

T-Membership Cashbag 프로그램을 통한 SK그룹 공통고객의 로열티 제고사례*

이 호 택**

오늘 날 국내외 다수 통신사업자가 시장포화로 인하여 신규고객 확보, 기존고객유지를 위한 차별화된 서비스 제공 및 마케팅 비용증가 등과 같은 문제에 직면하고 있다. 본 사례는 SK Telecom과 SK Marketing & Company가 공동으로 런칭한 T-membership Cashbag의 추진배경, 서비스 내용 그리고 활성화를 위한 다양한 이벤트 프로모션에 대해 2009년부터 2011년 말까지의 활동내용을 기술하고 있다. 2009년 9월 SK Telecom의 멤버십 카드 소지자들을 대상으로 고객에게 “1포인트 = 2원(이상)의 가치”를 실현하는 것을 목적으로 한 본 서비스는 런칭 1년 만에 이용건수를 기준으로 800만 건을 달성하였고, 1년 후에는 1,560만 건을 달성하는 등 커다란 성공을 거두었다.

본 사례를 통해 성숙기 시장에 직면한 다양한 사업포트폴리오를 보유하고 있는 기업들에게 추가적인 마케팅 비용은 최소화 하면서도 경쟁사와 차별할 수 있는 마케팅 솔루션에 대한 시사점을 제시할 수 있을 것으로 기대된다.

주제어: 공통고객, 로열티마케팅, 멤버십프로그램, SK Telecom, SK Marketing & Company

1. 서론

일반적으로 단일채널을 이용하는 고객에 비해, 다 채널을 이용하는 고객의 객 단가와 수익이 높다는 것은 널리 알려진 사실이다(Ansari, Mela, and Neslin 2008; Kushwaha and Shankar 2007). 이러한 관점에서 볼 때, SK그룹이 그 동안 지속적으로 추진해왔던 “공통고객확보”는 SK의 다양한 제품과 서비스를 이용하는 고객들의 고객로열티를 제고하고 기업의 수익도 높일 수 있는 아주 중요한 미션이라고 볼 수 있다. 2007년 이전까지 SK그룹은 각 그룹사의 고객정보를 직접적으로 활용해서 공유하는 “고객공유”를 추진해 왔으나, 2008년 정보통신망법의 개인정보규제 강화 이후 “공통고객”을 확보하

기 위해 OK Cashbag이 중심이 되어 이용고객의 정보를 계열사에 간접적으로 제공하는 소극적 활동만을 펼치고 있는 상황이었다.

이러한 상황에서, SK Marketing & Company와 SK Telecom은 Membership 비용의 증가 없이 차별적 혜택을 제공해서 SKT 非Membership 고객을 Membership 고객화 시키고 궁극적으로 공통고객을 확대할 수 있는 “T-Membership Cashbag” 서비스를 런칭하였다.

사실 이러한 서비스가 도입되기까지 두 계열사 사이에서는 오랜 시간 동안의 고민과 논의가 있었다. 기업입장에서 추가적인 마케팅 비용 없이 기존고객들의 서비스 만족도를 높이면서도 추가수익을 발생시킨다는 것은 통상적으로 거의 불가능하다고 인식되고 있기 때문에 현재 시장에 존재하는 서비스 모

논문접수일: 2012. 06. 20.

1차 수정본 접수일: 2012. 09. 19.

게재확정일: 2012. 10. 14.

* 본 사례를 완성하는데 많은 도움을 주신 SK 마케팅앤컴퍼니 Loyalty Marketing 본부 구성원 분들께 감사드립니다.

** 계명대학교 경영대학 조교수(hotaekyi@kmu.ac.kr)

텔로는 이러한 문제를 풀기가 어려웠다.

1.1 추진배경

1.1.1 SK Telecom의 고민

“과거 이동통신사 선택과 관련한 소비자 조사를 하면, Membership 프로그램이 중요한 선택요인 중 하나로 꼽히던 시절도 있었습니다만, Membership 프로그램이라고 하는 것이, 경쟁사에서 모방하기 쉬워, 아무리 괜찮은 프로그램을 만들어도 몇 달 내에 금방 카피(copy)가 되다 보니, 더 이상은 차별화 수단으로 큰 역할을 하지 못하고 있습니다.”

1999년 국내 이동통신사 최초로 TTL이라는 Membership 프로그램을 런칭 했을 때만 해도, 시장에서의 반응은 가히 폭발적이었다. 그리고 이를 통해 SK Telecom은 KT와 LG U+와의 경쟁에서 차별화된 마케팅 수단을 확보할 수 있었다. 그래서 2000년대 초반까지만 하더라도 일반적인 소비자들

이 이동통신 업체를 선택하는 중요한 요인 중 하나가 바로 멤버십 프로그램과 같은 부가서비스 요인이었다(김희수 2000; 김문구 외 2003). 그렇지만, 경쟁사들이 SK Telecom의 Membership 프로그램과 유사한 형태의 Customer Care 프로그램을 시장에 내놓기 시작하면서, 차별성이 지속적으로 감소하였다. 아울러 2000년도 후반 들어 이동통신 시장의 양적 확대 측면에서 포화상태에 이른 상황에서, 멤버십 고객수의 증가 및 이용률 증가에 따라 제휴사에 대한 정산비용¹⁾이 증가하게 되어, 이동통신 시장에서 가장 많은 고객을 확보하고 있는 SK Telecom로서는 프로그램을 유지하기 위해 매년 수백억에 이르는 비용을 쓰고 있는 상황이었다.

따라서, SK Telecom은 비용은 최소화 하면서도 원천적으로 경쟁사의 모방이 불가능한 차별화된 프로그램에 대한 고심을 하고 있었으며, 2008년 말부터 SK Marketing & Company와 공동으로 새로운 Membership 프로그램을 계획하게 되었다.

〈표 1〉 2008년~2010년 사이의 SKT 멤버십 가입고객 및 혜택비용 비율변화

구분	2008년	2009년	2010년
T멤버십 가입자수	100%	108.4%	116.9%
혜택비용	100%	112.4%	125.34%



〈그림 1〉 2009년 SK Telecom의 멤버십 포인트 이용률 및 이용액

1) 정산비용은, 제휴사에서 SK Telecom의 멤버십 카드 소지고객에게 제공하는 할인혜택을 통신사에서 자사의 마케팅 비용으로 일부 부담하는 것을 말하며 혜택비용은 멤버십 카드 소지고객이 제휴사에서 할인혜택을 받은 금액의 총합을 일컫음

1.1.2 SK Marketing & Company의 고민

“OK Cashbag의 성장속도가 둔화되면서, 조직내부에서도 이러한 위기상황을 돌파하기 위한 다양한 시도가 있었습니다. 일반적인 제휴사에서 OK Cashbag 적립률이 1%가 되지 않기 때문에, 고객이 사용할 수 있을 만큼 충분한 Cashbag을 적립하는 데까지 시간이 오래 걸린다는 문제점이 있었죠”

OK Cashbag은 3500만명의 회원을 보유하고 있는 우리나라에서 가장 큰 로열티마케팅 프로그램이다. 로열티마케팅 프로그램이란 특정한 인센티브를 통해 목표고객에게 경제적, 심리적 편익을 제공하고 동시에 수익성 있는 고객의 충성도를 높이기 위해 만들어진 프로그램을 지칭한다(Dowling and Uncles 1997). 최근에는 신용카드사, 호텔, 자동차, 유통업체 등 대규모 기업들 뿐만 아니라 패밀리 레스토랑, 주유소, 커피전문점 등 중소기업체들 사이에도 유행처럼 번지고 있으며 최근 마케팅 분야의 중요이슈가 되고 있다(Kim, Shi and Srinivasan 2001).

일반적인 OK Cashbag의 문제는 1% 수준에 지나지 않는 낮은 적립률 때문에 지속적인 적립과 사용을 유도하기 위한 고객가치가 적다는 것이었다. 제휴사별로 차이는 있으나, 주유소 0.3~0.4%, 통신 0.5~0.6%, 마트 0.1%, 백화점 0.15~0.2%, 기타 SOHO가맹점 0.8~1.0%의 적립율로는 고객이 체감할 수 있는 가치를 제공하기가 어려웠다. 물론, 이러한 문제점을 Cashbag이라는 프로그램이 지니고 있는 태생적인 문제로 볼 수도 있으나 제휴사 관점에서 자사의 로열티마케팅 프로그램을 도입하는데 있어서 OK Cashbag 프로그램의 매력도를 평가절하 할 수 있다는 위험성을 내포하고 있다고 볼 수 있었다. 따라서 SK Marketing & Company는 고객에게 실질적인 혜택을 주는(이를 테면 고 적립이나 할인을 제공할 수 있는) 새로운 형태의 로열티마케팅 모델 발굴이 시급했다.

1.2 그룹 공동고객확보 프로그램 추진

“개정된 정보통신방법의 guideline 내에서 합법적인 방법으로 공동고객을 확대할 수 있어야 합니다. 아울러 공동고객 확보의 기본원칙은 고객이 체감하는 가치는 증가시키면서도 비용증가는 최소화 할 수 있는 방법이여야 합니다.”

“지금의 OK Cashbag 프로그램보다 10배 이상 적립을 더 해주면 어떨까요?”

