

## 소비자의 작은 불편은 마케팅의 기회이다: 미래 관광객을 위한 내국세환급 서비스마케팅, KT Tourist Reward 사업 사례

이 재 진\*  
김 용 운\*\*

우리나라에 입국한 외국인 관광객을 대상으로 물품에 부가된 내국세를 환급해 주는 세금환급(Tax-Refund)서비스는 직접적으로 외국인 관광객에게 금전적 혜택을 제공하는 서비스이다. 이러한 혜택에도 불구하고 그 이용률이 낮았던 것은 서비스 이용의 불편함 때문이었다. 물품구입과 공항세관 및 환급창구에서의 처리과정이 수작업으로 일관되고 관광객이 전표를 일일이 소지 및 보관해야 하는 불편함은 서비스이용의 활성화를 저해하였다. 케이티스는 소비자 지향 관점에서 관광객들의 니즈를 분석하여 이용과정에서 발생하는 작은 불편의 개선을 통해 마케팅 기회를 획득코자 하였다. 이에 따라 KT와 제휴하여 KT Tourist Reward라는 서비스명으로 인천공항 자동화환급운영을 개시하여 세계최초로 완전자동화 환급시스템 개발 및 서비스에 본격적으로 발을 내딛게 되었다. 이러한 자동화에 힘입어 24시간 365일 환급업무가 가능해졌으며 프로세스를 단순화하여 종전 10단계에서 6단계로 대폭 축소되면서 관광객들의 서비스 이용 불편을 현저히 개선하였다. 더불어 케이티스의 세금환급서비스는 앱 기반 서비스를 제공하며 paperless 프로세스를 적용하게 됨으로써 가맹업체, 소비자, 사업자 모두 편의성과 신속성을 제고 하고 보다 폭넓은 서비스 이용의 토대가 되었다. 본 연구는 세금환급자동화 서비스의 개발과정을 살펴봄으로써 소비자가 지각하는 사소한 불편을 개선하면 큰 가치를 제공할 수 있고 새로운 비즈니스가 될 수 있다는 시사점을 제시하고자 한다.

주제어: 내국세 환급서비스, KT Tourist Reward, 프로세스 단순화, 프로세스 자동화

### 1. 서론

마케팅이란 무엇인가? 요즘과 같이 융합산업이 발전하고 상당수의 제품군들이 성숙기 단계에 있는 상황에서 마케팅이란 무에서 유를 창조하는 막연한 것 이라기보다는 우리 일상의 흔한 제품과 서비스를 발상의 전환과 사소한 변화를 통해 소비자들에게 유용한 가치를 제공하는 것이 마케팅의 바람직한 방향 일 수 있다. 이는 기존의 각종 기술을 융합하여 매일의 삶에 지대한 영향을 준 스마트폰과 같은 획기적인 제품부터 사소한 정(情) 하나로 도저히 차별화

할 수 없을 것만 같은 제품을 강력한 브랜드화(化)에 성공시킨 초코파이의 경우를 살펴보아도 금방 알 수 있다. 또한 코카콜라는 자사의 콜라제품이 활기차고 사교적인 느낌(invigoration and sociability)만을 지향한다고 판단했다가 일부 소비자들이 고요함, 고독(calm, solitude) 등과 같은 상반된 이미지를 느끼고 있음을 발견하였다. 이를 근거로 브랜드 이미지에 사소한 변화를 주어 브랜드커뮤니케이션에 활용하였으며 그 결과도 긍정적이었다(New York Times, 2002.2.23). 우리 주변에는 이렇게 소비자 또는 이용자들에게 사소한 리뉴얼과 변화를 통해 큰 가치를 제공할 수 있는 상품군들이 산재해

논문접수일: 2014. 11. 04.

1차 수정본 접수일: 2015. 03. 02.

게재확정일: 2015. 03. 05.

\* 한국외국어대학교 글로벌경영연구소 연구원(garwee@naver.com), 제1저자

\*\* 한국외국어대학교 대학원 박사수료(georgekan.kim@gmail.com), 교신저자

있고 기업은 이에 대해 얼마나 세심한 소비자 욕구 분석을 실시하고 창의적인 시각을 갖고 대응하느냐에 따라 사업의 기회가 얼마든지 형성 될 수 있다. 최근 KT그룹의 자회사로서 통신상품 관련한 토털 고객서비스를 제공하고 있는 케이티스(KTis)가 내국세환급 서비스를 론칭하였다. 케이티스의 내국세환급서비스는 기존 서비스에 대한 소비자들의 사소한 불편을 주목하여 이를 개선시키고 상품화 시킨 전형적인 사례라 할 수 있다. 매년 인천공항과 김포공항으로 천만 명 이상의 외래 관광객이 입국하고 있다. 케이티스는 관광객들이 기존 세금환급 서비스를 이용하는 소비자행동을 분석하였고 여기서 분석한 작은 불편들과 요구사항을 수렴한 작은 변화를 통해 사용자들에게 큰 가치를 제공할 수 있다고 확신하였다.

본 사업을 최초로 구상한 케이티스의 K본부장은 다음과 같은 언급을 하였다.

*“우리나라는 국제적 위상과 경제규모에 비해 관광과 같은 무형의 비즈니스가 상대적으로 열악한 상황이고 천만 명이 넘는 고객베이스를 간과하는 것은 관광사업 뿐 아니라 관련된 다양한 파급효과를 포기하는 것이라 생각되었다. 이러한 관광고객 베이스를 근간으로 하여 케이티스가 오랜 기간 고객접점 서비스제공 분야에서 쌓아온 노하우와 모기업인 KT라는 거대 마케팅기업의 역량을 통해 시너지를 발휘할 수 있는 비즈니스가 무엇이며 또한 국가적 측면에서도 기여할 수 있는 사업이 있을 것이라 고민하였다. 이러한 문제제기를 통해 세금환급사업의 활성화와 혁신이라는 비즈니스를 생각해 냈다.”*

2014년 3월 인터뷰

기존 외국인 관광객을 대상으로 하는 세금 환급서비스의 문제점이 쉽게 발견되지 않은 근본 이유는 우리 내국인이 보편적으로 사용하지 않는 서비스이기 때문에 문제점 분석에 소홀하게 되었고 이에 따라 사업성을 인식하여 개선에 나선 기업이 많지 않았기 때문이다. 우리가 일반적으로 익숙한 서비스가

아니었기 때문에 단순한 문제조차 간과하고 있었던 것이다. 세금환급서비스의 단순하면서 가장 결정적인 문제는 ‘불편함’이었다. 케이티스는 사용자인 외국인 관광객 입장에서 사용상황을 철저히 분석하였고 그들이 느끼는 작은 불편함을 최대한 개선하였다. 무엇보다 모기업 KT가 가지고 있는 정보통신기술을 통해 paperless 프로세스를 실현하였고 전반적인 프로세스를 자동화하여 유비쿼터스 시대에 걸맞게 스마트폰 환경에서 최적의 서비스를 제공토록 하였다.

케이티스는 모기업 KT와 제휴하여 KT Tourist Reward라는 서비스명으로 2013년 1월 25일에 김포국제공항 환급창구 업무를 개시함으로써 최초 서비스를 실시하게 되었으며 또한 원활한 내국세환급 서비스를 위해 기본 플랫폼인 ktr시스템을 구축, 완료하였다(2013년 2월 28일). 이후 인천국제공항으로부터 자동화 환급운영 사업자로 지정되었으며(2013년 4월 11일), 2013년 9월11일에 인천공항 자동화환급운영을 개시함으로써 세계최초로 완전자동화 환급시스템 개발 및 서비스에 본격적으로 발을 내딛게 되었다. 이러한 자동화에 힘입어 24시간 365일 환급업무가 가능해졌으며 경쟁력 있는 환급 서비스를 운영 하게 되었다. 이러한 획기적 시스템을 개발 및 상용화시킴에 따라 2013년 5월 20일에 국내/국제 특허 등록까지 완료하였다.

현행 외국인 관광객 대상 내국세환급제도의 문제점을 면밀히 분석해보면 프로세스 전반에 걸친 문제점과 사업자 독과점 형태로 인한 서비스개선의 어려움 등과 관련해 다양한 문제를 제기할 수 있겠지만 가장 큰 문제는 환급을 받기 위해 관광객들이 직접 수기로 전표를 작성해야 한다는 단순한 불편함이었다. 이러한 불편함을 개선하면 후발주자로 시장에 참여하여도 충분히 매력적인 제안을 할 수 있고 천만 명 이상의 외국인 관광객을 대상으로 하는 파생 비즈니스의 기회를 얻을 수 있을 것이라 케이티스는

판단하였다. 본 연구는 케이티스의 내국세환급자동화 서비스의 개발과정을 살펴봄으로써 소비자가 생각하는 사소한 불편을 개선하면 큰 가치를 제공할 수 있고 새로운 비즈니스가 탄생할 수 있다는 전형적인 사례를 제시하도록 하며 마케팅컨셉의 실현이란 사소한 변화만으로 가능하다는 것을 보여주고자 한다.

