의 경우는 거의 사용이 되지 않는 카드이므로 제휴관계를 유지할 근거가 없다.

예에서 보았듯이 총할인율이 높아 매출기여가 크다 해도, 기업의 순수 부담이 커지면 수익성의 측면에서는 비합리적이다. 따라서 제휴카드가 소비자와 기업 모두에게 선호되는 대안이라 하더라도 적정 할인율과 분담율이 적용되어야만 기업에게 실질적인 성과향상을 가져올 수 있다.

업계에서는 제휴카드의 성과를 좌우하는 중요한 요인으로 신규고객확대에 영향을 주는 고객네트워크의 크기를 고려한다. 따라서 분담율 협상에서는 카드회원수가 중요한 결정변수의 하나이다. 그러나 아직까지 네트워크의 크기가 매출기여에 미치는 영

향에 대한 실증적 연구는 이루어지지 않고 있다.

제휴카드의 도입 및 효율적 운영에는 매출증대와 수익성향상 목표가 고려되어야 한다. 그러므로 제휴카드의 도입시에는 고객유인에 효과적인 할인을, 신규 고객 유치를 위한 네트워크의 크기, 수익성 보전을 위한 적정 분담율이 고려되어야 할 것이다. 정교한 예측수단이 부재하므로 도입 시점에서의 평가는 어렵지만, 카드운영결과의 평가를 통한 카드의 유지 또는 퇴출 의사결정 및 조건의 재협상 등은 지속적으로 검토되어야 한다.

#### 4.5 최근의 추세

제휴카드의 도입 및 운영은 기업과 소비자의 선호가 높은 대안이지만, 확산의 가속화에는 경쟁사의 제휴카드 활성화에 대한 우려 역시 중요한 동기가 된다. 포인트카드 역시 고객관리라는 목표뿐만 아니라 경쟁에 대한 대응의 의미 때문에도 지속 운영되고 있는 것으로 보인다.

포인트카드의 브랜드 및 기업 프로그램통합 추세는 여러 산업에서 나타나고 있다. 이는 주로 고객 접점을 늘려 매출의 기회를 높일 수 있다는 기업의 판단에 의한 것으로 보인다. 통합은 소비자에게는 이익실현기간이 단축될 수 있다는 보상의 즉시성과 사용의 편리성이 제공되므로 선호될 수 있는 대안이라 할 수 있다.

프로그램의 운영방식에 있어서는 제휴할인카드와 포인트 적립카드의 중복사용을 허용하는 경향이 나타나고 있다. 제휴카드의 고객DB관련 약점의 보완이 주된 이유이지만, 제공 혜택의 다양한 조합을 통해 판매촉진아이디어로 이용되기도 한다.

## V. 맺음말

빠르게 변화하고 있는 소비자의 기호를 맞추고 치열해진 경쟁 환경 하에서 살아남기 위해서는 제품, 매장환경, 서비스, 고객관리 등 전 분야에서 끝없는 혁신이 이루어져야 할 것이다. 그러한 노력들 중에서 기존고객관리와 새로운 고객의 유치를 위해 외식업계에서 가장 많이 사용되고 있으며, 구체적인 효과를 기대할 수 있는 대안이 포인트 적립제도와 제휴할인카드이다.

베이커리 업계에서는 고객 보상제도에 대한 투자를 통해 고객 데이터를 확보하여 고객의 생애가치(Customer Lifetime Value) 극대화 노력을 경주해 왔다. 하지만 베이커리 산업에서는 다른 외식업과는 달리 아직까지 제휴카드는 활성화되어 있지 않다. 그러나 경쟁이 치열한 과점상태의 성숙기 시장이라는 비즈니스 환경은 포인트 카드에만 의존하던 기존의 고객유치 및 관리에 고민을 던져주고 있다.

베이커리 산업의 미래 방향 설정을 위하여 이미 다양한 프로그램이 시행되고 있는 패밀리 레스토랑

의 사례를 검토하였다. 할인판촉에 대한 의존도가 높고, 제휴카드의 확대에 적극적인 패밀리 레스토랑의 예에서 제휴카드 확대의 필요성이 인지되었다. 사례에서 확인된 제휴카드 확대 현상의 원인을 소비자 혜택의 관점과 기업의 효율추구관점에서 검토하여본 결과 제휴카드가 우월한 경쟁 조건을 가지고 있음을 확인하였다. 손실감소 인식과 사용처 확대라는 소비자 만족과, 비용효율향상 및 접촉 고객 네트워크의 확대라는 기업의 기대가 제휴카드 활성화의 이유라고 볼 수 있다.

그러나 다양한 제휴카드들 중에는 기대한 성과를 달성하지 못하는 경우도 있으므로 객관적인 평가가 필요하다. 사례 패밀리 레스토랑의 실적 데이터 분석을 통하여 카드별 성과분석과 예상 문제점을 검토하였다. 제휴카드의 성과 평가는 총할인율과 매출의 관계뿐만 아니라 기업이 부담하는 순할인율과 매출의 비교 분석이 같이 이루어져야 기업수익성을 명확히 할 수 있다. 또한 수익성의 확보를 위해서는 주기적인 평가를 통하여 제휴관계의 유지 혹은 중단과 부담율의 재조정 등이 계속 검토되어야한다.

그러나 제휴카드의 확대는 고객의 거래정보를 입수할 수 없다는 근원적인 문제가 존재하므로 패밀리 레스토랑의 경우처럼 최소한의 포인트 부여를 통해서라도 고객DB를 축적하려는 노력이 병행되어야 할 것이다.

패밀리 레스토랑 사례는 할인판촉의 강화와 제휴의 장점 활용이 기업과 고객 모두에게 선호되는 대안이며, 비용효율도 높을 것임을 시사한다. 따라서 베이커리산업에서도 제휴카드의 도입과 확대를 적극적으로 고려할 필요가 있다. 그러나 제휴카드 확대에는 제휴사의 선택과 제휴조건에 결정에 대한 연구가 필요하다. 유사한 조건의 제휴카드라고해서 다 효율적인 것은 아니므로 무조건적인 제휴카드의 확대가 항상 옳은 전략적 선택이라고 할 수는 없기 때문이다. 또한 제휴확대가 가지는 고객정보축적에

대한 약점의 보완 역시 신중히 고려되어야 할 사항이다.