“T-Membership의 할인한도를 OK Cashbag 포인트로 바꿔서 고객의 실적에 따라 지속적으로 적립이 가능하게 하는 건 어떨까요?”

“그건 오히려 저희 회사(SK Telecom)의 마케팅 비용증가를 초래할 수 있습니다.”

SK Telecom과 SK Marketing & Company가 양사의 R&C(Resources & Capabilities)를 이용해서 공동고객을 확보하는 새로운 형태의 로열티마케팅 프로그램 발굴을 위한 Working Group을 시작하기도 벌써 몇 달이 지나가고 있었다. 지금까지 SK그룹 차원에서 여러 차례 검토되었던 공동고객확보를 위한 시도들에 대한 리뷰를 시작으로 국내/외의 성공적인 로열티마케팅 프로그램에 대한 스터디도 진행되었다. 그러나 어느 것을 검토해보도 SK Telecom과 SK Marketing & Company의 현재 상황에 딱 맞는 사례를 발견하지 못하고 있었다.

“T-Membership은 할인중심의 서비스이고 OK Cashbag은 적립중심의 서비스이니, 이 두 가지 서비스의 단점을 적절히 보완해서 새로운 서비스로 출시시키는 건 어떨까요? 예를 들어, 기존 T-Membership 고객은, 할인한도를 다 사용하게 되면, 연말까지 더 이상 서비스를 이용할 수 없었지만, 본인의 OK Cashbag을 일부 사용하면 T-Membership 할인한도 소진여부와 상관없이 동일한 수준의 혜택을 제휴사에서 받을 수 있게 해줄 수 있다면, SKT 입장에서 추가적인 비용은 들

지 않을 것으로 판단됩니다. 또한 OK Cashbag 포인트가 부족한 고객들에게는 파격적인 적립률을 제공함으로써 다음 번에는 적립된 포인트로 할인을 받을 수 있게 해주면 SK Marketing & Company의 지속적인 적립과 사용이라는 선순환고리 창출의 문제는 해결될 수 있다고 보이는데요?”

“좋은 말씀이십니다만, 과연 어떤 제휴사들이 파격적인 적립률을 제공해 줄 수 있을까요?”

“그런 우선 기존 T-Membership 제휴사 들을 이용하면 될 것 같다고 생각되는데요? T-Membership 제휴사들은 이미 10~20% 정도의 할인을 우리 고객들에게 제공하고 있지않아요? 그리고 만일 할인되는 금액의 절반 정도를 고객이 자신의 OK Cashbag 포인트로 결제하게 한다면, 제휴사 입장에서 50%는 정산을 받게 되는 것이니 오히려 더 좋아할 수도 있을 것 같은데요?”

“괜찮은 아이디어 인 것 같습니다. 그렇다면 우선 기존 Membership제휴사부터 접촉해봐야겠군요!”

II. T-Membership Cashbag의 탄생

2.1 T-Membership Cashbag?

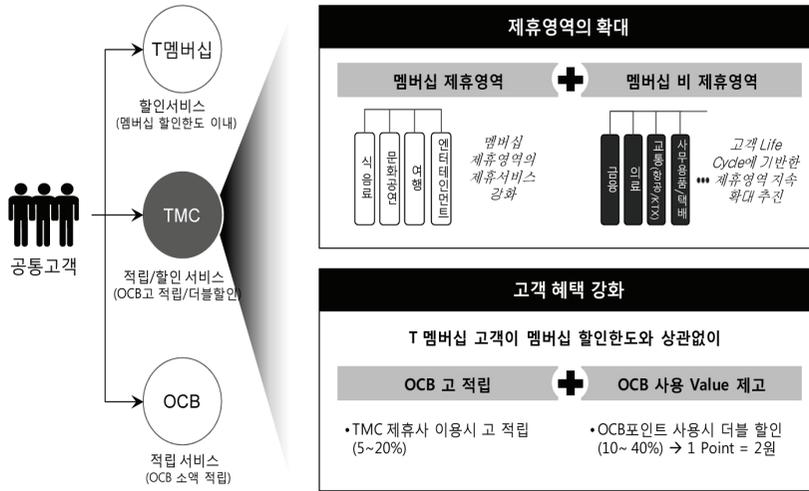


T-Membership Cashbag이란, “T-Membership 고객에게만 제공되는 OK Cashbag의 특별한 혜택”이라는 뜻으로, 본 제휴프로그램의 이해관계자들이 상호간에 Win-Win 할 수 있는 Value를 제공한다. 본 프로그램의 장점을 살펴보면, 우선 T-Membership Cashbag은 SK Telecom에게는 기존 T-Membership 이외에 경쟁사와 차별화 할 수 있는 OK Cashbag 기반의 새로운 로열티 프로그램을 확보해 주었으며, T-Membership 프로그램이 외식업과 엔터테인먼트에 치중된 서비스를 제공하였다면, 이외에도 금융, 의료, KTX 등의 교통할인, 사무용품 및 택배 등으로도 확대된 제휴영역을 확보해서 고객에게 제공할 수 있게 하였다. 무엇보다도 가장 중요한 것은, 이 모든 제휴서비스가 무정산 서비스로 제공되었으니, T-Membership 고객혜택은 증가되고, 추가적인 프로그램 운영에 들어가는 비용은 없다는 장점이었다.

둘째로, SK Marketing & Company는 기존 OK Cashbag 프로그램이 낮은 적립률로 인해 지속적립과 사용의 선 순환고리 창출이 이루어지지 않고 있던 상황에서 파괴력 있는 로열티마케팅 프로그램을 확보할 수 있었다. 고적립(기존 OK Cashbag 보다 10배 이상의 적립률 확보)과 더블할인²⁾이라는 것은 본 프로그램의 핵심적인 Service Scheme으로 기존 이동통신사 Membership 프로그램에서는 한 번도 시도되지 않은 신선한 시도였다.

셋째로, 제휴사 입장에서는 기존 T-Membership 프로그램에 의해 T-Membership 고객들을 대상으로 연중 10~20%의 할인을 제공하고 있었으나, 개인별 전년도 사용실적에 따라 부가되는 할인한도가 이미 소진된 고객은 제휴사 매장에서 T-Membership 카드를 이용한 혜택이 불가능하다는 단점이 있었다. T-Membership Cashbag 프로그램의 도입으로 이

2) 적립률의 두 배만큼을 할인률로 제공하나, 할인금액의 절반은 고객이 자신의 OK Cashbag 포인트로 지불해야 한다(<첨부>자료 참고)



〈그림 2〉 T-Membership Cashbag 서비스의 Value

러한 Membership 할인한도의 문제에서 자유도가 커진 고객들을 연중 내내 확보할 수 있다는 장점이 바로 제휴사 측면에서의 가치라고 볼 수 있겠다. 또한 비록 부정산이 본 프로그램 운영에 있어 기본원칙이었지만, 할인을 받기 위해 고객이 자신의 OK Cashbag 포인트를 사용하기 때문에 궁극적으로 제휴사는 할인금액에 있어 50%는 고객을 통해 정산받는 효과를 거둘 수 있었다.

마지막으로 T-Membership 고객들에게는 추가적으로 할인한도와 무관한 다양한 제휴사의 혜택을 누릴 수 있게 되어 고객가치가 증대를 기대할 수 있었다. 특히 많은 고객들이 연말이 되면, 기존 T-Membership 할인한도가 소진되어 더 이상 제휴사에서 혜택을 받기가 어려웠으나, 이러한 고객들에게 T-Membership Cashbag은 보유하고 있는 Cashbag을 통한 할인 또는 적립서비스를 통해 지속적 혜택을 누릴 수 있게 되었다.

2.2 T-Membership Cashbag의 탄생

“T-Membership Cashbag은 SKT의 브랜드파워와

T-Membership의 플랫폼, 고객접근성을 기반으로 SK MARKETING & COMPANY의 제휴사 네트워크, OK Cashbag이라는 R&C가 결합된 Loyalty Marketing 프로그램으로 우리 SK그룹이 지향하는 따로 또 같이 경영의 실천사례가 될 것입니다”

T-membership Cashbag을 런칭하는 데까지 많은 어려움이 있었지만, 그 중에 가장 큰 난관은 바로 제휴사를 설득하는 작업이었다. 물론, 제휴사에게 있어, 지속적인 SKT 고객유입과 마케팅비용 절감이라는 두 가지 토끼를 한 번에 잡을 수 있는 기회이기도 했지만, 실제 고객 접점에서 제휴서비스 추가에 따른 커뮤니케이션 교육 및 Sales Talk 개발 또는 OK Cashbag과 자사의 브랜드 이미지와의 연관성에 의문을 가지고, 흔쾌히 받아들이지 못하고 있는 실정이었다.