## II. 환경분석과 대응

### 2.1 내국세환급 사업개요

내국세환급 제도는 외국인 관광객이 국내에 지정된 면세판매장(Tax-free Shop)에서 3만원 이상의 제품을 구입하여 출국할 경우, 이를 수출로 간주하여 물품에 부과된 내국세인 부가가치세(VAT)와 개별소비세(IST)를 환급해 주는 제도로 1986년 아시아안게임, 1988년 올림픽 등 국제행사에 대비하여 외국인 관광객 물품구매를 증대시킬 목적으로 도입하였다. 부가세 제도는 캐나다, 호주, 유럽29개국, 싱가포르 등 전 세계 약 39개국에서 시행 중에 있다. 부가세 환급은 국가 간 '상호호혜주의원칙'에 입각하여 실시됨으로써 국가 간 교류가 빈번해 질수록 늘어날 전망이다. 최근 소비자 입장에서 FTA에 따른 사전면세점의 관세 혜택이 소멸되고 있고 관세장벽이 낮아지면서 부가세 환급 제도가 외국인 관광객의 유일한 가격 혜택이 될 것으로 전망되고 있다. 그러나 외국인관광객의 사전면세 이용률은 기대를 밑돌고 있는 실정이다. 공항/시내 면세점 제도의 설립 취지는 외화획득을 위한 외국인 관광객의 쇼핑 편의도모임에도 외국인 관광객의 이용률은 2004년부터 점차 감소하고 있으며 내국인의 이용률이 증가하고 있는 추세이다. 이러한 상황에서 부가세 인상 가능

성에 따른 사후면세가 외국인들에게 보다 활성화 될 것으로 전망된다. 특히 세계적으로 부가세 인상 가능성이 상존하는 가운데 부가세 증가는 외국인 관광객의 환급가치 상승과 정비례하게 된다. 유럽국가 대부분은 이미 부가세율이 15% 이상이며 그리스, 스페인, 싱가포르 등은 단계별 부가세 인상을 단행하고 있다. 한국은 1977년 부가세를 도입한 이후 35년간 10%를 그대로 유지하는 상황인데 정부의 세수 보장 수단으로서 부가세 인상론이 지속적으로 제기되고 있는 실정이다. 이러한 상황에서 세금환급 서비스는 관광수요 증대를 도모할 수 있는 중요한 서비스로 대두 되고 있다. 특히 일본/중국계 관광객들이 개별여행(FIT: Free Independent Travel)으로, 인천공항을 통해 입국하고 세금환급이 가능한 쇼핑으로 전체 쇼핑 대상액의 70%를 소진하고 있으며, 쇼핑비용으로 개인평균 522달러 정도를 사용하고 있다. 국내 면세판매장 수는 연평균 13% 증가 추세에 있으며 특히 2008년 이후 연평균 27%의 증가세에 있다. 또한 관광특구 내 소매업체가 약 7만여 개로 면세판매장은 지속적으로 증가할 것이라 전망된다. 현재 전 세계 세금환급 시행국은 총 39개국이며 현재는 물품구매 시점부터 외국인관광객이 환급전표를 보관해야 하고, 판매장에서 점원이 직접 전표작성에 임해야 하며 전표분실 및 신고누락 등의 문제들이 빈번히 발생하는 것이 각국의 공통된 문제점이며 우리나라도 이러한 문제점을 그대로 안고 있는 실정이다.

### 2.2 관광관련 거시환경과 정부의 대응

최근 글로벌 경기침체 상황 임에도 불구하고 외국인의 국내방문, 쇼핑활동은 증가하는 추세이며 그에 따라 정부차원의 관광정책이나 인프라 지원이 활발하게 이루어지고 있다. 쇼핑관광 활성화를 위해 정부는 쇼핑관광 인프라 구축, 쇼핑관광 편의 증진, 인

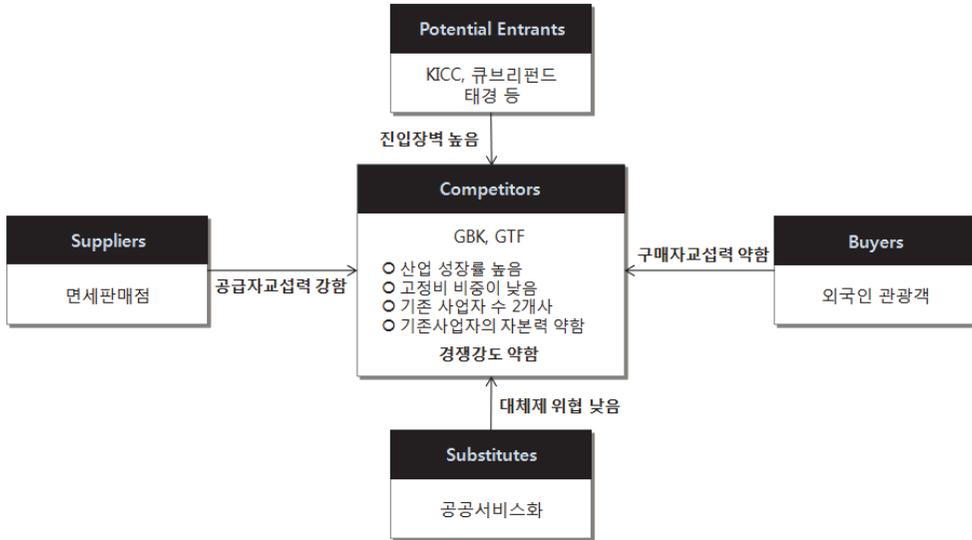
프라 규제 완화, 관광객 입국규제 완화, 사후면세제도 활성화를 골자로 하는 정책을 추진하고 있으며 특히 세금환급을 위해 관련기관 협조체계를 유기적으로 구축하고 인천공항 복수 창구를 운영하고 있으며 시내 환급창구 허용방안을 검토하며 기재부는 규제개혁 조치를 추진 중에 있다. 경제적으로 현재 국내 경제성장률이 3% 대 중반 정도에 머물고 있는 상황에서 엔화 가치 하락이라는 악재가 있기는 하지만 외국인의 국내소비가 해마다 증가하고 있다. 외래 관광객의 증가와 더불어 2012년도에 최초로 방한 관광객 천만이라는 의미 있는 수치를 달성한 이래 꾸준히 유입 관광객 수는 증가세에 있으며 한류의 지속적 확산에 힘입어 아시아의 젊은층들의 방문이 증가하고 있다(파이낸셜뉴스, 2014.1.24). 특히 중국경제의 부상으로 인한 중국인 외래 관광객이 해마다 증가하고 있는 상황인데 최근 이들은 국내 명품 쇼핑을 중심으로 소비가 늘고 있다. 외래 관광객의 또 하나의 큰 축인 일본은 급격한 증가세를 보이던 관광객이 최근 고 환율 정책에 의해 주춤하고 있지만 대지진 참사 이후 일본인 관광객들의 식료품 구매가 증가하고 있다. 정부차원에서 이들 외국인 방문객들의 유치를 위한 쇼핑센터, 숙박시설 등 각종 사회시설 및 관광인프라를 확대하고 있다. 이러한 관광객의 양적 증가세에 힘입어 내국세환급을 통한 관광산업 활성화 역시 기대되고 있다.

내국세환급서비스를 위한 기술적 측면에서도 전자 환급 서비스 구축을 위한 토대가 마련되고 있다. 현재 환급창구 운영 환경의 미흡으로 서비스 활성화가 미진하기는 하지만 세관과 국세청 간 업무 전산화 프로세스를 2012년 구축 완료 하였다. 또한 스마트 기기 확산에 따른 패러다임 전환으로 환급서비스의 획기적인 전환이 기대된다. 정부에서도 대통령 주재 고용전략회의와 서울시, 한국문화관광연구원 등 관련 유관기관에서 외국인 대상 쇼핑관광 서비스 산업의 선진화 필요성이 잇따라 제기되며 쇼핑관광 인프라

구축과 쇼핑관광편의 증진 및 외래 관광객 유치 증대와 지역경제 활성화를 위한 토털 솔루션으로 사후면세에 대한 국가의 지원이 정책적 힘을 받고 있다. 대통령 주재 3차 관광산업 경쟁력 강화회의에서 인천공항 환급창구 확대를 추진하고 온라인 환급시스템 구축을 추진토록 하였으며 대통령 주재 8차 국가고용전략회의에서 인천공항 환급창구를 추가적으로 설치하도록 하였다. 문광부에서는 중국인 관광객 유치 대책을 위해 사후면세제도를 강화하기로 하였으며 감사원은 시내환급창구 허용에 대해 기재부와 협의하며 출국장 외에서도 환급이 가능하도록 하는데 역점을 두고 있다. 이러한 분위기 조성에 따라 세금환급 서비스는 외래 관광객 편의제공 및 국내 물품 소비 증대에 중요한 역할을 하게 될 것으로 기대된다.

### 2.3 시장현황

현재 세금환급 관련 산업의 경쟁구조 측면을 살펴보면 내국세 환급(Tax Refund; 이하 TR로 표기함) 산업구조는 진입장벽이 높다. <그림 1>에 나타난 바와 같이 TR산업의 공급자는 시내 곳곳에 있는 면세판매점들 이라고 볼 수 있는데 이러한 공급자들의 교섭력이 강한 상황으로 진단되고 있다. 이에 따라 공급자에 대한 명확한 혜택을 제시하여 가맹계약을 확대하고 환급창구를 확보하는 것이 케이트스가 후발진입기업으로서 기존 사업자와의 경쟁에서 유리한 입지를 점할 수 있는 우선적인 조치라고 할 수 있다. 공급주체 즉 면세판매업자의 수가 많기 때문에 공급량(환급전표)의 비중이 절대적으로 많으나 사업적으로 가시적 혜택이 주어지지 않기 때문에 공급주체의 공급의지가 약한 상황이다. 세금 환급에 대한 인지도가 외래 관광객 사이에서 상승하는 추세이기는 하지만 환급서비스 제공기업 자체에 대한 지식이나 정보는 낮은 편이며 관광객들의 환급액에 대한



〈그림 1〉 Tax-Refund 사업 구조적 분석

민감도도 낮고 이로 인한 불만이나 요구사항도 낮은 상황이다. 세금환급에 대한 사업정보와 노하우에 대한 일반 접근성이 낮고 타 산업 노하우의 활용범위도 크지 않으며 주요 환급창구(인천공항) 확보도 어려운 상황이라 진입장벽은 높은 편이다. 국내 시장은 기존 사업자와 신규 사업자 간의 진입장벽(환급창구, 가맹점, 사업노하우)이 명확하며 2012년 현재까지 두개 사업자가 시장을 독과점하는 형태이다 (GBK:Global Blue Korea 85% vs GTF:Global Tax Free 15%).