제휴 및 보상프로그램의 방향성에 대한 검토와 개별대안에 대한 치밀한 분석은 중요하다. 하지만 고객의 만족을 높이고, 브랜드의 차별적인 우위를 찾기 위한 전 방위적 노력이 병행되지 않는다면, 아무리 효과적인 제휴관측 아이디어와 고객관리전략을 구사한다 하여도 궁극적인 성과를 기대하기는 어렵다. 그러므로 소비자 트렌드와 경쟁자의 움직임에 대한 이해를 바탕으로 창의적인 대안을 개발해 가는 끊임없는 노력이 필요하다.

## 참고문헌

- 곽준식(2008), "마일리지보상방법(즉각적보상 VS. 점진적 보상)이 점포전환에 미치는 영향:매물비용효과를 중심으로," 소비자학연구, 19(1), 149-167.
- 곽준식, 신병철 (2007), "제품지식이 판촉효과에 미치는 영향-가치 인하적 판촉 (discount)와 부가 가치적 판촉(free) 중심으로," 통합학술대회, 1-13.
- 김경식, 이석규(2007), "소비자의 보상물 선택결정에 관한 연구: 소비자의 노력수준을 중심으로," 마케팅연구, 22 (1), 1-19.
- 김경식, 이석규(2007), "제품사용지위를 중심으로 한 고객 지향적 보상물 디자인에 관한 연구," 마케팅연구, 22(2), 49-66.
- 김대철, 정미란, 김현주(2007), "패밀리 레스토랑의 마일리지 프로그램이 브랜드 충성도에 미치는 영향," 외식경영연구, 10(2), 119-137.
- 김상조, 김용호(2006), "로열티 보상유형과 보상인식이 로열티 프로그램의 소비자 선호에 미치는 영향: 쾌락적 사치 점유이론과 고객의 심리선호 지표를 적용하여," 광고연구, 71, 61-84.
- 김옥남, 손민희(2004), "협력업체 관점에서 본 이동통신사 제휴 마케팅," 마케팅연구, 19(2), 121-136.
- 김주영, 민병필(2005), "판매촉진 수단유형의 판촉효과 비교," 경영학연구, 34(2), 445-469.
- 김지현(2003), "제휴마케팅의 부정적 효과에 관한 연구," 고려대학교 경영학과 석사학위 논문.
- 김태희, 남자숙, 장여진(2006), "쿠폰 이용성향에 따른 외식업체 쿠폰유형이 쿠폰 매력도 및 쿠폰 상환의도에 미치는 영향에 관한 연구," 외식경영연구, 9 (1), 217-235
- 김학균(2001), "쿠폰 미지참으로 인한 후회감이 구매행동에 미치는 영향에 관한 연구 - 후회감의 매개 역할을 중심으로," 서울대학교 석사학위 논문
- 류강석(2004), "고객추천보상프로그램이 소비자의 추천의도에 미치는 영향: 보상유형, 고객-브랜드 관계의 질, 제품 사용자지위의 역할을 중심으로," 마케팅연구, 19(3), 179-196.
- 박봉규(2005), "외식업체 마일리지 프로그램과 브랜드 충성도와의 관계: 신뢰와 관계 몰입의 매개적 효과," 관광, 레저연구, 17(2), 155-172.
- 박상준, 박소진(2008), "고객 보상 프로그램의 비교 가능성과 매개효과," 마케팅연구, 23(3), 75-92.
- 박상준, 박소진, 변지연(2008), "보상물 선호에 있어서 매개효과와 합의정보효과," 경영학연구, 37(3), 585-604.
- 박세훈, 김문용(2007), "고객 보상프로그램에서 사용되는 매개수단이 보상물의 선택 행동에 미치는 영향: 포인트와 상품권의 비교," 마케팅연구, 22 (3), 159-177.
- 박세훈, 김문용(2008), "보상물의 속성정보특성이 보상물의 선호에 미치는 영향" 마케팅관리연구, 13(2), 41-58.
- 박승봉, 한재민(2004), "e-비즈니스에서 마일리지의 새로운 역할: 사적전자화폐의 관점," 정보시스템연구, 13(2), 119-134.
- 성영신, 임성호(2005), "공동마케팅에서의 브랜드 희석효과연구: 제휴카드를 중심으로," 한국심리학회지, 6(2), 1-25.
- 신봉규(2001), 외식업마케팅, 학문사
- 예종석, 양성희(2001), "기업의 충성도 프로그램이 고객의 가치 지각 및 충성도 형성에 미치는 영향," 소비자