“OK Cashbag이 우리 회사의 Target 고객과 이미지가 맞지 않는 것 같습니다. 우리는 2030 BOBOS족이나 20대 후반의 Career Woman이 우리 브랜드가 지향하는 이미지인데, Cashbag이라니요?”(제휴사 A)

“그러니까, T-Membership Card로 Membership 할

인도 가능하고 OK Cashbag을 이용해서 적립을 받거나 할인을 받는 서비스도 가능하다는 건가요? 시도는 좋은데, 실질적으로 서비스 접점에서 우리 직원들이 커뮤니케이션 하기가 좀 어렵다는 생각이 드는데요?” (제휴사 B)

“가격이나 제휴서비스가 많아서 외우기 힘든데, 할인을 원하는 고객이 본인의 OK Cashbag 한도가 없는 경우, 적립을 권유해야 하니깐 일을 두 번하게 될 꺼 같아요.” (제휴사 C)

“이 서비스를 실제로 고객이 좋아할까요? 혹시 Pilot Test 자료나 성공사례 같은 것이 있으면 고려해 보겠습니다.”(제휴사 D)



(그림 3) T-Cashbag Doubleup 실적

결국, T-Membership Cashbag이라는 프로그램을 런칭하기 위한 제휴사 설득과정에서 성과에 대한 Reference를 만드는 작업이 필요했고, 12개 Membership 제휴사와 2009년 1월 “T-Cashbag Double-up”이라는 이름의 서비스를 런칭 하였다.

2009년 1월부터 8월까지 시행한 Pilot Test는 성공적이었다. 고객의 이용건수는 꾸준히 증가하였고 8개월 동안 28만 명의 Membership 고객이 본

프로그램을 이용하였으며, 50만 건의 거래건수를 달성하였다. 처음에는 반신반의 했던 제휴사들도 참여의사를 표시하였고, 5월부터는 17개 제휴사로 서비스를 확대하여 시행하였다. 그리고 Pilot Test에서 거둔 성공적인 결과를 바탕으로 2009년 9월 드디어 정식으로 SKT와 SK Marketing & Company는 T-Membership Cashbag이라는 이름의 서비스를 시장에 내 놓았다.

III. 서비스 확산 및 활성화

3.1 두 번째 난관

T-Membership Cashbag을 시장에 내놓은 지 3~4개월쯤 되었을 2009년 연말, 두 번째 난관은 생각보다 빨리 찾아왔다. 당초 예상에 의하면 연말로 갈수록 T-Membership 할인한도 소진 고객들이 증가함에 따라서, T-Membership Cashbag을 이용하는 고객이 늘어야 했고, 서비스 활성화 속도 역시 빨라져야 했다. 물론, 한도소진 고객 유입으로 인해 프로그램이 활성화 되고 있는 것은 사실이었지만, 예상했던 것만큼 크게 증가하지는 않았던 것이다.

만약, 서비스 이용률이 증가하는 속도가 빠르지 않는다면, 제휴사를 확대함으로써 고객가치를 증가시킬 수 있지만, 서비스 런칭 시 참여했던 60여 개 제휴사에서 더 이상의 제휴사 확대도 이루어지지 않고 있어 현재 서비스 수준에 대해 점검하고 문제점에 대해 파악하는 것이 시급했다.

“도대체 무엇이 문제인건가요? T-Membership Cashbag 마케터들과 제휴대행사 담당자들을 불러, 문제점을 파악하고, 서비스 확산 및 활성화를 할 수 있는 방안에 대해 생각해 보세요!”

서비스 활성화에 대한 방안을 찾기 위해 T-Membership Cashbag 담당 마케터들과 제휴대행사 담당자들은 몇 차례에 걸친 현황공유 미팅을 시행하였다. 이를 통해 현재의 T-Membership Cashbag 서비스에 대한 몇 가지 이슈를 발견할 수 있었다.

우선, 기존의 Service Scheme 만으로는 신규제휴사 확대의 어려움이 있었다. 현재 제휴를 추진하고 있는 대다수의 기업들이 고 적립이라는 Scheme에 부담을 느끼고 있었는데, 이는 자사에서 적립한 OK Cashbag을 실제 사용 시에는 다른 곳에서 할 수 있다는 점에서 제휴계약을 꺼리는 경우가 많았다. 아울러 서비스 런칭 초기에는 프로그램 운영 이외에 제휴사별 프로모션 활동이 많이 진행되지 못했기 때문에 우량 제휴사들을 끌어 들일 수 있는 merits가 조금 부족했다. 서비스 활성화를 위해서는 고객이 가장 선호하는 제휴사들을 확보하는 과정이 필수적인데 이와 같은 활동을 하기 위한 수단이 부족했던 것이다.

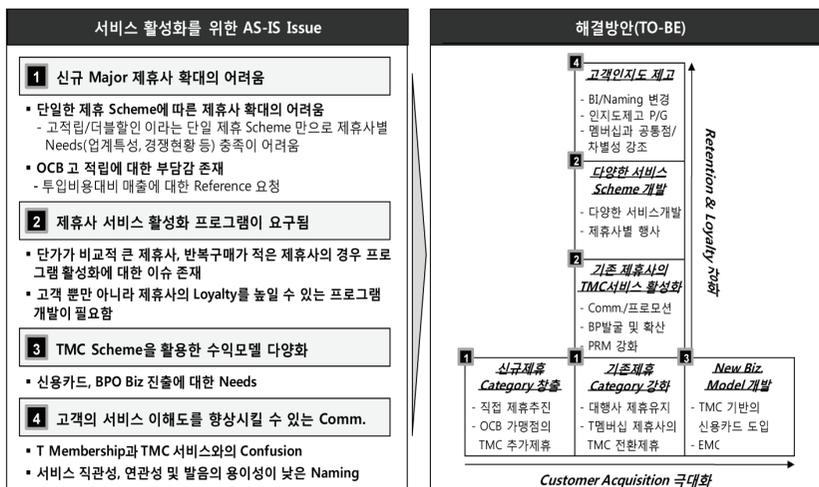
둘째로, 고객의 서비스 인지도나 이해도를 제고할 수 있는 커뮤니케이션 활동이 부족했다. T-membership

Cashbag이 상품력을 가지고 있는 서비스임에는 분명했으나, 그 당시까지 서비스에 대한 PR활동이나 광고활동은 많이 부족한 상황이었다.

결국, 이러한 문제점들은 Pull Marketing과 Push Marketing의 문제로 결론지을 수 있었다. 가장 먼저, 본 프로그램을 통해 가치제안(Value Proposition)을 하고 있는 상품 또는 서비스의 Offering을 다양화 할 필요가 있었다. 그리고 나서, 이러한 서비스 오퍼링을 바탕으로 고객이 가장 필요로 하는 우량 제휴사를 획득하고, 획득한 제휴사를 통해 서비스를 지속적으로 활성화 하기 위한 Push Marketing 활동이 필요했다. 이와 별개로 고객의 측면에서는 이들이 T-Membership Cashbag 프로그램을 먼저 인지하고 제휴사를 방문했을 때 자발적으로 꺼낼 수 있게 하기 위한 Pull Marketing 활동 방안 들이 시급했다.

3.2 서비스 활성화

그렇다면 이들은 구체적으로 어떠한 활동을 통해 난관을 극복할 수 있었을까? 이들은 다음과 같은 시



〈그림 4〉 서비스 활성화를 위한 계획

도를 통해 서비스 활성화를 위한 기본적인 문제점을 해결할 수 있었다.

3.2.1 고객에게 어필할 수 있는 LOVEMARK를 만들어라

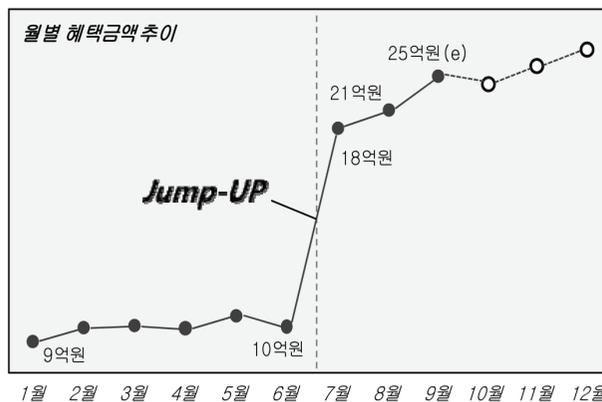
“결국 제휴마케팅의 성패는 누가 더 빨리 Category 1위 업체와 손을 잡나 하는 것입니다. 물론, 손을 잡는 그 자체만으로는 승자가 될 수는 없습니다. 일단 손을 잡았으면, 고객의 마음을 움직일 수 있도록, 가장 효과적인 방법으로 그 내용을 알려야 합니다.”

2010년 2월 SK Marketing & Company는 피자업계 No.1 업체인 피자헛을 시작으로 6월에는 아웃백스테이크하우스, 9월에는 AVIS 렌터카와 각각 제휴계약을 체결했다. Category 별 No.1 업체를 제휴 Line-up으로 끌어들이는 것은 다수의 2~3위 업체를 확보하는 것 보다 훨씬 더 큰 의미가 있다. T-Membership Cashbag의 제휴 Portfolio에 대한 고객의 인식을 Upgrade 시킬 수 있고, 해당 브랜드 자산의 레버리지를 통해 T-Membership Cashbag의 브랜드 태도를 증가시킬 수 있기 때문

이다. 실제로 아웃백스테이크가 런칭한 7월에 T-Membership Cashbag 실적은 상반기 월 평균 대비 1.8배 증가하였으며, 적립 및 할인을 합친 전체 이용건수는 70만 건으로 6월 53만 건에 비해 17만 건이 증가하였다.

아웃백스테이크와 제휴하기 이전에도 Category No.2인 VIPS나 TGIF, 베니건스 등이 제휴 Line-up에 포함되어 있던 것을 감안하면 업종 별 1위 업체와 제휴하는 것의 파급력이 얼마나 큰지를 알 수 있는 대목이다.