사업자간 경쟁강도가 약한 상황이지만 시장이 성장세이며, 고정비용이 낮고 공항 환급창구도 기존 사업자가 독점하는 형국이다(인천공항은 2016년 2월까지 계약). 국내 TR 서비스 시장은 2012년 현재 2개 사업자가 서비스를 하고 있으며, 글로벌블루코리아(GBK)는 37개국의 서비스를 하고 있는 글로벌 회사이며, 글로벌텍스프리(GTF)는 국내에서만 본 서비스를 진행하는 기업으로서 양대 체제를 이루고 있다가 2014년 7월 기준으로 국내업체인 하이셀에 매각완료가 된 상황이다. 환급창구 운영사업

의 정책 및 사업권 관련 공공기관은 기획재정부, 국세청(본청/지방청), 관세청이 있다. 국내 TR서비스 시장을 두 개의 기업(GBK, GTF)이 양분하고 있는데 후발진입자로서 최우선적으로 추진해야 하는 것이 가맹점 확보이다. 이는 가맹점에서 발행하는 전표에 의해 매출이 결정되기 때문이다.

#### 2.4 기업현황 및 세금환급 사업자로서의 차별화된 역량

주식회사 케이티스(KTis)는 고객의 행복추구, 직원의 자부심을 높이고 지속적인 성장을 추구하는 기업이라는 기치 아래 2001년에 설립되어 2014년 1월 현재 9,645명의 임직원수를 보유하고 있으며 사업영역은 KT고객센터 운영, 병원 또는 공공기관의 고객컨택사업, 114 번호안내를 중심으로 하는 미디어 마케팅사업, 모바일 및 유선상품 판매를 위한 유통 사업을 사업범위로 하고 있다. 매출규모는 2014년 1월 기준 최근 4년 평균 3700억을 상회하고 있다. 케이티스의 사업영역은 거의 대부분 서비스분야이며 고객접점에서 소비자에게 더 큰 가치를 제공하는 것

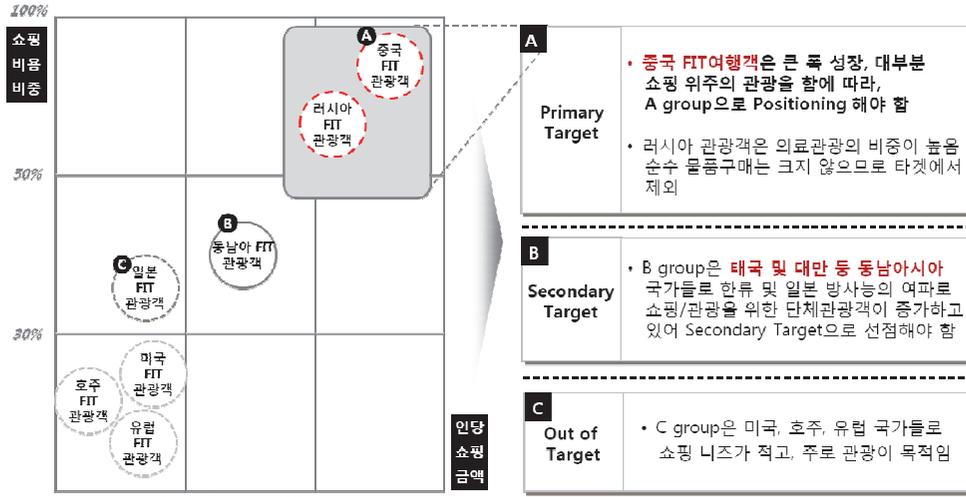
이 기업의 존속과 성장에 가장 핵심적인 요인이다. 특히 고객센터운영을 통한 고객서비스사업의 경우 오랜 기간 동안 KT그룹 유선상품 관련한 다양한 상담, 민원처리, 고객유치 및 유지등과 같은 핵심적인 고객서비스 노하우를 보유하고 있으며 솔루션상담 등과 같은 기술적인 상담도 원활하게 수행할 수 있는 역량을 가지고 있다. 이러한 대고객 CS업무의 전문성은 사후세금 환급서비스 제공자로서 기존 사업자들과는 차별화된 역량을 보유하고 있다고 자부할 수 있는 부분이다. 케이티스의 고객접점 업무는 상당부분 KT와 연계되어있는데 이러한 내부 역량을 근간으로 KT본사와 긴밀히 협업하여 외국인 관광객을 대상으로 서비스 브랜드 인지를 강화하고 정보기반 인프라와 사업 협력체계 구축 역량을 활용할 수 있다. 케이티스의 기존 사업역량에 의해 외국인 전용 CS서비스 및 가맹점 영업/관리에서 경쟁력있는 역량을 발휘할 수 있을 것이라 판단되었으며 사업성과와 사업 확장 측면에서도 KT그룹 내 시너지를 창출할 수 있을 것으로 기대되었다. 모기업 KT가 지닌 내국인 대상으로 제공되는 정보통신기술(ICT)서비스 및 인프라의 높은 인지도와 외국인 대상으로 국가를 대표하는 신뢰성을 강조할 수 있다. 여기에 기존 IT기반 관광사업과 연계해온 KT의 관광 분야 노하우와 에그 및 스마트폰 단말기 임대라는 세부 서비스 제공이 원활 하고 “웰컴 서비스”로 알려진 기존 서울시 관광사업 파트너로서의 인프라를 활용하여 방한 외국인관광객이 입국 할 때 처음으로 접할 수 있는 경쟁력을 갖추었다. 또한 공항 내 로밍부스 총 13개를 활용하여 TR서비스 채널로 활용이 가능하고 시내 서비스센터 및 로드매장을 통해 서비스를 홍보하고 내부 마케팅 역량을 동원할 수 있다는 장점을 가지고 있었다. 케이티스는 사업 협력체계 구축 역량과 전략영업 역량을 갖추고 로밍 콜센터 서비스와 여수 엑스포 콜센터 서비스를 제공하는 외국인전용 IT 복합매장의 운영 경험을 기반으로 서비스제공자로

경쟁력을 강화시킬 수 있을 것이라 기대된다.

### III. 케이티스(KTis)의 마케팅전략

#### 3.1 표적고객 선정

관광서비스 산업에서 시장세분화전략은 관광지의 수요파악, 관광 관련 서비스 및 제품의 마케팅전략 실행과 예산 배분의 길잡이가 되는 중요한 전략이다(정익준, 2000). 시장세분화에서 가장 중요한 것은 시장을 확인하는 기준이며 일반적으로 관광서비스의 시장세분화요인들은 복합적으로 활용되고 있다. 관광과 같은 서비스 산업의 시장세분화 기준은 기본적으로는 Kotler의 주장과 유사한데 이를테면 인구통계적 변수(나이, 성별, 소득, 교육수준, 사회계층 등), 심리학적 변수(라이프스타일, 개성)등이 기본적으로 활용된다. 여기에 관광서비스에서 중요하게 활용되는 요인들은 관광지 선택속성, 방문지 관여도와 더불어 도시규모와 특정 도시나 국가의 지리적 특성들을 적용하여 시장세분화에 적극 활용된다. 또한 관광객의 행동 기준을 중시하는데 구매동기를 포함한 다양한 관광 동기, 상황적 기준인 여행거리, 시기, 동반자 등이 포함된다(Lazar, Dallas, Riegel, 2006). 특히 구매행동은 관광지에서 발생하는 중요한 관광소비자행동인데 방문동기에 포함시켜서 구매, 상품정보추구 동기가 중요한 세분화요인이다(Park 2009). 이러한 요인들 중에서 관광객 선호 유형에 영향을 주는 관광지 선택속성, 인구통계적 특성과 관련된 변인은 관광소비자의 특성을 이해하는 변수로 관광서비스의 마케팅전략과 시장세분화에 필수적인 정보로 여겨지고 있다(윤설민, 윤선정, 장희숙, 오선영, 2011). 이렇게 관광서비스의 시장세분화는 관광지 관련 다양한 요인과 인구통계적, 행동적,



(자료: 2013년 외래관광객 실태조사 보고서\_한국문화관광연구원)

〈그림 2〉 Tax-Refund 서비스 segmentation

심리적 특성들이 혼합되어 활용된다(Park 2009).

케이티스는 관광형태, 관광동기를 중심으로 인구 통계적 요인을 함께 활용하여 세분화를 하였다.

후발사업자로 시장에 진입하는 케이티스는 효과적 시장진입을 위해 최우선 표적고객을 선정해야 했다. 시장 환경은 외국인관광객이 지속적으로 증가하고 있고 패키지여행 비중에서 개별여행(FIT) 관광형태로 변해가고 있으며 그에 따라 쇼핑문화도 실용적으로 변화하고 있다. 2013년 1월 현재 우리나라 외래 관광객은 일본과 중국이 전체의 66.3%를 차지하고 있으며 방문목적은 주로 쇼핑 및 여가활동이 전체의 50%를 차지하고 있다. 이들은 전형적으로 개별 여행 비율이 단체여행 비율보다 높은 상황이다. 이들 FIT여행객의 쇼핑금액도 상승추세이면서 실용적인 특징을 가지고 있다. 방한 외국인관광객의 36%를 차지하는 중국 및 중화권국가 관광객은 국내 여행 총 경비 중 각각 55%, 42%에 달하는 많은 비용을 쇼핑비로 지출하고 있어 세금환급과 멤버십으로 인한 혜택에 가장 민감할 것이라 판단하여 이들을 최우선 표적고객으로 선정하였다. 또한 금액적인 측면

에서 보면 외국인관광객의 쇼핑 지출 금액 범위는 50만 원 이하 고객이 전체 63%인 반면, 이들의 전체 매출액에서 차지하는 비중은 13%수준이다. 200만 원 이상 쇼핑 구매 관광객은 13%인 반면, 전체 매출의 53%를 점유하고 있으므로 중국 및 중화권 관광객이면서 200만 원 이상 소비계층을 주요 표적 고객으로 선정하는 데에 무리가 없다. 이러한 매출 발생 구조를 케이티스의 세금환급서비스의 수수료와 멤버십 설계에 적용토록 하였다. 관광객은 “여행객”이라는 특성에 의해 기존의 유료 및 무료 멤버십 방법론으로는 고객혜택 창출에 어려움이 있으므로 여행자의 특성에 따른 쇼핑 라이프스타일과 혜택에 초점을 맞추어 쇼핑관광 전용 멤버십 마케팅 추진하도록 하였다.