- 학연구, 12(4), 23-37.
- 이상철, 박승배(2008), "재방문의도에 대한 레스토랑 유형별 보상시기와 비현금성 보상물 유형의 상호작용 효과에 관한 연구," *호텔경영학연구*, 17(1), 137-155.
- 이상철, 이형룡, 이원옥(2008.9), "외식산업에서 고객보상물 유형과 보상시기가 구전에 미치는 영향," *외식경영연구*, 11(3), 147-169.
- 윤지연, 홍완수(2007), "패밀리레스토랑 종사원의 직무만족에 따른 업체 경영성과(BSC)에 대한 연구," *외식경영연구*, 10(1), 7-29
- 이석규, 김경식(2005), "보상물 형태와 제공시기의 상호작용성이 보상물 선호도에 미치는 효과에 관한 연구," *마케팅연구*, 20(3), 85-102.
- 이석규, 김경식(2005), "고객보상프로그램의 효과성에 관한 연구: 신규고객유치를 위한 전략적 프레임워크," *한국마케팅저널*, 7(2), 123-139.
- 이재형, 최혁(2005), "호텔제휴카드가 고객만족에 미치는 영향-호텔레스토랑과 신용카드사간의 제휴를 바탕으로," *호텔관광연구*, 7(2), 256-273.
- 이종호, 정현영(2006), "대학생들의 소비행태 및 쿠폰과 제휴카드에 대한 태도 조사," *한국조리학회지*, 12(3), 186-200.
- 정광현, 김석준(2004), "베이커리전문점 이용자들의 선택속성과 만족에 관한 연구," *외식경영연구*, 7(2), 7-23.
- 정현영(2008), "부가적 서비스 이점이 전환비용인지와 고객 충성도에 미치는 영향: 국내 패밀리 레스토랑 고객을 중심으로," *외식경영연구*, 11(3), 299-319.
- 조영대(2007), "패밀리레스토랑 아웃백(OUTBACK steakhouse)의 경영전략사례연구," *관광연구*, 22(1), 199-220.
- 함성필, 김상건(2006), "외식산업에서 제휴카드 이용행태에 관한 연구," *관광, 레저연구*, 18(4), 27-40.
- 이코노미스트(2010.7.20), "에어컨 김치냉장고 쿠데타설," 1046, 14-19
- 식품세계(2009.2), "베이커리 시장 동향," 10, 50-55
- 아웃백 홈페이지 [www.outback.co.kr](http://www.outback.co.kr)  
 OSI Restaurant Partners [www.outback.com](http://www.outback.com)  
 빙스 홈페이지 [www.ivips.co.kr](http://www.ivips.co.kr)  
 파리바게뜨 홈페이지 [www.paris.co.kr](http://www.paris.co.kr)  
 뚜레쥬르 홈페이지 [www.tlj.co.kr](http://www.tlj.co.kr)
- Belch, G. E., and Belch, M. A.(1998), *Advertising and promotion: An integrated marketing communication perspective*, New York.: McGraw-Hill
- Clayton-Smith, David(1996), "Do it All's loyalty programme-and its impact on customer retention," *Managing Service Quality*, 6(5), 33-37.
- Dowling, G. R. and M. Uncles(1997), "Do Customer Loyalty Program Really Work?," *Sloan Management Review*, 38(Summer), 71-82.
- Drèze. X. and J. C. Nunes(2004), "Using Combined-Currency Prices to Lower Consumers' Perceived Cost," *Journal of Marketing Research*, 41(Feb), 59-72.
- Hsee, C. K., F. Yu, J. Zhang and Y.Zhang (2003), "Medium Maximization," *Journal of Consumer Research*, 30(June), 1-13.
- Jang, D. and Anna S. Mattila(2005), "An examination of restaurant loyalty programs: What kinds of rewards do customers prefer?," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(5), 402-408.
- Kahn, M. A. (1991), *Concepts of foodservice operations and management*, NY, Van Nostrand Reinhold, 18-38
- Kahneman, D. and A. Tversky(1979), "Prospect Theory: An analysis of Decision Under Risk," *Econometrica*, 47(2), 263-292.
- Kearney, T. J.(1990), "Frequent Flyer Programs: A Failure in Competitive Strategy, with Lessons for Management," *Journal of Consumer Marketing*, 7(1), 31-40.

- Kim, B., M. Shi and K. Srinivasan(1997), "Colluding Through Capacity Reduction: A Rationale for Frequent Flyer Program," *Working Paper*, Carnegie Mellon University, Pittsburgh, PA.
- Kim, B., M. Shi and K. Srinivasan(2004), "Reward programs and tacit collusion," *Marketing Science*, 20(2), 99-120
- Klemperer, P. (1987), "Marketing With Consumer Switching Costs," *The Quarterly Journal of Economics*, 102, 375-394.
- Lee, S. J., W. G. Kim, and H. J. Kim (2006), "The impact of co-branding on post-purchase behaviors in family restaurants," *International Journal of Hospitality management*, 25(2), 245-261.
- Leenheer, J., H. J. van Heerde, T. H. A. Bijmolt, and A. Smidts (2007), "Do Loyalty Programs Really Enhance Behavioral Loyalty? An Empirical Analysis Accounting for Self-Selecting Members," *International Journal of Research in Marketing*, 24(1), 31-47.
- Lichtenstein, D. R., R. G. Netemeyer, and S. Burton (1990), "Distinguishing coupon proneness from value consciousness: an acquisition-transaction utility theory perspective," *Journal of Marketing*, 54 (July), 54-67.
- Matonis, J. W.(1995), "Digital Cash and Monetary Freedom, Libertarian Alliances," *Institute for Monetary Freedom*, at <http://www.isoc.org/hmp/Paper/136/html/paper.html>
- Nord, Walter R. and J. Paul Peter (1980), "A behavior modification perspective on marketing," *Journal of marketing*, 44(Spring), 36-47
- O'Brien, L. and C. Jones(1995), "Do Reward Really Create Loyalty?," *Harvard Business Review*, 73(May/March), 75-82.
- Raphel, N. (1998), "The Future of Loyalty Marketing," *Supermarket Business*, 53(April), 23-30.
- Rothschild, M. L. and W. C. Gaidis (1981), "Behavioral learning theory: Its relevance to marketing and promotion." *Journal of Marketing*, 45(spring), 70-78
- Schwartz, E. I. (1998), *Webonomics: Nine Essential Principles for Growing Your Business on the World Wide Web*, New York, NY, Broadway Books.
- Scott, Carol A.(1976), "The Effects of Trial and Incentives on Repeat Purchase Behavior," *Journal of Marketing Research*, 13(3), 263-269.
- Sharp, B. and A. Sharp(1997), "Loyalty Program and Their Impact on Repeat Purchase Loyalty Pattern," *International Journal of Research in Marketing*, 14, 473-486.
- Shugan, S. M. (2005), "Brand Loyalty Programs: Are They Shams?" *Marketing Science*, 24 (2), 185-193.
- Thaler, Richard(1985), "Mental Accounting and Consumer Choice," *Marketing Science*, 4(3), 199-214.
- Yi, Y. and H. Jeon (2003), "Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 229-240.