고객에게 어필할 수 있는 LOVEMARK를 만드는 두 번째 시도는 커뮤니케이션 전략방향을 수정하면서 시작되었다. 2009년까지 T-Membership Cashbag은 인터넷 배너광고와 t-world내 광고 또는 자체 브랜드 홈페이지인 <http://www.tmembershipcashbag.com>을 통해서만 이루어지고 있었다. 고객들의 T-membership Cashbag에 대한 인지도와 이해도를 높이기 위해 2010년 2월부터 SKT와 SK Marketing & Company는 전 방위적인 통합마케팅커뮤니케이션(Integrated Marketing Communication)을 시도하였다.



〈그림 5〉 아웃백 스테이크 제휴에 따른 월별 혜택금액⁴⁾ 변화

4) 혜택금액이란, 수혜금액이라고도 표현하며, 고객이 T-Membership Cashbag 제휴사로부터 적립 또는 할인서비스를 통해 받은 혜택(benefits)의 총합을 말함



〈그림 6〉 T-Membership Cashbag TV광고 (2010년 2월)

2010년 상반기 T-Membership Cashbag 커뮤니케이션에 있어 눈에 띄게 달라진 점은 공중파 또는 CATV 광고를 단행(2월)했다는 것과 신문광고(1월, 6월)를 시행했다는 점이다. 또한 접점에서 서비스 인지도를 개선하기 위해 5월에는 교육용 sales tool kit을 15천부 제작해서 배포하였다. Sales tool kit은 혼돈하기 쉬운 T-Membership Cashbag 프로그램 내용에 대한 안내와 FAQ 그리고 단말기 조작법을 담고 있었다. 이러한 ATL(Above To the

Line) 및 점점교육강화 활동에 의해 고객의 서비스 인지도⁵⁾와 이해도는 조금씩 개선되기 시작하였다.

2010년 하반기에 들어오면서 SK Marketing & Company는 T-Membership Cashbag의 커뮤니케이션 Concept을 기존의 “T-Membership 고객에게만 제공하는 특별한 Cashbag 혜택”에서 “T-Membership 카드 한 장으로 누리는 두 가지 혜택” 또는 T-Membership의 또 다른 혜택”으로 변경하였다. 홈페이지 내 VOC(Voice Of Customer)를



〈그림 7〉 T-Membership Cashbag 무가지 광고

5) 2010년 SK Marketing & Company 내부조사에 따르면 75%의 고객이 T-membership Cashbag 프로그램을 알고 있는 것으로 조사됨(단, T-membership Cashbag 프로그램의 정인지는 12% 정도밖에 되지 않음)

분석하고, 실제 사용고객에 대한 심층인터뷰(FGI: Focus Group Interview) 결과를 바탕으로 커뮤니케이션 Concept Re-positioning을 단행한 것이다. 이러한 변화를 바탕으로 서비스에 대한 구전(WOM: Word-Of-Mouth) 확산을 위해 2010년 7월부터 대학생 마케터를 통해 온-오프라인 Viral 확산을 위한 다양한 이벤트를 시행하였다.

3.2.2 지속적인 사용을 유도하라

고객의 지속적인 재 구매를 유도하기 위해서는 고객유입을 유도할 수 있는 모멘텀이 필요하다. 일반적으로 가장 널리 쓰이는 방식은 특정 기간 또는 특정한 날에 고객에게 추가적인 Reward를 제공하는 방법이지만 T-Membership Cashbag은 SKT T-Membership의 마케팅 비용을 줄이면서도 고객혜택을 늘리기 위해 도입한 프로그램이었기 때문에, 이와 같은 프로그램의 활성화를 위해 추가적인 마케팅 예산을 지출한다는 것은 어려운 상황이었다.

그러나 SKT는 T-Membership Cashbag이 활성화 되었을 때, 기대할 수 있는 Membership 운영예산 절감액과 고객가치의 증가가 더 클 것이라는 판단 하에, 2010년 8월 전략적인 의사결정을 통해, T-Membership을 활성화하고 Membership 고객유지를 위해 시행했던 <T Club Week>를 <T-Membership Cashbag Club Week>로 전환하는 결정을 내렸다.

기존 <T Club Week>는 홀수 달 셋째 주 주중에(월요일부터 금요일) 한해 일부 제휴사(TGIF, 도미노피자, CGV, 롯데월드, 투썸플레이스 등)에서 T-Membership 고객들을 대상으로 추가혜택을 제공하는 행사였다. 고객클레임을 최소화 하기 위해, 이전 행사에서 고객들에게 제공했던 혜택과 동일한 수준 또는 그 이상의 수준의 혜택을 고객들에게 제공하였다.

2010년 9월 첫 번째 T-Membership Cashbag Club Week 시행결과, 해당 기간 동안 다섯 곳의 제휴사에서 발생한 거래는 총 10.3만 건, 고객의 혜택금액은 6.1억 원으로 객 단가와 거래건수가 평소 대비 2배 이상 증가하였다. 물론, 수치상으로는 <T Club Week>로 시행했을 때 보다 거래건수 및 수혜금액이 15% 정도 적었으나, 준비기간과 홍보기간을 감안할 때 괄목할 만한 성과라고 볼 수 있었다. 또한 4분기부터 T-Membership 할인한도가 소진된 고객에 대해 T-Membership Cashbag 서비스를 안내하는 SMS 및 EM을 발송함으로써 자연스러운 서비스 전환/이용을 유도하였다.

T-Membership Cashbag Club Week는, 2011년 상반기부터 매월 마지막 수요일에 피자헛, 아웃백스테이크, 롯데시네마 등에서 50% 할인이라는 파격적인 혜택을 주는 “반값할인데이”라는 이벤트로 전환하여 현재까지 시행되고 있다. 이 행사를 통해 T-Membership Cashbag 고객들의 지속적인 할인 또는 적립을 유도하고 있다.



<그림 8> T-Membership Cashbag Club Week 홍보물



〈그림 9〉 반값할인데이 온/오프라인 접점 홍보물

3.2.3 접점서비스가 중요하다

“서비스가 제공되는 접점을 서비스 인카운터(Service Encounter) 또는 결정적 순간(MOT: Moment of Truth)라고 하는 이유는, 일반적인 서비스 산업에서 가장 중요한 것이 바로 고객의 면전에서 서비스 제공자가 직접 제공하는 서비스 품질이기 때문이다”

일반적으로 서비스 산업에서는 접점서비스가 중요한데, 일반적으로 서비스 제공자와 같은인적상호작용이 가장 중요한 요소로 꼽힌다(Solomon, Surprenant, Czepiel, and Gutman 1985). 왜냐하면 서비스 제공자의 Sales Talk 한마디가 그 이후 단계에서의 고객의 지불수단을 결정할 수도 있기 때문이다. 이와 같은 접점서비스는 경쟁이 치열하고 대체제가 많은 신용카드 산업이나 통신사 Membership, Cashbag Service와 같은 산업에서는 더더욱 중요하다고 볼 수 있다. 또한 만약, 고객이 T-Membership Cashbag 프로그램에 대해 모르고 있거나, 잘못된 인지를 하고 있더라도, 접점직원의 한마디가 고객에게 서비스를 인지시키거나, 바로잡을 수 있는 수단이 되기 때문에, T-Membership Cashbag 프로그램을 확산하고 활성화 하는데 있어 중요한 마케팅 도구로 사용될 수 있다. 2010년 중반부터 SK Marketing &

Company는 서비스 런칭 초기에 접점 직원들의 서비스 인지도를 높여 고객 이용률을 높이기 위한 〈제휴사 서비스 Boom-up 프로모션〉을 시행하였다.

기존 제휴사 중에서는 TGIF(5월)나 미니스톱(5월)과 같은 식음료 제휴사를 대상으로 시행하였는데, 다른 제휴영역에 비해 비교적 구매빈도가 높아 고객의 서비스 인지를 높인데 가장 적절하였기 때문이다. 특히 접점 직원을 대상으로 T-Membership Cashbag 거래실적에 따라 차등적으로 인센티브를 제공하는 것 이외에, 고객들에게도 프로모션 기간 동안 추가적인 혜택을 제공하여 평소보다 10배 이상의 매출을 일으키기도 했다. 미니스톱 역시, 고객의 반복구매율이 높은 음료제품에 대한 추가적립 이벤트와 동시에 접점 직원들을 대상으로 한 Boom-up 프로모션을 진행하였는데, 다음 〈표 2〉에서 보이는 바와 같이 프로모션 시행 이전과 비교하여 6만 건 이상의 거래가 증가하였으며, 수혜금액도 이전에 비해 1천 만원 이상 증가하는 결과를 얻을 수 있었다.

TGIF와 미니스톱 임직원 프로모션을 통해 얻은 Insight을 바탕으로 유사한 형태의 프로모션을 라뷰티코아(6월), 아웃백(8월), CJ 푸드빌(10월)과 같은 우량제휴사의 제휴초기 접점 서비스 강화를 위해 시행하였다.