### 3.2 고객니즈 분석과 설계

#### 3.2.1 고객니즈에 근거한 문제파악

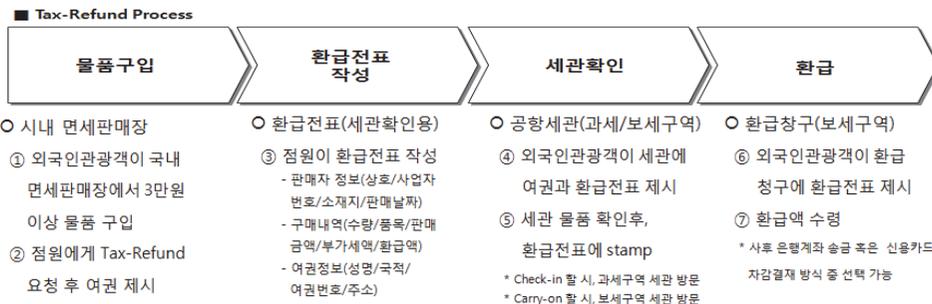
기업의 마케팅활동은 소비자의 불편과 욕구를 감

지하고 대응(sensing and responding)하는 것이다. 서비스마케팅에서의 변화와 혁신은 이제껏 제공되지 않았던 새로운 상품뿐 아니라 단순한 프로세스 변화나 스타일변화도 소비자에게 가치를 지각시키는 혁신의 범주에 포함될 수 있다. 기존 제품이나 서비스에 대한 개선은 일반적으로 리뉴얼이나 리포지셔닝 연구에서 중요하게 다루어지고 있다. 소비자 구매태도의 변화, 기술의 발전으로 현행 서비스에 불만이 나 개선의 필요성이 대두되거나 기업이 원래 의도했던 대로 상품의 가치가 소비자에게 인식되지 않고 있을 때 상품 개선은 단행된다(Trout and Rivkin 1996). 특히 이미지를 중시하는 패션산업이나 프로세스 중심의 서비스산업에서 개선전략은 생존과 경쟁우위를 위해 중요하게 여겨지고 있다(Booms and Bitner 1981; 권민 2002). 기업은 현재 제공되는 제공품에 대한 소비자의 불만사항을 감지해서 언제든지 혁신을 단행하고 경쟁과 생존을 위한 경쟁우위 역량으로 활용하여야 한다. 서비스에서는 상품의 혁신의 범주에 서비스개선(service improvement)을 포함시킨다. 서비스개선은 현재 상품의 작은 변화를 포함하는 것으로 비록 작은 부분들이 문제가 되긴 하지만 소비자가 명확히 인지하고 있으므로 간과할 수 없다. 스톡홀름의 Lydmar 호텔의 엘리베이터에는 각종음악을 선택해 들을 수 있는 버튼이 있다. 아주 짧은 시간이지만 고객은 독

특하고 놀라운 경험을 하게 되고 이 호텔을 특별하게 생각하게 되는 요인으로 여겨진다(Sutherland 2012)

케이티스는 후발업체로 세금환급 사업에 진출하면서 서비스프로세스에서 발생하는 관광객들의 불만을 파악하고 소비자행동기반의 분석을 통해 편리함 제공이라는 키워드에 집중하였으며 이를 통해 기존 사업자들 보다 경쟁력 있는 서비스디자인을 할 수 있을 것이라 확신하였다. 세금환급(Tax-Refund)서비스 프로세스는 그림 3에서 보는 바와 같이 복잡한 과정을 거치게 된다. 서울도처에 위치해 있는 면세판매장에서 외국인 관광객들이 3만 원 이상 물품을 구입한 후 해당 면세판매장에서 여권을 제시하고 세금환급을 구두요청하게 되면 그 자리에서 세관확인을 위한 환급전표를 발행해 주게 된다. 그리고 공항세관에서 외국인 관광객이 여권과 환급전표를 제시하게 되면 물품확인 후에 환급전표에 확인 소인을 받고 또다시 환급창구로 가서 환급전표를 제시하게 되면 은행계좌로 송금되거나 신용카드 차감 결제방식으로 혜택을 받게 된다.

국내 면세판매장은 2013년 3월 기준으로 약 4,500여개 정도이며 서울 명동, 동대문, 이대/신촌, 청담/압구정 등 백화점/쇼핑몰 형태로 운영되고 있다. 환급전표는 수기작성과 단말기출력의 두 가지 형태이며 기존 두 개의 환급대행사와 다양한 면세판매점에



〈그림 3〉 Tax-Refund 프로세스

따라 사용하는 전표가 다르다. 수기작성 전표의 경우 판매자, 여권, 판매물품, 판매금액, 서명 등 필요한 정보를 직접 수기로 작성해야 하며 단말기 전표 형태는 전용 단말기를 이용해 전표를 출력하지만 이것도 역시 여권정보를 직접 수기로 작성하는 형식이다. 세관 및 환급창구의 경우 인천공항의 공항세관에서 과세구역 2곳, 보세구역 5곳으로 구성되어 있으며 환급창구는 보세구역 2곳(GBK 1개, GTF 1개)이 운용 중에 있는 실정이었다. 김포공항과 김해공항의 경우 공항세관의 경우 과세구역 1곳, 보세구역 1곳이 운용되었고 보세구역에는 2개 기업(GBK 1개, GTF 1개)이 서비스를 제공하고 있었다.

케이티스는 현 세금환급 서비스의 문제점을 확인하기 위해 2012년 9월 자체적으로 관찰조사와 심층 면접을 위주로 소비자행동 조사를 실시하였다. 조사 결과 일본과 중국여권 여성들이 환급을 받기 위해 상당시간을 대기해야 했고 이에 대한 관리가 이루어지지 않고 있었으며 면세가맹점 역시 홍보와 서비스를 위한 준비가 부족하였으며 수수료 혜택을 별로 지각하지 못하고 있었다. 또한 수기로 이루어지는 업무는 관광객뿐 아니라 이들 가맹점들도 이런 수기 업무들이 자신들의 판매업무에 오히려 방해요인이라는 불평을 하였다. 그러나 다수의 관광객들이 면세에 대한 문의와 의지를 적극적으로 표출하였으며 전표 작성도 불편을 무릅쓰고 꼼꼼히 작성하는 모습을 보여줌으로서 관광객들의 내국세환급에 대한 의지도 엿볼수 있었다.

### 3.2.2 통합적 관계마케팅 실현을 위한 노력

마케팅활동은 자사뿐 아니라 직간접적으로 관련을 갖는 이해당사자들의 성공에도 영향을 준다. 그러므로 이들 조직이나 파트너십을 형성하는 구성원들과 상호협력을 구축하는 것은 보다 완전한 가치를 소비자에게 전달할 수 있는 중요한 기업 활동이다. 이해

당사자들과 상호간의 욕구, 목표, 역량과 재원에 대한 이해를 높이고 장기적인 호의적 관계형성은 상호 번영의 토대가 된다(Gummesson 1999). 케이티스는 원활한 TR서비스를 위해 관련 당사자들과의 협력과 관계형성에 역점을 두었다. 관광객들이 지각하는 문제점들을 수렴하여 효과적인 개선을 하기 위해서는 TR서비스와 관련된 이해당사자들의 관점으로 문제에 접근해야 한다고 판단하였다. 서비스 프로세스에 관련된 이해 당사자들을 보면 외국인관광객, 면세판매장, 공항세관, 환급서비스 제공자로 구분할 수 있으며 결국 이 네 주체들이 상호 가치를 지각해야 활성화될 수 있는 사업이었다. 이러한 관점에서 볼 때 기존 서비스 프로세스의 문제점은 크게 세 가지로 분석할 수 있다. 첫째, 외래 관광객들의 세금환급을 위한 최초 접점인 면세판매 가맹점에서부터 불편은 시작되었다. 오프라인 서비스 기반이었기 때문에 모든 전표작성을 수기로 해야 하며 이러한 추가적 업무의 요구는 가맹점입장에서 부담이었다. 이러한 수고를 상쇄할 수 있는 적절한 보상시스템도 전무한 실정이었기 때문에 가맹점 확대에 많은 어려움이 있었다. 둘째, 외래 관광객의 불편은 프로세스 전반에 상존하였다. 전반적으로 세금 환급의 절차가 복잡하기 때문에 서비스이용이 적을 수밖에 없었다. 면세판매가맹점에서 물품을 구입한 후 수기 작성에 참여하는 형태이고 공항을 확인하여 전표보관을 해야 하는 등 복잡한 프로세스가 이어졌다. 특히 구매금액이 집중되는 구간의 수수료가 경미했으며 외래 관광객의 높은 비중을 차지하는 중국인과 일본인 대상 세금환급 서비스의 경우 경제과급력을 감안할 때 매우 적은 금액의 환급만이 이루어지는 실정이었다. 셋째, TR서비스는 사실상 GBK, GTF에 의해 운영되는 독과점 서비스였으며 세금환급서비스에 대한 전반적인 홍보활동도 미비하였다. 기존 사업자의 경우 TR서비스와 연계된 부가서비스가 없는 것도 관광객들의 세금환급의 동기부여가 약할 수

밖에 없는 원인이 되었다. 외래 관광객 대상 연계 서비스가 미흡하여 TR서비스 이용이 저조하게 되는 악순환이 계속되었다. 결국 복잡한 오프라인 문서작성과 발급과정에서 발생하는 문제점들과 기존 사업자들이 서비스 개선에 적극적이지 않음에 따라 서비스 품질이 지속적으로 하락하고 있다고 판단하였다. 최근 5년래 외국인관광객 증가에 따른 TR서비스가 증가할 것이라는 예상에도 불구하고 저조한 서비스 이용률이 지속되는 것을 개선하고 이를 위한 TR서비스 모델 도입이 필요한 시점이었다.