### 〈부록 1〉 제휴카드 및 포인트카드 현황 - 파리바게뜨

제휴사	카드 주체		카드명	할인					적립		차감		기타사항
	대분류	소분류		할인자격조건			할인시 조건		적립률	적립조건	차감률	조건	
				할인율	기간	사용액수	횟수	할인액 한도					
파리 바게뜨	Loyalty	PB	해피포인트카드							5%		1천원이상 사용가능	5군데 사용가능
	이동 통신사	SKT	SKT	10%									
		LGT	LGT	10%									
		SKT	OK캐시백	5%						5%	5%		10%할인효과 (5%할인+5%차감)
	카드사	BC	BC TOP 포인트						0.2%	20%			
은행	신한	마이신한포인트								50%			
	KB	KB포인트리							0.2%			범위내	

\* 2010년 7월 1일 현재

### 〈부록 2〉 제휴카드 및 포인트카드 현황 - 뚜레쥬르

제휴사	카드 주체		카드명	할인					적립		차감		기타사항	
	대분류	소분류		할인자격조건			할인시 조건		적립률	적립조건	차감률	조건		
				할인율	기간	사용액수	횟수	할인액 한도						구매액 한도
뚜레 쥬르	Loyalty	TLJ	패밀리포인트카드							5%		범위내	500pt이상 10pt단위	
	이동 통신사	SKT	OK캐시백							4%	20%		사용시 40%재적립 5천원이상 사용	
		은행 및 카드사 제휴	CJ 카드(제휴)	10%										국민, 아시안, 신한, 제일비씨, 씨티, 하나-ISK, 현대M, 삼성
	은행	KB	KB카드	10%			1일1회	2만	1.8만					
		신한	신한패포인트카드									15%		
	카드사	현대	현대 V	~15%				월2회	5천					전월실적따라 차등할인적용
삼성		삼성 payback							10%	30%			사용시 33.3%재적립	
BC		BC TOP 포인트								20%				

\* 2010년 7월 1일 현재

〈부록 3〉 제휴카드 및 포인트카드 현황 - 아웃백

제휴사	카드 주체		카드명	할인					적립		차감		기타사항		
	대분류	소분류		할인율	할인자격조건		할인시 조건		적립율	적립조건	차감율	조건			
					기간	사용액수	횟수	할인액 한도						구매액 한도	
Loyalty	아웃백	아웃백부메랑 클럽카드							3%	식사 금액		3천pt이상 사용단위100pt	다음해 12/31 자동소멸		
		이동통신사	SKT T membership cashbag서비스						10%		10%			10%적립 or10%캐시백결제후10%할인	
			Olieh KT Club카드						15%						
아웃백	은행카드	광주	광주비자카드	20%	3개월	30만이상	1일1회		20만						
		기업	기업카드	20%	전월	20만이상	월1회	2만							
		신한	신한스타일F카드	10%	전월	10만~30만	월2회 연12회	연TTL 25만	20만						
				20%		30만~50만									
				30%		50만~100만									
				신한BC다음세이버	20%			1일1회		20만					
				신한아멕스	120%	전월	20만이상	월1회 연12회	4만	20만					
				신한Love	20%	전월 20~30만				5천					
			전월 30~50만			1만									
			전월 50~80만			2만									
			전월 80~150만			3만									
				신한레이디	20%	전월	20만이상	연4회		20만					
				신한빅패밀리	20%	전월	20만이상	연6회		20만					
				신한빅2030	20%	전월	20만이상	연4회		20만					
				신한나라사랑	20%	3개월	30만이상	월1회		10만					
		신한J플러스	20%			월1회 연4회		10만							
		신한아웃백 제휴멤버십	30%	전월	20만이상		5만	20만							
		외환	외환Juliet 카드	20%	전월	10만이상	월1회		20만						
			외환THE ONE카드	20%	전월	10만이상	월1회		20만						
		우리	우리은행카드 (e,Baby&kids, 쿠키)	20%	전월	30만이상			10만						
		하나	아웃백하나카드	20%	전월	10만이상			20만						
			하나드림+LGT/KFT	10%	3개월	월평균 20만이상			10만						
			하나드림+SKT	30%											
전업카드사		BC	BC Top 포인트									2만pt 이내			
		삼성	삼성Payback서비스							10%		20%		차감익일 재적립	
			신세계 삼성카드									30%			
			삼성애니패스 포인트카드	10%						20만					
			삼성일직원카드	10%						20만					
			삼성지앤미카드	10%						20만					
			Big & Big 카드											무료메뉴	
		현대	현대S.W포인트										30%		
현대 M카드 포인트											20%				
현대 H 포인트	10%		전월	30~50만											
			15%	전월	50~100만										
			20%	전월	100만이상										

\* 2010년 7월 1일 현재

<부록 4> 제휴카드 및 포인트카드 현황 - 빙스

제휴사	카드 주체		카드명	할인				적립		차감		기타사항	
	대분류	소분류		할인율	할인자격조건		할인시 조건		적립율	적립조건	차감율		조건
					기간	사용액수	횟수	할인액 한도					
빙스	Loyalty		패밀리포인트카드	10%					0.5%	할인후			
	브랜드 제휴		The CJ 카드	20%				20만	2.0%			PT결제 중복인됨 - KB, 현대, 신한, 삼성, SC 제일BC, 씨티, 하나 SK	
	이동 통신사	SKT	T membership cashbag 서비스	10%					10%	1%중개	10%		10%적립 or 10%캐시백결제후10%할인
	은행 카드	광주	광주비자카드	20%	3개월	30만이상		4만	20만				
		신한	신한(구LG)Lady카드	20%	전월	20만이상	월2회 연6회		10만				
			신한+point카드									20%	
		외환	외환bullet 카드 yes 4U shopping카드	20%	전월	20만이상	월1회		20만				
			외환Yes OK saver	20%	전월	20만이상	월1회		20만				
			홈플러스외환 줄리엣카드	20%	전월	20만이상	월1회		20만				
		우리	우리e카드	20%	전월	30만이상				10만			
			우리V카드	20%	전월	30만이상				10만			
			이랜드 우리카드	20%	전월	30만이상				10만			
			우리디동이카드	20%	전월	20만이상		2만					
			우리 사학연금카드	20%	전월	30만이상				10만			
			우리패밀리카드	20%	전월	30만이상				10만			
	KB	우리V Show카드	10%	전월	30만이상		2만	10만					
		KB Star	20%					20만					
		이마트 KB카드	15%					20만					
	전북	전북비자카드	20%	3개월	30만이상			20만					
	전업 카드사	삼성	T-class oil	20%	3개월	월평균 10만이상			20만				
			삼성호남애카드	20%					20만				
			삼성 Oil&Save plus	20%	3개월	월평균 10만이상			20만				
			SFC(삼성 패밀리카드)	20%	3개월	30만이상			20만				
		삼성카드Payback 서비스							10%		30%	결제포인트의 33.3%재적립	
현대		현대카드 M									20%	1천원이상 사용가능	
		현대카드 V	15%	전월	30만이상		3만						
	60만이상		월2회	4만									
90만이상			5만										