〈표 2〉 미니스톱 월별 T-Membership Cashbag 실적

(단위: 건수/천원)

	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT
거래건수	101,928	124,072	145,198	159,344	231,631	231,631	210,199	211,867	220,676	236,087
수혜금액	32,725	47,959	41,434	39,147	53,151	59,242	58,228	63,009	81,264	71,540

아웃백스테이크 하우스의 경우, 이벤트 기간 동안 전월 대비 30% 이상의 거래건수 및 이용금액이 증가하였다. CJ푸드빌 Week는 CJ 계열사인 VIPS, 차이나팩토리, 씨푸드오션의 공동프로모션 행사로 고객 혜택금액도 늘리고 임직원 프로모션도 동시에 진행하는 형태로 이루어졌다. 이 기간 동안 OK Cashbag 적립금은 전 주 대비 50.7% 상승하였고, 사용금액은 25.2% 상승하였으며, 적립건수는 0.7%, 할인건수는 26.5% 증가하는 성과를 보였다. 또한 고객의 혜택금액은 두 배 이상 증가하는 실적을 보였다. 일반적으로 10월이 레스토랑 업계의 비수기임을 감안할 때, 이러한 수치는 고객혜택 증가뿐 만 아니라 제휴사의 매출향상에 크게 기여했다는 것을 예측할 수 있다.



3.2.4 다양한 상품으로 서비스를 확산시켜라

지금까지 이동통신사의 Membership은 할인에 초점을 둔 서비스를 제공하였기 때문에, 통신사의

Membership 프로그램으로 T-Membership Cashbag이 자리잡기까지 몇 차례 난관이 있었던 것이 사실이다. 그렇다면, T-Membership Cashbag이 지향하는 고 적립 또는 더블할인이라는 Service Scheme을 다른 상품으로 확산시킨다면 고객의 서비스 이해도를 증가시킬 수 있지 않을까?

과거 국내에 출시된 적이 있는 신용카드 상품들 중에는 T-Membership Cashbag과 유사한 형태의 서비스를 제공하는 상품/서비스가 있었기 때문에 어쩌면 신용카드 고객의 입장에서 서비스를 이해하고 받아들이기가 더 쉬울 수도 있고, 이런 고객군은 이동통신 고객과 성격이 상이할 것이기에, 서비스 확산속도가 더 빠를 수도 있을 것이다. 물론, 비슷한 서비스를 여러 기업에서 동시에 제공하게 되면 고객과 접점에서의 혼란을 가중시킬 수도 있지만, 제휴사가 다르고 Target 고객군이 다르다면 큰 문제는 되지 않을 수도 있다.



이러한 견지에서 출발한 것이 SK에너지의 EnClean Plus Membership 이었다. SK Marketing & Company는 고적립/더블할인이라는 Service Scheme은 T-Membership Cashbag과 동일하게 유지하면서, 에너지 고객의 Target 군에 맞게끔 제휴사를 구성하여 2010년 9월 1일 새롭게 런칭하였다. 아직 EnClean Plus의 성과⁶⁾를 논할 단계는 아니지만,

6) 2011년 말 기준, EnClean Plus의 유실적 고객은 120만명으로 연간 175만건의 거래가 일어나고 있다

SK Marketing & Company는 다른 기업으로의 Service Scheme 확산을 통해 전반적인 T-Membership Cashbag에 대한 고객 친숙도(familiarity)를 높이고 있으며, SK에너지와 SK M&C의 공통고객 확보에도 기여하고 있다.

또한 하나SK카드의 Touch 7 Card 및 Touch 1 Card를 사용하는 SKT Membership 고객들이 T-Membership Cashbag 서비스를 이용할 수 있도록 신용카드에도 탑재하는 등 다양한 상품으로 고적립/더블할인 Service Scheme을 확장하고 있다.

IV. Beyond Cashbag (캐시백을 넘어서다)

4.1 T-Membership Cashbag 프로그램의 성과

“2009년 프로그램 런칭 이후 지금까지, 우리는 브레이크가 없는 기차에 올라탄 것처럼 쉬지 않고 달려왔습니다. T-Membership 운영비용 절감과 고객혜택 증가 그리고 Cashbag Business의 성장과 서비스 확산 그리고 무엇보다 그룹공통고객 확보라는 과제를 달성하기 위해 끊임없이 생각하고 신속하게 실천해야만 했습니다”

그렇다면 2009년 9월 런칭한 T-Membership Cashbag은 서비스 런칭 후 지금까지 간 어떤 성과를 남겼을까? 우선 SKT 측면에서의 정량적 성과를 살펴보면, T-Membership Cashbag 프로그램을 통해 고객이 추가적으로 누린 혜택을 금액으로 환산해 볼 때, OK Cashbag 적립 85억원, 제휴사 할인을 통해 95억원 등 총 180억원의 추가적인 혜택을 발생시켰다. 혜택금액을 실제 Membership 운영비용 절감액으로 환산해 볼 때 71억원의 비용을 절감한 셈이었다.

둘째로, SK Marketing & Company는 T-Membership 고객의 OK Cashbag 적립을 통해 추가적으로 2010년에 연간 85억원의 적립금을 확보하였다.

셋째로, Unique 이용자⁷⁾/이용건수의 지속적인 증가에 따라 고객가치가 증가할 것으로 예상되는데, Unique 이용자는 2009년 4Q 60만 명을 시작으로 2010년 연말기준으로 400만 명을 달성하였으며 2011년에는 800만 명이 해당프로그램을 이용하였다. 이는 2011년 연말을 기준으로 전체 T-Membership 카드 소지자의 85%에 해당하는 수치로 서비스 런칭 2년 만에 이 만한 성과를 거두었다는 것은 실로 엄청난 일이 아닐 수 없다.

가장 핵심적인 정성적인 성과로는 지속가능한 “따로 또 같이”의 Value를 창출했다는 점이다. SK그룹에서 기존에 이루어진 “따로 또 같이”의 사례들은 일회성 행사로 끝나는 경우가 많았으나, 단발성, 이벤트성 행사가 아닌 중장기적으로 지속적 성과창출이 가능한 Best Practice를 도출하였다는 점을 들 수 있을 것이다.

두 번째로, 경쟁사가 Copy 할 수 없는 차별적 멤버십 프로그램을 구축했다는 것이다. 현재 T-Membership Cashbag은 Membership 고객들에게 Cashbag 프로그램이 아닌 “T-Membership의 또 다른 혜택”으로 커뮤니케이션 하는 등 또 하나의 T-Membership 프로그램으로 Concept을 리포지셔닝 하고 있다. 아울러 관계사의 R&C(Resources & Capabilities)을 활용한 서비스 모델이기 때문에 중장기적으로 경쟁사에서 모방이 불가능한 경쟁우위(Competitive Advantage)를 확보했다는 점이 정성적인 성과로 볼 수 있을 것이다. 물론, 2010년 7월 KT의 경우, 자사의 유/무선 포인트 프로그램을 하나의 포인트로 일원화 하는 통합로열티프로그램인 “Olleh KT Club”

7) 1회 이상 서비스를 이용한 고객의 수로 중복서비스를 받은 고객은 1명으로 계산

〈표 3〉 T-Membership 대 Olleh KT Club 프로그램 비교

T membership	구분	Olleh KT Club
무선 이용고객을 위한 멤버십 할인 프로그램	Concept	KT 유무선 고객 전체를 대상으로 한 멤버십/마일리지 통합 P/G
전년도 이용실적 및 가입기간에 따라 3~10만 포인트 지급	연간 포인트 지급	전년도 이용실적 및 유/무선 가입기간에 따라 2만 혹은 5만 “별” 지급
사용실적의 0.5% OK캐쉬백 적립 (멤버십한도 차감)	사용실적에 따른 포인트 지급	고객별 사용실적에 따라 통신요금의 0.5~8% 를 “별” 로 지급
연말 잔여 포인트 일괄 소멸	포인트 소멸	적립일 기준 2년 시점 소멸
멤버십 할인 제휴사	사용처	멤버십 할인 제휴사 및 유/무선 통신 요금 / 부가 서비스 요금 결제

출처: SK Marketing & Company 내부자료

으로 T-membership Cashbag에 대응하여 모든 포인트를 “별”로 통합하여 멤버십 할인 뿐 아니라 요금 결제수단으로도 활용할 수 있게 하고 있다. 따라서 향후 SK Telecom과 SK Broadband 간에도 시너지를 극대화하고 공동고객을 창출할 수 있는 프로그램의 개발을 추진할 필요가 있을 것이다.

세 번째로, SK Marketing & Company의 입장에서 OK Cashbag의 선망성을 제고하고, “1포인트를 2원 이상의 가치로 사용할 수 있게 되었다는 점” 또한 주목할 만한 성과가 아닐 수 없다. 기존의 OK Cashbag 체계 내에서는 1포인트가 곧 1원인 일가일물(一價一物)로 인식되었으나, T-Membership Cashbag 제휴사에서 부담하는 할인을 제공함으로써 1포인트가 2원, 또는 그 이상의 가치⁸⁾로 활용할 수 있게 되었다.

마지막으로, 다양한 신규 제휴영역 확보를 통해 고객에게 인지되는 가치(perceived value)를 증가시켰다는 점을 들 수 있다. 기존의 Membership 프로그램은 주로 외식, 베이커리, 영화관 등의 엔터테인먼트 위주의 제휴사로 구성되어 있다면, T-Membership

프로그램에서는 금융/의료/철도/택배/도서/쇼핑 등 다양한 제휴영역이 추가되었다. 2009년 9월 63개 제휴사(6,000여 개 가맹점)로 출발하였던 본 프로그램은 2011년 연말을 기준으로 81개 제휴사(13,000여 개 가맹점)로 확대되었으며 앞으로도 지속적으로 선망성이 높은 제휴사들을 중심으로 지속적으로 제휴네트워크를 확대해 나갈 예정이다.