이러한 상황에서 세금환급사업자로서의 덕목은 판매사업자를 비롯한 관련 유관기관과의 협업 능력, 서비스제공의 한 축인 서비스가맹점에 대한 보상체계 구축, 세금환급서비스 홍보능력 등 이라고 볼 수 있는데 이러한 역량에 있어서 케이티스는 상대적으로 경쟁우위에 있었다. 서비스 부분 자체 역량뿐 아니라 모기업 KT와 협업 하여 다양한 마케팅 자원을 활용할 수 있는 상황에서 각 판매사업자들과 외래 관광객들의 서비스이해와 참여 의지를 제고할 수 있을 것이라 보았다.

이러한 구조적 환경에 따라 케이티스는 크게 세 가지 부분을 전략적 방안으로 가져가야 한다고 판단하였다. 우선 기존 업체와는 차별적으로 문서가 존재하지 않는 paperless 서비스를 제공하는 것을 개발 비전으로 잡고 설계하였다. 특히 이용자가 여러 가지 증명서를 가지고 가는 불편을 줄이는 것을 고객에게 제공하는 첫 번째 가치로 보았다. 이는 현행 세금환급 서비스의 근본적인 문제였으며 이에 대한 해결 없이 후발기업으로 성공할 수 없었다. 두 번째는 사업진입을 위해 면세 판매장으로 선정된 다양한 점포들을 그 업체별로 구분하여 최적의 혜택을 제안하고 가맹점화 하는 것 역시 가장 큰 관건 중 하나였

다. 세 번째 가치는 공항에서 환급을 할 때 관광객들은 케이티스의 가맹점 뿐 만이 아니라 다른 환급사업자의 가맹점에서 쇼핑을 할 것이므로 이를 위해서 한 번에 전체 환급을 제공할 수 있고 국내 모든 사업자와 연동된 자동화 환급기를 24시간 365일 국내 출국장에서 제공할 수 있는 시스템을 갖추고자 하였다. 이렇게 중요한 사업이해관계자인 공급자와 고객들의 불편함과 욕구를 해결해야 한다는 것을 가장 중요한 추진전략으로 삼았다. 이와 관련하여 보다 구체적인 사항으로는 고객서비스 향상 측면을 최우선으로 고려하여 백화점과 명품점을 가맹점화 하고 KT가 보유하는 정보통신기술을 기반으로 한 POS+VAN<sup>1)</sup> 연동형으로 운영하여 고객서비스를 극대화하고 원활한 서비스를 위하여 별도의 세금환급서비스 전용공간을 확보하기로 하였다. 브랜드 쇼핑몰은 세금환급 서비스에 대한 인식이 아직까지 부족한 상황이긴 하지만 매출 및 이익 증대 효과를 강조하여 VAN기반 시스템을 기반으로 추진운영하기로 하였다. 이밖에 외래 관광객 니즈에 따라 프랜차이즈 매장이거나 외래 관광객 밀집지역(명동, 동대문)의 개인점포에서 TR 서비스를 추진하기로 하였다.

### 3.3 서비스프로세스 개선

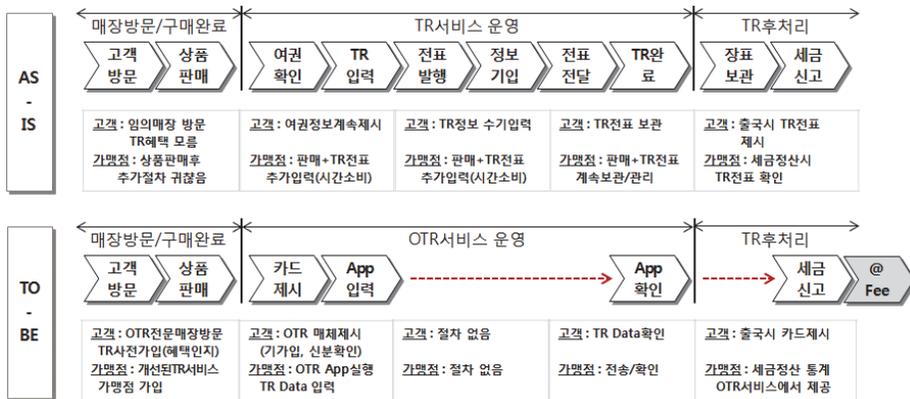
유형의 제품과 무형의 서비스는 근본적으로 다르기 때문에 마케팅믹스 역시 다르게 적용되어야 한다는 주장 속에 Booms and Bitner(1981)는 기존 마케팅 4P믹스가 서비스마케팅에 적용하기에 무리가 있다고 판단하고 Participants, Physical evidence, Process를 추가하여 7P믹스를 제안하였다. Cowell (1984)은 Booms and Bitner의 추가된 3P중 Participant를 People로 변경하여 제안하기도 하

1) 매장 등지에서 판매 시점 관리(POS) 정보를 관련당사자들이 데이터 분석시스템을 통해 경영 자원으로 공유하는 부가 가치 통신망(VAN). 판매와 관련된 다양한 정보를 실시간으로 공유하여 이해당사자간 업무흐름을 원활하게 해준다.

였다. 그러나 상품의 범주 속에 제품과 서비스는 소비자들에게 최상의 가치를 제공한다는 근본적인 동질성이 있으므로 범용적으로 적용될 수 있는 마케팅 믹스에 대해 고민하게 되었고 Zeithaml et al. (1996)은 서비스 마케팅믹스의 구성요소를 기존 4P에서 참여자, 물리적 증거, 서비스 전달과정 등을 추가하여 7가지로 구성하였다. 현대 산업사회에서는 거의 모든 기업 활동에서 서비스의 특성이 강조되고 있기 때문에 제품의 경우도 7P를 고민하여야 보다 명확한 가치를 소비자에게 전달할 수 있다고 주장하였다. 특히 서비스는 관계마케팅과 소비자와의 상호작용마케팅이 중시되기 때문에 추가된 3P의 중요성이 보다 강조 되는데 그 중에서도 소비자는 구매 및 소비를 하면서 과정 지향적 관점에서 소비경험을 중시하고 이것이 소비자만족에 직접적인 영향을 주기 때문에(Oliver, 1980) 더 나은 고객만족을 제공하고 기업의 이윤을 높일 수 있는 중요한 수단은 프로세스를 개선하는 것이다(Hart et al. 1990). 기존의 비효율적이고 비효과적인 부분을 제거하여 시간적, 금전적 비용을 줄이고 서비스제공 시 발생할 실패확률을 줄임으로써 고객만족에 기여하게 된다(Johnston and Michel 2008).

세금 환급서비스에 있어서도 서비스 프로세스를 향상 시키는 것이 실제 접점에서 관광객들이 체감하는 가장 중요한 요소이다. 특히 결과품질 뿐 아니라 과정품질을 중시하는 서비스에서는 세금환급이라는 결과품질과 더불어 그 과정에서 사용자들의 수고를 덜어주는 프로세스의 혁신이 무엇보다 중요하다. 이러한 중요성을 인식하고 세금환급 서비스의 프로세스 혁신은 절대적인 요구사항 이었다. 기존 사업자들은 한정된 환급창구를 활용하고 있었으며 인천공항의 환급창구는 2곳 정도인 상태였다. 케이티스가 참여하게 됨으로써 KT의 로밍과 환전부스의 연계를 통한 환급 서비스가 가능해 졌다. 이용자의 동선을 고려하여 고객편익을 극대화 할 수 있는 서비스가 가능해진 것이다.

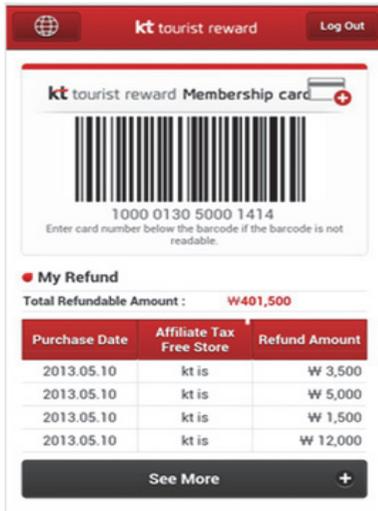
가맹점의 업무 프로세스 또한 간편하게 개선하였다. 종전 10단계에서 6단계로 대폭 축소되었으며 TR 서비스 운영에 따른 수수료지급 서비스 역시 간소화하였다. 이를 통해 환급서비스를 위해 대기해야 하는 소요 시간을 현격히 줄이게 되었으며 KT로밍부스에서 이루어지는 세금환급 고객센터의 운영을 통해 전표소지가 불필요해 지면서 종이로 된 프로세스가 사라지고 환급창구를 찾아다니거나 환급과정에서



자료: 케이티스 TR서비스 매뉴얼(2013)

〈그림 4〉 프로세스 개선 전후

발생하는 대기시간이 지속적으로 감소하게 되면서 관광객들의 불편함이 대폭 감소 될 것으로 기대된다. 기존 KT로밍 망을 활용하기 때문에 환급창구 운영비용도 현저히 절감 할 수 있으리라 기대된다.



〈그림 5〉 TR 어플리케이션

이번 서비스를 통해 주목할 만한 또 다른 사항은 모바일 어플(어플명:kttr)을 이용할 수 있게 되었다는 것이다. 기존 전표처리를 대신하여 관광객들이 모바일 어플리케이션을 제시하면 제휴사 관리 시스템에서 어플 멤버십 인식만으로 고객 정보를 실시간 확인 후 신속한 프로세스를 이행할 수 있게 되었다. 그럼으로써 고객, 제휴사 모두 종이 바우처 소지 및 보관이 필요 없게 되었다. 상기 표에서 보는 것처럼 매장에서 물품구매 하는 과정에서부터 TR서비스 운영단계와 TR후 처리 등 전 과정에서 거래 편리성을 제고 할 수 있게 되었다.