\* 2010년 7월 1일 현재

# A study for effective operation of customer loyalty program and alliance discount card in bakery industry - by the comparison of family restaurant industry

Young Sik Shin\* · Kyoung Cheon Cha\*\*

## Abstract

Customer reward (loyalty) program has been implemented in food service industry for decades. However it is also observed that discount cards allied with consumer banks, credit cards and mobile telecommunication companies are rapidly spreading. The alliance card discount program seems to be invented by the convergence of the conventional price discount promotions and the concept of marketing alliance with different industries. In spite of these trends, bakery industry has less utilized alliance discount cards than family restaurants. However the increasing competition drives bakery brands to consider the expansion of alliance card for future marketing strategy against competition. To identify the alternatives for future growth, was reviewed the case of family restaurants. And new variables and criteria for program evaluation were developed through the review of studies of related subjects and industry opinion because so far not enough studies conducted for the comparison between point reward card and alliance discount cards. Suggested four alternatives from the study were the expansion of alliance discount card, the increase of point reward ratio, the integration of point programs of other brands or industries, and the introduction of all time discount to loyalty program members. Those ideas were evaluated by the new measures mentioned above. Additionally how to improve executional excellence in alliance discount card operation was discussed in terms of profitability and sales impact. In this study, by the cost efficiency analysis of each program, it is found what the consideration variables should be in the selection of alliance partners and in the cost-share negotiation with them. The understanding of motivation factors and consideration variables is supposed to be a substantial assistance to develop future marketing strategy in food service industry.

Key Words: Alliance card discount, customer reward program, point, family restaurant, franchised bakery chain

---

\* Ph.D. Candidate, Seoul School of Integrated Sciences and Technologies

\*\* Corresponding Author, Assistant Professor, Seoul School of Integrated Sciences and Technologies

〈Teaching Note〉

**베이커리 업계의 고객보상프로그램과 제휴카드  
할인프로그램의 효과적인 운영방안에 대한 연구  
- 패밀리레스토랑과의 비교를 통하여**

**Synopsis**

상대적으로 고객프로그램의 활용이 제한적인 체인형 베이커리의 효과적인 운영전략에 관한 논의를 위하여 다양한 제휴 및 할인판촉 프로그램과 충성도 프로그램을 운영하는 패밀리레스토랑의 사례를 검토하였다. 사례분석에서 도출한 대안적 아이디어 들은 효과와 효율 관점에서 비교되었으며, 제휴카드의 운영에서 고려해야할 비용효율의 문제도 검토되었다.

체인형 베이커리 산업은 윈도우 베이커리가 위축되면서 지속적으로 높은 성장을 유지해왔으나, 시장 성장이 둔화되면서 매출과 수익성을 지키기 위한 활동에 주력하고 있다. 이러한 노력의 하나로 제휴할인카드와 포인트 적립카드가 활용되고 있는데, 아직까지 제휴카드의 비중은 낮은 편이고, 멤버십카드 할인은 공여하고 있지 않다. 뚜레쥬르는 제휴할인카드 보다는 기업통합카드인 패밀리 카드와 포인트 차감을 해주는 제휴 포인트 카드를 위주로 마케팅 활동을 전개한다. 파리바게뜨는 SKT와의 제휴로 할인을 10%의 제휴카드를 적극적으로 활용하고 있으며, 해피 포인트라는 통합카드의 활성화에도 많은 투자를 하고 있다.

급속히 성장해오던 우리나라 패밀리레스토랑은

경제 위기를 거치면서 브랜드간의 구조조정이 이루어져서, 현재는 아웃백과 빙스의 양강 체제가 되었다. 외식업계는 시장이 성숙되고 매장 확산이 정체기에 접어들면서 제휴할인과 포인트 적립을 더욱 적극적으로 활용하게 되었다. 빙스는 멤버십카드에 까지 10%의 할인과 0.5%의 적립을 동시에 해주는 적극적인 가격할인정책을 쓰고 있다. 아웃백은 3% 적립이라는 상대적으로 높은 율의 포인트를 제공하지만, 멤버십카드 할인은 제공하지 않는 전략을 견지하고 있다. 그러나 양사가 모두 제휴할인카드의 도입에는 적극적이다.

패밀리 레스토랑의 예에서 보듯이 베이커리가 도입 및 운용을 검토해볼 대안은 크게 1) 제휴할인카드의 확대, 2) 포인트 적립율의 조정, 3) 포인트카드의 통합, 4) 멤버십 상시할인의 네 가지가 있다. 그러나 제휴의 경우 고객 DB 소유권의 문제가 있고, 포인트나 상시할인의 경우 기업 단독투자이므로 비용부담이 크다. 각각의 대안은 서로 독립적 이 아니라 보완적 개념으로 운영되므로 효과와 효율이 다 고려된 최적조합에 대한 연구를 하는 것이 현실적이다.