V. 결론

“지속가능한 발전(Sustainable Growth)을 위해서는 끊임없는 변화, 즉, 비즈니스 관점에서의 고객니즈를 발견하고 그 방향성에 따라 Service Re-positioning 할 수 있어야 합니다. 그러한 견지에서 T-Membership Cashbag은…”

Harvard Business School의 문영미 교수(2005)는 리포지셔닝(repositioning)에 대해 “제품수명주기(PLC: Product Life Cycle)의 단계를 뛰어넘는

8) 현재 일부 제휴사에서는 1포인트가 2원 이상의 가치로 활용(AVIS, 뚜레쥬르 등)되고 있으며, 매월 마지막주 수요일 반값할인데이 기간 동안은 일부 제휴사에서 3원의 가치로 사용할 수 있다.

방식을 이용하거나, 제품이나 서비스의 용도를 바꿔서 다른 제품/서비스로 전이하는 방식을 통해 리포지셔닝이 가능하다”고 주장했다. 예를 들어, 서비스의 경우 핵심적인 속성만 남기고 나머지는 없애거나, 이제 막 성장기에 접어든 다른 서비스로 그 방향성을 바꿔주거나, 고객의 거부감이 덜한 다른 Category로 옮겨감으로써 리포지셔닝이 가능하다는 것이다.

이와 같은 생각의 연장선에서, 본 로열티마케팅 서비스 모델의 시장기회 및 확장기회를 생각할 수 있을 것이다. T-Membership Cashbag이라는 서비스 모델을 신용카드나 효과적인 로열티마케팅 프로그램을 필요로 하는 다양한 산업체에 제안하는 것이며 궁극적으로는 본 프로그램을 통해 기업체의 마케팅 솔루션을 제공할 수 있다.

그러나 기본적으로 T-Membership Cashbag은 SKT Membership의 고객해택을 증가시키고 그룹사 공통고객의 로열티를 제고하기 위한 목적이 있기 때문에, 현재 서비스의 활성화와 고객이용극대화가 가장 시급한 목표이다. 이에 따라 Killer Category 또는 제휴영역 별 Top Tier 제휴사에 대한 발굴이 필요할 것이고, 서비스 노후화를 방지하기 위한 다양한 마케팅 활동이 필요하다.

아울러 앞서 언급했던 바와 같이 로열티마케팅 프로그램에 있어 제휴영역 별 No.1 제휴사 확보의 중요성은 제휴마케팅에 있어서 아무리 강조해도 지나치지 않기 때문에 제휴사 발굴 시, 업체의 규모나, T-Membership Cashbag 프로그램과의 Fit, 고객 선호도, 재 구매 빈도 등과 같은 다양한 요소를 고려해서 제휴등급에 따른 차등적 Service Offering을 제공하는 것도 고려해 볼 필요가 있다.

두 번째로, 다양한 Service Scheme 제시를 통해 고 적립이 bottleneck인 제휴사에게는 적립률은 낮추고 할인률은 높이는 Service Scheme을 제시하고, 객 단가가 커서 실제로 고객입장에서 할인을 받기 어려운 제휴영역에 대해서는 할인 시, 고객이 사

용해야 하는 OK Cashbag의 사용수준을 낮춰주는 활동 역시 필요할 것이다.

“우리가 당초 계획했던 SKT와 SK M&C 공통고객의 로열티 제고라는 과제에 대해 T-Membership Cashbag을 통해 어느 정도는 풀었다고 생각하고 있습니다. 앞으로도 일회성 이벤트가 아닌 장기적 관점에서의 지속 가능한 관계사간 시너지 모델이 될 수 있도록 끊임없이 노력할 것이며, Cashbag 사업의 관점에서 기존의 Cashbag을 뛰어넘는 강력한 로열티마케팅 프로그램으로 자리잡을 수 있도록 최선을 다할 것입니다”

참고문헌

- 김문구, 박명철, 전동현, 박종현 (2003), “이동통신 서비스에 전환장벽이 고객유지에 미치는 조절효과에 관한 실증적 연구,” *경영정보학연구*, 13(3), 107-130
- 김희수 (2000), “국내 이동전화시장의 가입전환 및 고객충성도 결정요인 분석,” *정보사회연구*, 2000(1), 1-18.
- Ansari, A., Carl M., and Scott Neslin (2008), “Customer channel Migration,” *Journal of Marketing Research*, 45(1), pp.60-76.
- Dowling, G. R. and M. Uncles (1997), “Do Customer Loyalty Programs Really Work?” *Sloan Business Review*, 38(4), 71-82
- Kim, B., M. Shi, and K. Srinivasan (2001), “Rewarding Programs Tacit Process Collusion,” *Marketing Science*, 20(1), 99-120.
- Kushwaha, Tarun L. and Venkatesh Shankar (2007), “Single channel vs. Multichannel Customers: Determinants and Value to Retailers,” Working Paper, Texas A&M University, College Station, TX 77845.
- Moon, Y. (2005), “Break Free from the Product Life Cycle,” *Harvard Business Review*, 83(5), 86-94.

Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A.,
and E. G. Gutman (1985), "A Role Theory
Perspective on Dyadic Interactions: The
Service Encounter," *Journal of Marketing*,
49(1), 99-111

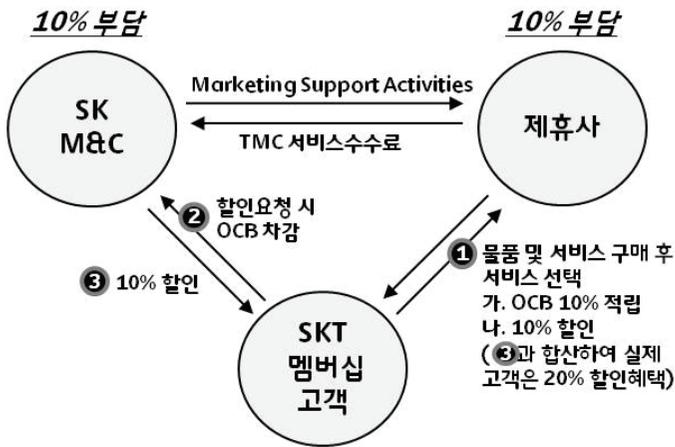
SK Marketing & Company 내부자료

SK Telecom 내부자료

〈참고자료〉

〈참고자료 1〉 T-Membership Cashbag의 서비스 흐름

Case: 제휴사에서 10% 적립 or 20% 할인행사 진행 시



〈참고자료 2〉 제휴사 현황

<ul style="list-style-type: none"> • 외식 <ul style="list-style-type: none"> OUTBACK, SEVEN SPRINGS, VIPS, PIZZA HUT, GIN FISH, PIZZA 123, FRED'S BAKERY, FRIDAYS BENNING'S, SEAFOOD OCEAN • 간식/편의점 <ul style="list-style-type: none"> FOUR JOBS, PARIS BAGUETTE, MARY'S HOUSE, HUN STOP, NATURE, CROWN BAKERY, HÖGEN-DAZ • 영화/레저 <ul style="list-style-type: none"> LOTTE CINEMA, RESOM, KTX, AJ 렌터카, 골프클럽, 서울극장, LOTTE WORLD, 해운대컨서트홀 대명어카데미, 대명시네마, TheJam • 뷰티/패션 <ul style="list-style-type: none"> LEE CHUL HAIRKREKER, HAZZYS, MOCC, TNGT, Lafuma, MAESTRO, DAKS oda, Choi, moo baby, K-SWISS, MERRELL, Shoemarket, RA BEAUTY CARE • 온라인전문 <ul style="list-style-type: none"> Alpha, 동아일보, SK skopi, chengfood, 경향신문 	<ul style="list-style-type: none"> • 기타 <ul style="list-style-type: none"> EPSON, Speedy, 오뚜기, 00700, 덕스클럽 • 의료 <ul style="list-style-type: none"> 한여보소목침치료, BALMERS, HUE WEISS, 미소향치과, 영종한과의원, Your soulmate 루덴 치과, Hs한의원, 치아나라, Roen, 자영한방병원, 고령세상 치과
---	--