이와 같은 성과를 확인하기 위해서 2014년 12월 1일부터 12월 15일까지 서비스 이용 고객에 대한 만족도 조사를 2013년에 이어 두 번째로 실시하였다. 서울에 있는 L호텔, 명동 면세가맹점을 중심으로 최근 2년 이상 세금환급서비스를 체험한 외국인

관광객을 대상으로 실시하였으며 표준화된 설문지를 이용한 1:1 개별면접조사 방식으로 유효 표본 수 104명의 만족도를 측정하였다. 참가자는 중국인 85명 대만인 12명 일본인 및 기타 7명으로 구성되었으며 빠른 서비스 속도, 편리함, 스마트한 셀프서비스, 단순함, 안전함 등의 항목을 측정하였으며 조사 결과 빠른 서비스 속도(83점), 편리함(84.3점)에서 만족도를 크게 지각하는 것으로 나타났다. 자동화 서비스를 시작한 이후 2년 연속 세금환급과정에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 평가된다.

### 3.4 관계마케팅기반의 서비스유통채널 관리

케이티스는 TR서비스를 원활하게 제공하기 위해 면세가맹점과 보다 밀접한 제휴관계를 중요하게 고려하였다. 전략적 파트너십 형성은 자원의 교환, 공유, 상호발전과 관련된 기업들 간의 모든 유형의 자발적인 협력관계로서 공동 소비자조사, 공동 제조, 공동 제휴전략을 전개하는 것이다. 이를 통하여 연계 되는 규모의 경제 및 범위의 경제 효과와 상호보완적인 자원과 핵심역량을 공유하여 시장지배력을 증대할 수 있다(Gulati and Singh 1998). 이러한 전략적 파트너십과 공동마케팅 제휴가 증가하면서 파트너십에 대한 협력 기업 간 불만족한 부분들이 나타나거나 제휴 실패가 발생하기도 한다(Lorange and Roos, 1993; Spekman et al. 2000). 그러므로 제휴 당사자들 간에 이해관계 상충으로 빚어지는 갈등요인을 제거하는 세심한 제휴 과정이 필요하다(Yi et al. 2010). 이러한 점들을 잘 인식하고 있던 케이티스는 TR서비스가 성과를 내고 상호 윈윈 전략이 되기 위해서는 외래 관광객의 최초 접점인 면세판매가맹점에서부터 선순환의 단계를 밟아야 한다고 판단하였다. 우선 환급서비스제공자인 케이티스와 면세판매가맹점간의 수익배분을 합리적으로 하는 것이 가장 큰 관건이었다. 가맹점에서부터 서비

스에 대한 의지가 약하면 사업 활성화의 첫 단계가 위협받기 때문이다. 이에 따라 면세판매가맹점에게 케이티스의 환급수수료 수익 중 일정부분을 면세판매점에 배분토록 하였다. 일반적으로 수수료 구조는 관광객이 물품 구매 후 지불한 금액에서 내국세인 부가세액이 포함되어 있는데 이 부가세액을 환급수수료와 관광객 환급액으로 구분되어 이 중 환급수수료를 가맹점 수익과 서비스 사업자인 케이티스의 수익으로 분배하는 것으로 설계하였다. 여기서 적절한 수수료 이익을 가맹점에게 돌려주는 것이 서비스 유통을 보다 적극적으로 촉진하는 동기부여가 될 수 있다. 수수료를 정할 때 세부적으로 고려해야 할 사항들이 있는데 예를 들어 면세판매가맹점을 제품단가와 매출을 고려한 전표발생 구간을 기준으로 그룹별로 구분하고 이에 따른 약정을 맺어 수수료 보상을 실시키로 하였고 매장별 TR전표 발생 정도에 따라 인센티브를 차등 지원하도록 하였다.

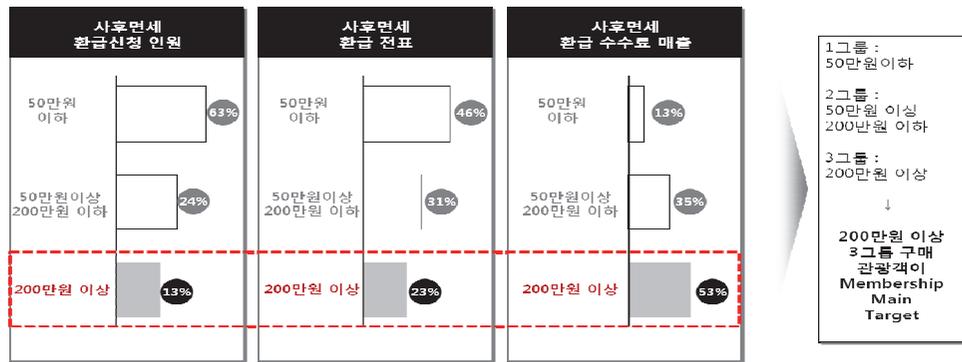
가맹점 홍보를 대행해 주는 것 역시 매력적 제안이 되기 때문에 가맹점 정보가 담긴 관광정보 맵을 발간하고 서울관광 파워블로거와 연계하여 가맹점을 홍보해 주도록 하였으며 서울시의 연례행사인 서울썸머세일, 서울그랜트세일 등의 관광행사에 가맹점 홍보를 추진하는 등 서울시 및 관광공사와 제휴하여 적극적인 홍보지원을 하도록 하였다. 기존에는 가맹점 혼잡시에 관광객의 전표작성 및 안내 인력에 별도로 가용자원이 소요되었으나 가맹점 입장에서도 TR서비스 운영에 따른 전표 발생 비용을 줄이고 지급보상기회를 확대해 나가게 되었다. 무엇보다 IT 기반의 어플리케이션 프로세스를 제공하게 됨으로써 종전과는 확연히 다른 서비스를 제공할 수 있도록 하였다.

### 3.5 멤버십마케팅과 사업확장

멤버십마케팅은 기업들이 개별적으로 제공하는

편익에 대해 소비자의 인지도 및 지각된 가치를 향상시키기 위해 수평적 관계에 있는 기업들이 공동으로 실시하는 공생마케팅의 일종이다(Bucklin and Sengupta 1993). 공동마케팅 제휴를 통해 제휴할인을 비롯한 구체적인 멤버십 프로그램을 실시하여 고객충성도를 유지 및 제고시키고 신규구매와 수요를 유발 시킨다(신영식, 차경천 2011; 이석규, 김경식 2005). 이러한 멤버십 마케팅의 연계를 중요하게 고려한 케이티스는 이용자들에게 보다 매력적인 제안을 하기 위해서 다양한 추가 혜택을 줄 수 있는 멤버십 서비스 도입이 필요하다고 판단하였다. 이는 기존 사업자들에 비해 케이티스가 가지고 있는 마케팅역량을 최대로 발휘할 수 있는 전략이었으며 프로세스의 시스템화와 더불어 서비스이용을 극대화할 수 있는 원동력이 될 것으로 기대된다. 멤버십은 보다 폭넓은 혜택을 통해 외국인관광객의 구매를 더 많이 유도 할 수 있기 때문에 가맹점 매출 확대에도 긍정적인 영향을 줄 수 있다.

멤버십의 경우 소비자의 라이프스타일을 근거로 실행해야하기 때문에 외국인 관광객 중 쇼핑을 목적으로 인당 쇼핑금액 비중이 많은 관광객들을 등급별로 분류하고 이 중 가장 많은 소비를 일으키는 중화권 개별관광객들을 1차적으로 표적 고객으로 삼기로 하였다. 멤버십 디자인은 회원 전용 특전과 쇼핑을 위한 멤버십 혜택을 극대화 하도록 설계하였다. 이러한 멤버십 연계는 자연스럽게 관광객들로 하여금 KT Tourist Reward 서비스 이용을 촉진 하는 역할을 하게 된다. <그림 6>에서 나타난 바와 같이 외국인관광객의 쇼핑 지출 금액 중 50만 원 이하 고객이 전체 63%인 반면, 매출액 비중은 13%수준이며 200만원 이상 쇼핑 구매 관광객은 전체13%인 반면, 전체 매출의 53% 점유로 가장 핵심이 되는 고객이다. 이러한 외국인 관광객 사후면세판매장 이용현황에 따라서 세 개의 소비자 집단으로 구분하여 멤버십 혜택을 설계하였다. 멤버십은 기본적으로 가



(자료) 한국문화관광연구원(2013)

〈그림 6〉 외국인 관광객 사후면세판매장 쇼핑 이용현황분석

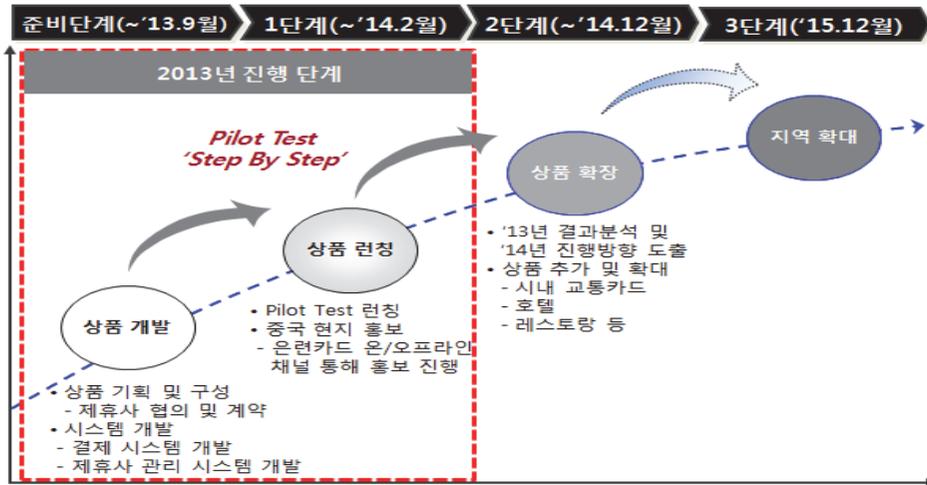
맹점에서 쇼핑을 할 경우 포인트가 적립되고 현금처럼 활용 할 수 있도록 하는 것이다. 환급 수수료 수익의 일부를 소진하게 되지만 쇼핑액 100원당 1포인트를 적립해 줌으로써 관광객들이 멤버십에 매력을 느끼게 하도록 설계하였다. 실제로 50만 원 이하의 청구 고객 그룹은 멤버십 포인트가 미흡하여 각종 할인 쿠폰 모음을 제공키로 하였고 편리한 환급 서비스를 받을 수 있으나 기본 부가 혜택은 제공하지 않는 것으로 설계하였다. 그 외에 200만 원 이하 등급과 200만 원 이상 등급으로 구분하여 그에 적절한 포인트 적립 및 혜택을 제공하기로 하였다. 매분기 전체회원을 대상으로 멤버십 포인트가 백만 점 이상 누적되면 1인당 1천만 원을 지급하기로 되어 있으며 현재 누적 포인트를 제공하여, SNS를 통한 자체 프로모션에 참여하도록 유도하고 있다.