소비자관점에만 치중하던 기존의 방향과 달리 기업의 관점이 적극적으로 반영되어야 할 필요가 있다. 고객보상제도는 적립의 시점과 보상의 시점에 시차가 존재하며, 보상물로는 항공사 마일리지처럼

동종의 서비스를 지급하거나 사은품의 형태로 지급하여왔다. 그러나 최근 들어 결제시점에 포인트를 현금처럼 사용하는 포인트 차감제도가 일상화되면서 제휴카드할인과 포인트 적립/차감제도는 소비자의 선택에서 상호경합의 관계가 되었다. 그러므로 애초에 기업의 입장에서는 서로 다른 목적으로 시작한 프로그램이었으나, 소비자에게는 둘 다 현금성의 보상이자 즉시적인 할인 효과를 받는 유사 프로그램으로 인식되게 되었다.

최근 단기적인 매출 향상을 위한 할인판촉에 제휴마케팅의 개념이 더해진 제휴카드 할인프로그램이 확산되고 있다. 특히 외식업계에서는 고객충성도 제고를 위해 시행되던 기존의 포인트 적립형태의 고객보상프로그램과 함께 대규모 고객 데이터베이스를 가진 신용카드사나 이동통신사와의 제휴할인 판촉활동이 활발히 전개되고 있다.

보상시점과 물리적 시간적으로 분리된 포인트는 소비자에게 분리된 이익으로 인식된다. 반면에 제휴할인은 즉시적이고 명확한 보상이 되므로 감소된 손실로서 인식된다. 따라서 소비자의 손실회피관점에서 보면 제휴할인이 보다 매력적인 대안이 될 수 있다. 기업의 입장에서도 보상액의 분담을 통해 비용효율을 극대화할 수 있다는 장점이 있다.

그러나 할인 자체에서 오는 수익성의 감소와 고객데이터를 제휴기업이 소유할 수 없다는 근본적인 취약점은 극복해야 할 과제이다. 이에 대한 해결책으로서 제휴할인을 주로하면서 보조적으로 낮은 율의 포인트 적립을 해주는 할인과 적립의 중복적용 형태가 나타나고 있다. 기업은 이러한 투자를 통해 확보된 고객데이터를 활용하여 고객의 생애가치를 극대화하려 한다.

고객의 입장에서는 적립처와 소진처의 확대 역시 중요한 이용 동기가 된다. 멤버십카드가 사용처 확대를 위해 기업별 혹은 그룹별로 통합의 방향으로 움직이고 있는 것도 최근의 두드러진 현상이다.

## Teaching points

체인형 베이커리 시장은 고객보상프로그램 위주로 마케팅 활동을 전개해왔으나, 변화된 환경은 미래의 프로그램 믹스와 운영방향에 대한 새로운 연구의 필요성을 가져왔다. 패밀리 레스토랑의 사례를 통하여 베이커리의 미래 계획수립에 고려되어야 할 실행대안이 도출되었으며, 이를 소비자 관점과 기업관점에서 비교 평가하기 위한 기준을 제시하였다. 이러한 현황 정보, 대안적 아이디어 및 비교 평가 기준을 바탕으로 베이커리의 향후 방향에 대한 토의를 유도함으로써 실무적으로 의미있는 마케팅 교육이 될 수 있도록 한다. 토론의 전개를 위하여

첫째, 체인형 베이커리와 패밀리 레스토랑의 현재 상황에 대한 비교를 통해 논의의 공통적 지식기반을 조성하고

둘째, 이를 바탕으로 제시된 대안에 대한 평가와 최적의 믹스에 대한 다양한 의견과 주장을 토론한다.

셋째, 보다 실무적인 이해를 높이기 위하여 제휴카드 운영사례를 가지고 전략방향 수립 이후 실행상에서 고려해야 하는 이슈들을 논의한다.

## Assignment Question

1. 체인형 베이커리와 패밀리레스토랑의 포인트카드와 제휴카드 운영 사례 비교 및 평가
2. 체인형 베이커리의 향후 프로그램 운영 방안 토의 - 사례에서 제시된 4가지 대안을 기준으로
3. 제휴카드 운영효율을 높이기 위한 기업차원의 고려 사항 논의

## Analysis

### 1. 체인형 베이커리와 패밀리레스토랑의 포인트카드와 제휴카드 운영 사례 비교

사례 대상 기업 인터뷰와 카드 운영현황조사를 통해 두 산업 간의 차이점을 요약하면 하연 <표 2>와 같다.

<표 2> 패밀리레스토랑과 체인형 베이커리의 차이점

	패밀리 레스토랑	베이커리 체인
방문주기	낮음(계획)	높음(습관적)
방문객 규모	그룹	개인
방문 목적	현장소비	구매
충성도 기반	서비스	브랜드
단가영향요인	그룹별 객수	구매량
제휴할인카드	다수	소수
제휴분담율	50%내외	70~80%
멤버십할인	유/무	무

\* 업계 마케팅 담당자 인터뷰 (2010.7)

\* 제휴분담율은 소비자에게 제공하는 할인율에서 제휴기업이 부담하는 비중이다.

패밀리레스토랑은 그룹으로 방문하므로 객단가가 높아 할인액이 커지므로 일회 방문시의 혜택이 크게 느껴진다. 또한 방문 주기가 평균 월 1회이므로 제휴카드가 제공하는 평균 월 1회의 할인 기회로도 만족도를 높일 수 있다. 반면에 베이커리는 객단가가 낮고 짧은 주기로 반복 구매가 이루어진다는 점에서 제휴카드할인의 혜택이 효율적으로 이용되기 힘들다. 따라서 일반적으로는 제휴카드 할인이 선호도가 높다고 할 수 있지만, 베이커리의 경우 선호도가 낮을 수도 있다.

베이커리는 대부분 구매와 소비의 장소와 시점이 다르므로, 소비시점에서는 매장이나 판매원의 영향이 매우 낮다. 하지만 패밀리 레스토랑은 구매와 소비가 같은 장소에서 동시에 이루어지므로 서비스나 청결 등 제품과 가격 이외의 요소들도 만족도에 상당한 영향을 준다.