<참고자료 3> 베너 및 홍보물 이미지



<TMC 베너>



<스티커>



<무가지 돌출광고>



<프로모션 포스터>



<POP 물>



<온라인 베너>



<POP 물>



<프로모션 스티커>



<네이트 배너광고>



<MMS 이미지>



<MMS 이미지>



<테이블 매트>

<참고자료 4> 이동통신 3사 멤버십 프로그램 서비스 현황

통신사 명	SKT		KT	LG U+
프로그램 명	T-membership	TMC(할인/캐시백적립)	올레KT클럽	유플러스멤버십
패밀리 레스토랑	TGIF 20%할인 베니건스 20%할인 스파게티야 20%할인	TGIF 20%/10% 베니건스 20%/10% 아웃백스테이크 20%/10% VIPS 20%/10% 차이나팩토리 20%/10% 씨푸드오션 20%/10% 세븐스프링스 20%/10% 피셔스마켓 20%/10%	베니건스 20%할인 씨즐러 20%할인	TGIF 20%할인
피자	미스터피자15%할인 도미노피자15%할인 파파존스15%할인	피자헛 30%/15%	피자헛 15%할인	도미노피자 15%할인 미스터피자 15%할인
베이커리 /편의점	파리바게뜨10%할인 크라운베이커리 10%할인 훼미리마트12%할인	파리바게뜨 10%/5% 크라운베이커리 10%/5% 미니ストップ 10%/5% 뚜레쥬르 15%/6%	크라운베이커리 10%할인 뚜레쥬르 10%할인 바이더웨이 15%할인	파리바게뜨 10%할인 뚜레쥬르 10%할인 GS25 15%할인
패스트 푸드	롯데리아10% 할인 투썸플레이스 size up 나뚜루10% 할인		KFC 15%할인 할리스커피 10%할인 콜드스톤 15%할인	맥도날드 14~16% 할인 스타벅스 size up
놀이공원	롯데월드40%할인 서울랜드30%할인 설악위터피아/이천 테르메덴/아산 스파비스40%할인	롯데월드 40%/20% 뽀로로파크 10%/5% 리솜스파캐슬 40%/20%	롯데월드 40%할인 서울랜드 30%할인 타이거월드 10%할인 설악위터피아 30~40% 할인	롯데월드아이스링크 입장료 50% 할인 서울랜드 30%할인
영화관	메가박스2천원할인 제휴영화관 1천원할인	롯데시네마 2천원/5% 프리머스 2천원/5%	제휴영화관 (온라인예매) 1500원~2500원 할인	맥스무비 1천원할인
미용실	박승철헤어25%할인 최가을헤어40%할인 오다헤어35%할인	박승철헤어 20%+1.5%적립 최가을헤어 25%+1.5%적립 오다헤어 20%+5%적립 라뷰티코아 20%/10%	준오헤어20%할인 박준20%할인 미살뷰티살롱 20%할인 세리미용실20%할인 리안헤어20%할인 헤어살롱B&G 20%할인	김가영헤어 20%할인 장피엘헤어 20%할인

<참고자료 5> T-membership Cashbag 거래관련 지표

가. 베이커리 제휴사(T-membership과 T-membership Cashbag 공동제휴사) 월별 거래건수 변화

(단위: 천건)

구분	Sep09	Oct09	Nov09	Dec09	Jan10	Feb10
T-membership	3,152	2,925	2,956	2,968	3,391	3,110
T-membership Cashbag	68	112	134	159	57	48
합계	3,220	3,036	3,090	3,127	3,447	3,158

구분	Mar10	Apr10	May10	Jun10	Jul10	Aug10
T-membership	4,028	3,953	4,012	3,805	4,113	4,267
T-membership Cashbag	61	62	71	77	94	58
합계	4,089	4,015	4,082	3,883	4,208	4,326

나. T-membership Cashbag 고객과 일반 OK Cashbag 고객의 포인트 보유현황

(단위: 백분율)

포인트 구간	전체 OK Cashbag 고객 중 비율	TMC 고객 중 비율	차이
0 포인트	19.1%	2.7%	16.4%
1-999 포인트	13.5%	16.0%	-2.4%
1,000-1,999 포인트	9.9%	12.1%	-2.2%
2,000-2,999 포인트	8.0%	9.6%	-1.7%
3,000-3,999 포인트	6.9%	8.1%	-1.3%
4,000-4,999 포인트	5.9%	7.0%	-1.2%
5,000-10,000 포인트	17.1%	20.9%	-3.8%
10,000-50,000 포인트	18.1%	21.4%	-3.3%
50,000 포인트 이상	1.5%	2.1%	-0.5%
합계	100.0%	100.0%	

다. T-membership Cashbag 런칭 후 거래건수, 적립 및 사용금액

(단위: 천건/백만원)

구분	Sep09	Oct09	Nov09	Dec09	Jan10	Feb10
거래건수	166.7	277.8	307.9	369.5	308.0	378.8
OCB 적립금	107.2	183.3	217.4	317.4	350.9	469.6
OCB 사용분	72.2	96.1	167.9	255.7	366.1	524.5

구분	Mar10	Apr10	May10	Jun10	Jul10	Aug10
거래건수	470.7	458.2	528.1	534.4	696.2	429.9
OCB 적립금	520.9	458.7	588.5	476.1	881.2	593.8
OCB 사용분	595.9	521.7	665.3	501.8	870.3	600.9

T-membership Cashbag: Shared Customers Loyalty Program of SK Group

Ho-Taek Yi*

Abstract

Today, companies are faced with marketing difficulties both new customer acquisition and existing customer retention due to the market saturation in most of industries. In this case, the author introduces T-membership Cashbag, the co-marketing program between SK Telecom and SK Marketing & Company, and describes background, service offerings, and event promotion activities of the co-marketing program from year of 2009 to 2011. T-membership Cashbag program, which provided additional benefits of OK Cashbag to the SK Telecom membership customers, launched for the purpose of shared customer's satisfaction enhancement between SK Telecom and SK Marketing & Company. T-membership Cashbag achieved 8 million transactions in a year after service launching, and had great success to break through 15 million transactions the year after.

This co-marketing case can provide some companies which have diversified business portfolio with co-marketing solutions which can be differentiated from competitors while minimizing additional marketing expenses.

Key Words: Loyalty Marketing, Membership Program, Co-marketing Alliance, SK Telecom, SK Marketing & Company

* Assistant Professor, Department of Business Administration, Keimyung University

〈Teaching Note〉

T-Membership Cashbag 프로그램을 통한 SK그룹 공동고객의 로열티 제고사례

I. 사례목적(Teaching 포인트)

본 사례는 SK그룹이 보유하고 있는 공동고객(SK Telecom 멤버십 고객이면서 OK Cashbag 고객)의 로열티를 제고하기 위한 SK그룹이 시행하였던 T-Membership Cashbag 서비스 개발과 프로그램 활성화를 위한 마케팅 활동을 살펴보고, 벤치마킹을 통해 유사기업의 지속성장을 위한 전략방향을 설정하기 위해 작성되었다. 본 사례의 강의 시 아래와 같은 점들을 고려할 필요가 있다.

- 1) SK그룹의 공동고객 로열티를 제고하기 위해 시행한 T-Membership Cashbag 서비스가 SK그룹의 경쟁우위를 어떻게 반영하고 있으며, 각각의 이해관계자(SK Telecom, SK Marketing & Company, 고객, 제휴사)에 어떤 혜택(benefits)을 주고 있는지 설명한다.
- 2) 현재 국내 이동통신 서비스 산업에 있어서 신규고객 확보(customer acquisition) 및 확대보다 고객유지(customer retention)가 더 중요한 이유에 대해 설명하고 이해시킨다.
- 3) T-Membership Cashbag 프로그램의 시행 및 활성화에 있어 걸림돌이 되었던 이슈들에 대해 설명하고 마케팅 추진 및 활성화를 위한 시도에 대해 설명한다.

II. 사례요약(Synopsis)

본 사례는 SK그룹의 사례를 통해 성숙기 시장에 직면한 다양한 사업포트폴리오를 보유하고 있는 기업들에게 추가적인 마케팅 비용은 최소화 하면서도 경쟁사와 차별할 수 있는 마케팅 솔루션에 대한 시사점을 보여준다.

2009년 SK Telecom과 SK Marketing & Company는 SKT 멤버십 고객들에게 추가적인 가치를 제공할 수 있는 로열티마케팅 프로그램인 T-Membership Cashbag(이하 TMC) 서비스를 런칭한다. 이 서비스는 기존의 멤버십프로그램 제휴와 관련되어 있는 모든 이해관계자들, 즉, SK그룹, 제휴사, 고객의 pain-point를 최소화 시킬 수 있는 로열티마케팅 프로그램으로, SK Telecom 및 제휴사의 추가적인 마케팅 비용은 최소화 하면서도, 할인한도 소진 시 더 이상의 멤버십 서비스 이용불가라는 멤버십 고객의 불편함을 줄여주는 새로운 형태의 멤버십서비스였다. 아울러, 다른 이동통신사가 쉽게 모방할 수 없으면서도, SK Marketing & Company에 새로운 수익을 가져올 수 있는 마케팅 프로그램이기도 했다.

그러나, TMC라는 프로그램이 SK Telecom 고객을 위한 또 하나의 멤버십 프로그램으로 자리잡아 가는 어려움이 많았다. 초창기에는 SKT 멤버십 고객이나 제휴사 접점에서 본 서비스에 대한 이해도가 낮아서 서비스 오인지로 인한 클레임이 존재하였다.

또한 본 프로그램의 효과에 대해 의구심을 가지는 기업들이 많았기 때문에 서비스 런칭 초기에 제휴사 확대의 어려움도 존재하였다.

이러한 난관을 극복하기 위해 SK Marketing & Company의 마케터들은 고객에게 love mark를 만들 수 있는 우량 제휴사를 발굴하여 프로그램의 선명성을 제고하였으며, TMC 서비스를 알리기 위한 IMC(Integrated Marketing Communication)을 시행하였다. 또한 한번 사용한 고객들에게 지속적으로 사용(적립 또는 할인)을 유도하기 위한 다양한 이벤트 프로모션을 시행하였다. 아울러 서비스 접점에 있는 제휴사 직원들을 대상으로 교육 및 인센티브 프로그램을 시행하여 제휴사의 TMC 프로그램 런칭 초기에 이용고객에게 push 마케팅 활동을 추진하였다. 그리고 유사한 서비스 스킴을 신용카드나 다른 로열티마케팅 프로그램으로 확대하여 고객들에게 서비스에 대한 이해도와 인지도를 높였다.