프로모션 당첨자의 경우 당첨 후기를 작성하는 것을 필수 조건화하도록 하고 회원 가입 시 사용자가 주로 이용하는 SNS 계정 정보를 입수토록 하여 각종 블로그나 SNS 계정에 등록된 글을 자체 계정에 지속적으로 게재하도록 잠재 관광객에게 홍보하도록 하였다. 현재로서는 쇼핑에 의한 멤버십혜택이지만 점차 외국인 관광객이 한국 내에서 관광, 교통, 통신 등 관광객의 주요 니즈를 윈스톱에 해결해 주는 솔

루션이 될 수 있도록 계획하고 있다.

〈그림 7〉에 나타난 바와 같이 KT Tourist Reward 서비스는 2013년 1월 1단계 세금환급과 멤버십서비스를 결합한 서비스를 시작으로 2014년 하반기까지 총 3단계의 서비스 기능을 확대하여 추진하도록 하고 있다. 현재로서는 쇼핑금액에 따른 포인트를 제공하고 쇼핑할인 정보와 쿠폰을 제공하며 Egg Wi-Fi비용 할인 혜택, 회원전용 특별 행운권 이벤트 혜택 등을 제공하고 있지만 멤버십은 향후 상품 기획 및 구성과 제휴사 협의를 통해 보다 다양한 서비스를 제공하도록 추진 중에 있다. 일단 2013년 9월부터 실행한 파일럿 테스트를 통해 보다 확대된 멤버십서비스를 2014년 초 런칭 하였으며 중국 현지에서 은런카드 온/오프라인 채널을 통해 다양한 멤버십 연계에 대해 홍보를 진행하고 있다. 2013년과 2014년 결과분석을 토대로 향후 상품을 보다 추가하고 영역을 확대하여 시내 교통카드, 호텔, 레스토랑 등 완성상품형을 도출하고 글로벌 상품화하도록 할 예정이며 2015년 이후 2016년 초반에는 일본 및 동남아시아에 확대 적용코자 한다. 시장평가(list price)의 평균 73% 수준으로 제휴 상품을 수급하여, 시장평가의 83% 수준으로 판매 계획 중이다. 매출(판매가)의 약 12.1%(매입원가의 약 13.7%)

■ 단계별 실행계획



자료 : ktrr 사업 추진관련 서비스 안내자료 (2013)

〈그림 7〉 단계별 실행계획

를 케이티스의 수수료로 책정하여 수익화 할 수 있을 전망이다.

IV. 성과와 전망

세금환급 시스템 구축을 위한 기계장치 및 S/W 개발비 등 무형자산 투자로 2012년에는 15억 정도의 투자가 발생하였으며, 이후 매출 확대 및 인원충원에 따라 집기비품 등의 투자가 발생하였다. 세금환급 시스템 구축에 필요한 총투자금액 35억 정도의 금액 중 45%가 2012년에 발생하게 되었다. 2016년 이후에는 연구개발 인건비 이외의 투자소요는 발생하지 않을 것으로 전망된다. 케이티스의 KT Tourist Reward는 세금환급서비스가 연평균 성장률 91%의 가파른 성장세에 힘입어 가맹점 및 멤버십이 확대되는 2015년 이후 본격적으로 매출이 발생되며, 2017년에 831억원의 매출을 달성할 것으로

전망된다. 매출 인식의 범위는 가맹점에 청구하는 서비스 이용수수료 총액이며 2013년 3월에 서비스 런칭이 되어 4개월간 시범 운영하였으며 2013년 9월부터 본격적인 매출이 발생하였다. 외국인 관광객 증가 및 사후면세점 이용을 증가와 함께 2017년에는 시장점유율이45%에 이를 것이라 목표하고 있다.. 2012년 이전 5년간의 추이를 근거로 추정하면 2017년 외국인 관광객 수는 2012년 대비 817만명 증가할 것으로 예상되며 따라서 시장 규모는 더 커질 것으로 판단된다. 세금환급 시스템 비용 항목은 외국인관광객에게 환급해주는 환급비, 시스템 구축을 위한 개발비(무형자산)의 감가상각비로 구성되어 산정되었다. 환급비는 시장진입 초기에는 매출액의 75.5% 수준이지만 2015년부터 서비스 확대 및 안정화로 72% 수준으로 하락하게 될 것으로 예상되며 세금환급비 원가비중을 90%이상 예상하며 매출이 증가할수록 세금환급비 원가비중은 상승하게 된다. 세금환급 시스템 개발과 관련한 앱, 4개 언어 번역, UI 수정 등의 개발과 관련한 무형자산의 감가상

〈표 1〉 TR서비스 추정손익계산서

OTRS 추정손익계산서						
(단위 : 백만원)						
구 분	2012년	2013년	2014년	2015년	2016년	2017년
매출	-	6,155	15,387	30,775	55,395	83,092
매출원가	244	4,923	11,950	22,575	40,392	60,185
영업비용	1,124	2,597	3,443	4,744	6,390	8,028
영업이익	-1,368	-1,365	-6	3,546	8,613	14,879

\* OTR(Online Tax Refund) : 인터넷 또는 모바일디바이스를 이용하여 Online으로 사전에 Tax Refund 이용 회원으로 가입한 고객으로서 별도의 전용 Application을 설치하여 이용함  
 (자료) kttr 사업 추진관련 서비스 안내자료 (2013)

각은 5년에 걸쳐 비용 처리하였다. 연구개발인력 인건비 개발비가 비용에 포함되었으며 환급시스템, 멤버십시스템, 관세청 연동시스템 개발에 따른 자본적 지출항목을 감가상각 처리하였다.

2013년 3월 시범서비스 런칭 후 시장에 안정적으로 진입하여 2013년은 다소 적자가 발생하였지만 2014년부터 매출이 현저히 증가하여 2015년에 영업 손실에서 영업이익으로 전환할 것이라 예상되며 이후 2017년에 매출 831억, 영업이익 149억 시현이 예상된다.

초기 시장 진입 시에는 경쟁사와 동일한 수수료 체계를 적용하며 서비스 초기 안정화에 노력하게 됨으로써 2013년 260만원 구간에서 최대 환급 수수료 매출을 기록하게 된다. 2014년 수수료율 인상요인을 발굴하고 수수료체계를 조정하게 됨으로써 수수료매출이 증가 될 것으로 예상된다. 2015년 이후에는 판매단가를 상향 조정하게 됨으로써 수수료가 증가될 것으로 보인다. 특히 중국인 관광객의 지속적인 증가와 함께 아시아 각국에서도 관광의 진흥책으로서 내국세환급서비스 도입을 서둘러서 추진하고 있다. 일본의 경우 최근 아베노믹스의 영향으로 2017년까지 소비세를 10%까지 인상하려고 하고 있다. 이에 따라 기존의 kttr의 서비스 플랫폼의 해외 수출 및 현지 운영에 대한 컨설팅 등 다양한 형태

의 부가 사업의 확대가 예상된다. 특히 중국 국내의 독점카드 사업자인 은련카드와의 협력을 바탕으로 중국인 관광객에 대한 차별적인 혜택을 제공하는 서비스로 인식을 획득할 경우 금융관광 융합서비스의 새로운 모델을 만들어나갈 수 있는 가능성이 크다고 할 수 있다.

## V. 시사점

케이티스는 2013년 1월과 9월에 각각 김포공항과 인천공항에서 내국세 자동환급 서비스를 세계최초로 제공하게 되면서 외래 관광객들에게 보다 편리한 환급서비스를 가능케 함으로써 케이티스의 전략적 성장산업을 파생시키고 국가적으로도 해외관광객 증가에 기여 할 수 있게 되었다. 이러한 케이티스의 사업성과를 통해 다음과 같은 시사점을 제시할 수 있다. 첫째, 가치를 창출하는 비즈니스의 발견은 소비자행동의 사소한 부분을 놓치지 않고 이를 적용한 상품을 제안하고 일단 한번 구매한 소비자들에게 구매경험 이후 자사 상품의 부재 시 문제인식을 지적하도록 만드는 것이다. 모든 가치창출과 그로인한 성과는 사소한 변화와 작은 혁신에 의해 가능해 진