업계에 따르면 파리바게뜨가 매우 불리한 제휴분담율 조건을 감수하는 이유는 SKT의 고객네트워크 크기에 대한 비용이기도 하지만, 과점 상태의 시장에서 배타적인 제휴권을 가지려는 시도에서 협상의 주도권이 SKT로 넘어갔기 때문이라 한다. 비용효율 측면 보다는 경쟁에 대한 고려가 더 많이 반영된 사례라 할 수 있다.

포인트카드는 파리바게뜨와 뚜레쥬르 모두 동일 기업 내 브랜드 제휴형태의 통합카드이다. 파리바게뜨의 해피포인트는 베이커리, 도넛, 아이스크림 등 유관 업종간의 통합으로 활용도가 높고 도입역사가 길어 회원규모도 방대하다. 뚜레쥬르의 패밀리 포인트 카드는 최근 도입되어 아직 회원 규모가 작지만, 빙스 등 외식 레스토랑과도 통합되어 있다는 점에서 차별점을 가진다.

사례의 4개 브랜드의 제휴카드 및 포인트 카드 운영현황을 이론적 배경에서 제시한 통합비교 기준으로 정리한 것이 <그림 10, 11, 12, 13>이다.

		사용범위	
		단일브랜드	복수브랜드
손익 인식	감소된 손실	A2 할인멤버십 •아웃백: 0 •빙스: 1	제휴할인 A1 •아웃백: 21 •빙스: 20
	분리된 이익	적립멤버십 •아웃백: 1 •빙스: 1 A3	제휴포인트 •아웃백: 7 •빙스: 4 A4

\* FR: Family restaurant

<그림 10> 소비자관점 - FR 카드현황

		고객 범위	
		기존고객	신규고객
비용 투입 방식	공동 투자	B2	제휴할인/제휴포인트 •아웃백: 21/7 •빽스: 20/4
	단독 투자	할인/적립멤버십 •아웃백: 0/1 •빽스: 1/1 B3	B4

\* 빽스의 패밀리포인트카드는 적립과 할인 동시에 제공

〈그림 11〉 기업관점 - FR 카드 현황

〈그림 11〉에서 보면 패밀리 레스토랑은 제휴의 비중이 매우 높다. 이는 기업의 관점에서는 합리적인 결정이다. 그러나 소비자 선호가 상대적으로 낮은 〈그림 10〉의 A4영역에도 11개의 카드가 있다. 이는 카드 믹스의 결정에 소비자에 대한 영향력 보다 기업관점의 고려가 더 큰 영향을 미친 것으로 볼 수 있을 것이다.

베이커리의 경우는 제휴 포인트 카드의 비중이 제휴할인카드의 비중보다도 높다. 기업 관점인 〈그림 13〉에서 보면 이러한 믹스가 합리적으로 보이지만 고객 관점의 〈그림 12〉에서 보면 선호정도가 다른 카드의 믹스이므로 효과적인 조합으로 보기는 어렵다.

		사용범위	
		단일브랜드	복수브랜드
손익 인식	감소된 손실	A2 할인멤버십 •PB: 0 •TLJ: 0	제휴할인 A1 •PB: 3 •TLJ: 3
	분리된 이익	적립멤버십 •PB: 1 A3 •TLJ: 1	제휴포인트 •PB: 4 •TLJ: 4 A4

\* PB: Paris Baguette, TLJ : Tour les jour

〈그림 12〉 소비자관점 - 베이커리카드

		고객 범위	
		기존고객	신규고객
비용 투입 방식	공동 투자	B2	제휴할인/포인트 •PB: 3/4 •TLJ: 3/4
	단독 투자	할인/적립멤버십 •PB: 0/0 •TLJ: 1/1 B3	B4

〈그림 13〉 기업관점 - 베이커리카드

## 2. 체인형 베이커리의 향후 프로그램 운영 방안 토의 - 사례에서 제시된 4가지 대안을 기준으로

본문에서 정리하였듯이 패밀리 레스토랑의 사례에서 도출한 주요 프로그램 개선 대안은 다음의 네 가지다.

- 1) 제휴할인카드의 확대
- 2) 포인트 적립율의 상향조정
- 3) 포인트 카드의 제휴확대 및 통합
- 4) 멤버십 고객의 상시할인

베이커리의 경우 이미 통합카드를 도입하고 있지만, 통합의 범위를 타 기업이나 이중 산업까지 더 확대하는 대안도 있을 수 있으므로 논의에 포함한다.

주제 토론의 포인트는 네 가지 대안 중에서 어느 것을 선택할 것이며, 복수로 선택한 경우 리딩 프로그램을 무엇으로 할 것인가 하는 점이다. 각 조합은 대 소비자 효과와 기업의 효율성 측면이 같이 평가되어야 한다. 사례에서 제시된 데이터가 충분하지 못할 수도 있으나, 본문에서 제시한 업계 정보와 부록에 제시한 카드현황 및 기존 연구의 이론적 결과를 고려하여 평가해 볼 수 있을 것이다.

기업은 언제나 불완전한 정보와 부정확한 예측을

기반으로 의사결정을 할 수 밖에 없다는 점에서, 이러한 한계에 대한 인식을 바탕으로 한 의사 결정 훈련이 오히려 실무적인 의미를 갖는다고 할 수 있을 것이다. 각 대안의 장단점을 요약하면 아래와 같다.

### 1) 제휴할인확대

기업 실무에서는 성과의 향상이 기대된다 하더라도 예산의 한계를 벗어나는 의사결정은 하기 어렵다. 사례 기업들도 대체로 10%이내의 예산한계 내에서 프로그램을 실시한다고 한다. 따라서 제휴할인의 경우 분담율이 50%라면 최대할인율은 20%를 넘지 못한다. 물론 낮은 분담율 조건에서는 그 이상의 할인율을 고객에게 제공할 수도 있다. 또한 성과에 대한 기여도가 낮은 카드의 경우는 낮은 분담율이 적용될 수도 있다. 그러나 성과가 낮은 경우는 네트워크의 크기가 작거나, 편리성이 떨어지는 것과 같은 단점이 있다. 또한 아직 사전 예측시스템이 없으므로, 사후적인 검증을 통해서만 성과를 알 수 있어서, 계약 당시에는 최적분담율을 알 수 없다.