III. 토의주제(Assignment Question)

1. 다양한 사업 포트폴리오를 확보하고 있는 기업에게 있어 공통고객확보가 중요한 이유는 무엇인가?
2. T-membership Cashbag 프로그램이 다른 이동통신사 멤버십 프로그램에 비해 지니는 경쟁우위는 무엇인가?
3. 최근 들어 소셜쇼핑이 등장함에 따라 T-membership Cashbag 프로그램에서 진행하는 “반값할인데이”는 프로그램의 선명성이 점차로 줄어들고 있다. 이러한 상황에서 목표고객에 대한 차별화를 유지하기 위해 SK Telecom과 SK Marketing & Company에서 진행해야 하는 과제는 무엇이 있는가?

IV. 사례분석(Analysis)

1. 다양한 사업 포트폴리오를 확보하고 있는 기업에게 있어 공통고객확보가 중요한 이유는 무엇인가?

오늘날의 대부분의 산업에서 성숙기가 진행되고 있기 때문에 기업입장에서 신규고객을 확보하는 일이 점차 어려워지고 있다. 따라서 마케팅의 포커스 역시 기존고객의 유지율이나 만족도를 높이는 활동으로 움직이고 있다. 신규고객을 획득하는데 소요되는 평균비용은 기존 고객의 유지비용보다 5~10배 높으며, 고객유지율을 5% 포인트만 증가시키면 평균 고객가치는 25~100%까지 증가된다는 Bain & Company의 연구결과 역시 기존고객의 중요성을 잘 설명하고 있다고 볼 수 있다.

일반적으로 다양한 사업포트폴리오를 확보하고 있는 기업은, 사업단위 별로 각기 다른 고객을 보유하고 있기도 하지만, 사업단위 사이에 공통되는 고객을 보유하고 있는 경우도 많이 있다. 기업입장에서 공통고객은 개별고객에 비해 매출 및 수익기여도가 훨씬 더 높기 때문에 중요도가 높은 고객이라고 볼 수 있다. 예를 들어, 우리는 단순히 아이폰을 보유하고 있는 고객보다는 아이폰과 아이패드를 보유하고 있는 고객이 애플사에서 나오는 또 다른 제품을 구매 확률이 더 높을 것을 예상할 수 있다. 본 사례에서 SK Telecom의 T-Membership 카드를 소유하고 있는 공통고객(약950만명)은 OK Cashbag 고객(약3,400만명) 중에 약 27.5%를 차지하고 있으며, 이들은 매월 통신요금의 0.3%가 OK Cashbag으로 적립되고 있어 SK Marketing & Company 입장에서는 매월 이용실적(적립 또는 사용)이 발생하는 중요고객으로 볼 수 있다.

둘째로, 공통고객은 해당 기업에 대해 높은 로열티를 형성하고 있고 일반적으로 개별고객에 비해 높

은 전환비용을 가지고 있기 때문에 공동고객에 대한 관리는 매우 중요하다. 2010년 SK Telecom 자체 조사에 따르면 SKT 멤버십카드를 보유하고 있는 고객(공동고객)은 멤버십 카드를 보유하고 있지 않은 고객(개별고객)에 비해 등급에 따라 서비스 해지율이 최대 5.5%까지 낮은 것으로 나타났으며(VIP 고객군, 14개월 누적 해지율 기준) 따라서 멤버십 프로그램이 일종의 전환비용으로 작용하고 있는 것으로 볼 수 있다. 이러한 이유에서 공동고객에 대한 관리는 매우 중요하고 앞으로 그 중요성은 더 높아질 것으로 보인다.

2. T-membership Cashbag 프로그램이 다른 이동통신사 멤버십 프로그램에 비해 지니는 경쟁우위는 무엇인가?

멤버십 프로그램은 무형적인 요소의 서비스(intangible service)이기 때문에 경쟁사에 의해 복제되기가 쉽고 따라서 상대적으로 차별화하기 어려운 특징을 가지고 있다. 90년대 후반 SK Telecom에서 선보인 TTL이라는 멤버십 프로그램은 처음에는 고객들이 이동통신사를 선택하는 중요기준이 되었지만, 이후 KT와 LG U+에 의해 복제되면서 현재는 모든 이동통신사의 부가서비스 정도로 그 의미가 줄어들었다고 볼 수 있다.

그러나 T-Membership Cashbag(이하 TMC)은 경쟁사들이 복제할 수 없는 서비스라는 점에서 기존의 멤버십 프로그램의 한계점을 뛰어넘은 경쟁우위를 지니고 있다고 볼 수 있다. 우선, 기존의 이동통신사 멤버십 프로그램들은 전년도 실적에 따라 연초에 일정한 할인한도를 부여하고, 해당 할인한도를 다 쓴 경우 더 이상 멤버십 제휴사에서 혜택을 받을 수 없는 서비스였던 반면, TMC는 멤버십 프로그램의 할인한도를 다 소진한 경우라도, 365일 언제 어디서나 혜택(고적립 또는 더블할인)을 받을 수 있는

서비스라는 점이 본 프로그램이 지니는 가장 큰 경쟁우위 일 것이다(이러한 TMC의 특징은 고객 뿐만 아니라 계절성 및 할인한도 소진과 관계없이 가능한 혜택이라는 점에서 제휴사 매출에도 큰 도움이 된다). 이는 SK Marketing & Company가 지니고 있는 자산인 국내에서 가장 큰 범용 마일리지 서비스인 OK Cashbag이라는 서비스가 있기 때문에 가능한 것으로, KT나 LG U+와 같은 이동통신사가 이와 유사한 서비스를 구축하기 위해서는 인프라에 대한 대규모 투자가 필요하다.

두 번째로, 비용측면에서 공동마케팅 프로그램에 참여하는 SK Telecom과 제휴사 양쪽 다 win-win 할 수 있는 솔루션을 제시하였다는 점에서 기존 프로그램들에 비해 경쟁우위를 지닌다고 볼 수 있다. 이동통신사 멤버십 프로그램은 '할인'에 초점을 두고 있으며 제휴사에서 해당 통신사 고객이 이용 시, 계약에 의해 정한 비율만큼 선 할인을 해주고, 후에 이동통신사로부터 일정금액을 정산 받는 서비스 구조를 가지고 있었다. 정산비용은 제휴사에 따라 다르지만 할인금액의 1/2 이하인 경우가 많아서 제휴사 입장에서 SK Telecom의 멤버십 프로그램에 참여하는 경우 매출은 늘어나지만 그에 따라 마케팅 비용도 크게증가하는 구조를 보이고 있었다. 그러나 본 프로그램을 도입함으로써 제휴사 입장에서는 할인금액의 절반을 정산 받을 수 있게 되었다. SK Telecom의 경우에도, 기존의 멤버십 프로그램 내에서 정산비용은 자체 마케팅 비용에서 지출되었으나, 고객이 보유한 OK Cashbag을 제휴사에게 지불하면 되므로 정산에 대한 마케팅 비용이슈에서 자유로울 수 있게 되었다.

3. 최근 들어 소셜쇼핑이 등장함에 따라 T-membership Cashbag 프로그램에서 진행되는 “반값할인데이”는 프로그램의 선망성이 점차로 줄어들고 있다. 이러한 상황에서 목표고객에 대한 차별화를 유지하기 위해

SK Telecom과 SK Marketing & Company
에서 진행해야 하는 과제는 무엇이 있는가?

쿠팡, 위메이크프라이스, 그루폰 등과 같은 소셜
쇼핑이 등장함에 따라, 소비자들은 30~70% 할인
된 가격으로 상품이나 서비스를 구매할 수 있게 되
어 과거에 비해 반값(half price)이 주는 매력도가
감소하고 있다.

최근 SK Telecom과 SK Marketing & Company
는 고객의 요구를 반영한 새로운 형태의 반값할인
프로그램을 시도하고 있다. 대부분의 소셜쇼핑에서
는 단품만을 판매한다는 점과 비교해볼 때 제휴사의
모든 제품과 서비스에 대해 특정일에 반값할인을 제
공하는 기존의 반값할인데이는 여전히 경쟁우위를
가지고 있다는 판단 하에 과거 피자헛, 롯데시네마,
아웃백스테이크에서 한 달에 1번 특정요일에만 이루
어지던 본 행사를, 각각의 제휴영역별로 고객이 가
장 선호하는 9개의 제휴사를 선정하여 12일간 1~2
개 제휴사에서 할인혜택을 번갈아가면서 제공하는
것이다.

두 번째로 SK Telecom 입장에서 가장 많은 수익
을 안겨주는 VIP 고객에 대한 membership 서비스
강화를 시작하여 클럽메드를 통한 해외여행, 요트
및 승마와 같은 여가활동, 무료 종합건강검진, VIP
휴대폰 대여 및 기기변경 시 할인과 같은 다른 통신
사에서 제공하지 않는 서비스를 제공하기 시작했다.