그러나 전략 방향의 설정에 있어서 높은 분담율을 감수하고 네트워크가 큰 카드와 제휴를 할 것인지, 비용 효율의 측면에서만 의사 결정을 할지는 결정해야 한다. 제휴카드를 주된 수단으로 결정하고 투자의 비율을 높일 경우 고객 거래정보의 입수가 불가능하다. 따라서 CRM DB 축적 목표를 버리고 제휴카드만 집중하던지 아니면 최소한의 포인트 중복 제공을 통해 정보를 획득할 지에 대한 결정이 필요하다. 이 경우 추가 비용의 회피와 고객 정보 획득이라는 상반된 목표를 가지므로 역시 의사 결정 사항이다.

### 2) 포인트의 상향조정

비용을 단독 부담하므로 대소비자 혜택(포인트 적립율)을 제휴카드(할인율) 보다 크게 하기는 어렵다. 게다가 기존 연구의 논점처럼 이미 충성도가 높은 고객의 비중이 높아서 내생성의 문제가 생기므로 비용증대의 효과가 희석될 수도 있다. 그러나 고객관계관리(CRM)의 측면에서 명확한 장점을 가지므로 마케팅 전략의 방향에 따라 선택될 수도 있는 대안이다.

일괄적인 적립율 상향조정이 아닌 경우 이탈예상 고객에 대한 적시 커뮤니케이션과 특별적립 보너스 등의 촉진활동을 고객 유지 전략으로 활용할 수도 있다. 또한 가입 초기 고객의 카드사용 활성화 유도 캠페인 등에 높은 적립율을 활용하는 것도 좋은 프로그램의 예가 될 수 있다.

### 3) 포인트 통합 범위 확대

추가적인 비용을 줄이면서 고객 접촉범위를 늘릴 수 있는 대안이 될 수 있다. 또한 포인트의 화폐화 추세로 인해 교환성이 매우 향상 되고 있으므로 포인트 환전소나 교환은행 등의 개념을 도입할 수 있다. 이를 통해 고객과 브랜드간의 양자적 관계에서 오는 한계를 극복하고, 제휴의 이점을 활용할 수도 있다. 단 이경우도 비용의 단독부담에서 오는 수익성하락 문제는 있다. 최근의 몇몇 기업들의 예처럼 통합카드를 중심으로 한 전략도 하나의 대안이 될 수 있다.

### 4) 상시할인프로그램 도입

양강체제의 과점경쟁이고, 시장이 성숙되어 신규 매장의 설립이나 신규고객의 창출이 어려워지고 있다. 이러한 상황에서는 경쟁자 고객의 전환이 신규

고객창출의 가장 중요한 대안이다. 이를 위해 경쟁자 보다 매력적인 대안을 제공하려면 상시할인처럼 공격적인 프로그램도 필요하다. 단 비용 부담이 매우 크므로 전면적인 실시를 할 지 아니면 필요에 따라 부분적으로 실시할 지를 결정해야 한다. 경쟁고객의 전환을 가속화하기 위하여 무리수를 써서라도 출혈경쟁에 들어가는 것도 전략이며, 부정기적인 특별판촉프로그램으로 쓰는 것도 전략이다. 의사결정은 경쟁 전략의 목표에 따라 달라질 것이다.

프로그램별 장단점의 고려와 함께 최적의 믹스에 대한 토의가 필요하다. 이 경우 전체적인 브랜드 전략 방향과 일치되는 것(Strategic fit)이 중요하다. 수익성 위주의 수비 전략으로 결정하고서 비용이 많이 드는 공격적 수단을 선택하는 것은 옳지 않다. 그러나 실무적으로 그러한 비합리적인 결정이 비일비재하다는 점에서 논의의 의미를 찾을 수 있다.

### 3. 제휴카드 운영효율을 높이기 위한 기업차원의 고려 사항 논의

이론적인 검토 결과 제휴할인이 고객과 기업 모두에게 매력적이며, 최근의 확산 추세는 옳은 방향으로 판단된다. 하지만 다수의 제휴사와 다양한 조건으로 이루어지는 제휴카드의 성과는 실행의 품질에 따라서 달라질 수 있다는 점이 이해되어야 할 것이다. 계획과 실행의 균형이 이루어져야 실적 향상이 이루어진다는 점에서 실행조건에 대한 논의가 필요하다.

본문 사례에서 나타난 것처럼 고객에게 제시되는 할인율과 매출의 관계만을 보아서는 수익성 관리에 문제가 생길 수 있다. 따라서 기업이 실제로 부담하는 비용의 효율에도 관심을 가져야 함이 강조되어야 한다.

사례에서 제시된 데이터를 가지고 각 카드별로 분석을 하여봄으로서 카드의 효과성에 대한 보다 치밀한 분석이 가능하다. 사례에서는 차이가 확연히 드러나는 몇 개의 카드만을 예로 들었으나, 교육목적으로는 20개 카드를 비교하고 카드별로 향후에 취해야할 조치에 대한 논의를 해보는 것도 의미가 있다.

고객네트워크의 크기에 대한 데이터가 있다면 보다 정교한 분석을 할 수도 있을 것이나, 이에 관련한 자료가 제공되지 못한 점은 한계이다. 하지만 성과추구의 관점에서는 이러한 실행의 예를 통하여 실행 고려사항이 무엇이고 어떤 목표를 가지고 평가할 것인지에 대한 연구를 하는 것도 중요하다.

요약하면 제휴카드의 도입 및 효율적 운영에는 매출증대와 수익성향상 목표가 고려되어야 하며, 이의 달성을 위해 고객유인에 효과적인 할인을, 신규 고객 유치를 위한 고객네트워크의 크기, 수익성 보전을 위한 적정 분담율이 결정되어야 한다. 데이터와 예측수단의 부족으로 도입 시점에서의 평가가 어렵다하더라도 카드의 유지, 퇴출 및 조건의 재협상을 위해서 평가가 지속적으로 되어야한다는 점도 실행상의 중요 사항이다.