다. 사후세금 환급서비스 시장은 외형적으로 면세판매점에서 물품을 구매하고 전표를 지참하여 세관에서 처리하여 환급을 받는 것으로 관광객들의 동선에서 자연스럽게 이루어지는 서비스인 것 같으나 실상은 이용자 입장에서 예기치 않은 불편들이 상존하고 있었다. 사소한 변화에 의해 그것이 소비자의 구매나 사용상에서 새로운 가치를 제안할 수 있다면 이것은 단순한 리뉴얼로서 뿐 아니라 신상품의 영역으로도 인정될 수 있다. 특히 서비스의 경우 사소한 프로세스 개선만으로도 소비자들에게 충분히 새로운 가치를 지각시킬 수 있고 충분히 혁신의 범주로 인정된다(Lovelock et al. 2009). 소비자 지향이라고 하는 것은 소비자가 기업의 제품이나 서비스를 구매하는 과정과 소비과정을 면밀히 분석하고 그들이 요구하는 사소한 니즈가 무엇인지 감지하여 이에 대응하는 것이다. 비록 사소하지만 이것이 결정적 서비스 요인이 될 수 있고 이를 한번 경험한 소비자는 차후 유사한 구매상황에서 욕구발생이 이루어지고 소비자행동의 근본 동인인 문제인식을 하게 된다. 케이티스는 세금환급이라는 매력적인 서비스에서 소비자들이 그 과정에서 느끼는 불편들을 포착하여 사업화를 단행한 전형적인 사례라고 할 수 있다. 둘째, 케이티스는 통합적 관계마케팅을 중시하였다. TR서비스와 관련된 다양한 이해당사자들의 견고한 협업과 상호이익을 극대화 하는 서비스설계를 하였다. 케이티스는 TR서비스를 제공하는데 참여하는 고객, 가맹점뿐 아니라 더 나아가 다른 TR서비스제공자들과의 협력적 관계를 중시함으로써 소비자가 지각하는 가치수준을 높이면서 모든 이해당사자들이 상호 수혜를 얻는 것을 지향함으로써 원활한 통합적 관계마케팅을 실현하였다. 셋째, 관광 비즈니스는 스마트 기반이 중시된다. 즉, 웹과 어플리케이션 기반의 서비스프로세스가 필수적이다. 서울시에서는 2010년부터 스마트환경을 토대로 한 웹과 어플리케이션 기반의 서비스를 통해 명실상부 유비쿼터스 관

광서비스를 제공하고 있다(이재진 외, 2012). 더욱이 최근 개별관광이 점차 증대되는 상황에서 유비쿼터스 관광서비스는 가장 바람직한 관광서비스 형태가 되고 있다. 금번 케이티스의 세금환급서비스의 경우도 앱 기반 서비스를 제공하며 paperless 프로세스를 적용하게 됨으로써 최초 소비자 접점인 가맹업체, 소비자, 사업자 모두 편의성과 신속성을 제공할 수 있게 되었고 보다 폭넓은 서비스 이용의 토대가 되었다. 넷째, 서비스마케팅은 프로세스혁신이 핵심이다. 서비스마케팅은 프로세스라는 중요한 마케팅전략 차원이 존재한다. 서비스는 결과품질뿐 아니라 소비자가 소비하면서 지각하는 과정품질이 중시 된다. 그러므로 서비스를 이용하는 과정품질의 핵심이 되는 서비스 프로세스의 재설계는 고객 만족을 높이기 위해 중요한 요인이다. 세금환급서비스의 경우 기존 10단계의 프로세스를 서비스의 시스템화와 스마트서비스 적용을 통해 그 프로세스를 6단계로 축소시킬 수 있었으며 사용자로 하여금 서비스이용의 동기부여를 강하게 제공하게 되었다. 넷째, 기업은 기존 자사의 자산과 역량을 활용하여 새로운 사업진출의 기반으로 삼아야 한다. 이것은 기업의 기존 자산과 역량을 활용한다는 효율성과 새로운 사업에 적용되어 시너지효과를 발생시키는 2중의 수혜를 가능하게 한다. 케이티스는 소비자접점에서 소비자를 응대하는 소비자서비스, 점점관리의 전문적 역량을 가지고 있었고 이러한 역량은 관광 사업에 최적의 자원으로 활용되었다. 이뿐만 아니라 유형적 거점과 기술지원 역시 21세기 최고의 부가가치 산업인 관광산업에 진출하는 핵심적인 경쟁원천이 되었다.

## 참고문헌

- 권민(2002), **패션 인사이트 마케팅**, 패션인사이트.
- 신영식, 차경천(2011), “제휴카드 할인프로그램이 외식업의 수익성에 미치는 영향,” **한국마케팅저널**, 12(4), 55-78.
- 윤철민, 윤선정, 장희숙, 오선영(2011), “라이프스타일에 따른 아웃바운드 관광객의 시장 세분화: 2단계 방식의 군집분석을 중심으로,” **호텔관광연구**, 13(2), 236-253.
- 이석규, 김경식(2005), “고객 보상프로그램의 효과성에 관한 연구: 신규 고객 유치를 위한 전략적 프레임워크,” **한국마케팅저널**, 7(2), 123-139.
- 이재진, 조준서(2012), “소비자구매행동 기반의 최적화된 유투어리즘: 서울관광사례연구,” **Entrue Journal of Information Technology**, 11(2), 21-36.
- 정익준(2000), “국적항공사의 운송서비스 제고전략에 관한 연구,” **여행학연구**, 11, 169-191.
- 케이티스, TR서비스 매뉴얼 2013.
- 파이낸셜뉴스, “서울 찾은 외국인 관광객, 작년 사상 첫 1000만명 돌파,” 2014. 01. 24.
- 한국문화관광연구원(2013), 2013 외래 관광객 실태조사.
- kttr 사업 추진관련 서비스 안내자료 (2013).
- Bucklin, L. P., and S. Sengupta(1993), “Organizing Successful Co-Marketing Alliances,” *Journal of Marketing*, 57(2), 32-46.
- Booms, B. H., and M. J. Bitner(1981), “Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms,” *Marketing of Services*, 25(3), 47-52.
- Cowell, D. W.(1984), “The marketing of services,” Heinemann Ltd.
- Gulati, R., and H. Singh(1998), “The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances,” *Administrative science quarterly*, 43(4), 781-814.
- Gummesson, E.(1999), “Total Relationship Marketing: Experimenting With a Synthesis of Research Frontiers,” *Australasian Marketing Journal*, 7(1), 72-85.
- Hart, C. W., J. L. Heskett, and W. E. Sasser Jr(1990), “The Profitable Art of Service Recovery,” *Harvard Business Review*, 68(4), 148-156.
- Johnston, R., and S. Michel(2008), “Three outcomes of service recovery: Customer recovery, process recovery and employee recovery,” *International Journal of Operations & Production Management*, 28(1), 79-99.
- Lazer, W., M. Dallas, and C. D. Riegel(2006), “Hospitality and Tourism Marketing,” *Educational Institut, American Hotel & Lodging Association*.
- Lorange, P., and J. Roos(1993), “Strategic Alliances: Formation, Implementation, and Evolution,” Blackwell.
- Lovelock, C. H., J. Wirtz, and P. Chew(2009), “Essentials of Services Marketing,” Prentice Hall, 101-105.
- New York Times, 2002.02.23.
- Oliver, R. L.(1980), “A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions,” *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Park, S. H.(2009), “Segmentation of Boat Show Attendees by Motivation and Characteristics: A Case of New York National Boat Show,” *Journal of Convention & Event Tourism*, 10(1), 27-49.
- Spekman, R. E., L. A. Isabella, and T. C. MacAvoy (2000), “Alliance Competence: Maximizing the Value of Your Partnerships,” New York, Wiley.
- Sutherland, R., [http://www.ted.com/speakers/roly\\_sutherland](http://www.ted.com/speakers/roly_sutherland), 2012.03.12.
- Trout, J., S. Rivkin, and A. Ries(1996), “The New

Positioning: The Latest on the World's #1 Business Strategy." McGraw-Hill.

Yi, h. T., J. Lee, and A. J. Dubinsky(2010), "An Empirical Investigation of Relational Conflicts in Co-Marketing Alliances," *Journal of Business-to-Business Marketing*, 17(3), 249-278.

Zeithaml, V. A., and M. J. Bitner(1996), "Services Marketing," McGraw-Hill.

# Consumers' Trivial Inconvenience Should be a Marketing Opportunity: Tax-Refund Service Marketing For Inbound Tourists, KT Tourist Reward Business Case

Jae Jin Lee\* · Yong woon Kim\*\*

## Abstract

In Korea, foreign tourists can be provided with a tax refund service, in which they can be paid back the money that they already paid when they were purchasing goods. This service is very practical but there always existed inconveniences. After purchasing goods, foreign tourists should hand in their passports and ask for tax refund verbally and then they can get refund slip issued in hand writing. After this, at the airport customs, they should present a passport and refund slips which they have in hand all the tour duration. KTis, affiliated with KT, launched 'KT Tourist Reward' service . KTis actually started an operation of tax refund and This is the first whole automated tax refund service in the world. Incheon national airport designated KTis as an automated tax refund business partner on April 11, 2013. Through this automated system, 24 hours, 365 days refund process can be available. So, KTis just have improved these inconveniences so drastically that it has been able to reduce the service steps from 10 service steps to 6 service steps. Moreover, Free Independent Travel has been increasing gradually and ubiquitous tourism service is considered as the most desirable tourism service type. KTis has just provided tax refund service based on application and applied paperless process. So all the stakeholder such as franchisee which are first consumers' contact points, consumers, service provider come to be able to improve convenience and promptness and this can lay the foundation for more frequent service uses.

Key Words: tax-refund service, KT Tourist Reward, process automation

---

\* Researcher, Institute of Global Business Research, Hankuk University of Foreign Studies, First author

\*\* Ph.D candidate, Department of Management, Graduate school, Hankuk University of Foreign Studies, Corresponding author

## 〈Teaching Note〉

# 소비자의 작은 불편은 마케팅의 기회이다: 외래 관광객을 위한 내국세환급 서비스마케팅, KT Tourist Reward 사업 사례

### Synopsis

Ktis는 kt 그룹의 계열사로서 2000년 kois라는 이름으로 kt의 114 서비스를 대행하는 회사로 kt에서 분사하여 설립되었다. 임직원은 약 9700명으로서 대부분은 고객센터 서비스를 대행하는 Customer Satisfaction 업무를 주로 하는 회사이다. 이 회사는 지속적인 성장 모멘텀의 발굴과 새로운 시장으로의 진출을 모색하던 중 2012년에 Tax Refund라는 새로운 시장에 진출을 하게 되었다. 서비스의 성격상 글로벌 서비스와 연계하기 위하여 6건의 PCT 국제특허를 출원하고 등록 중에 있다.

Ktis는 다양한 신사업에 대한 도전으로서 통신기술 기반, 비 통신기반 기술로 나뉘어 다양한 지난 3년간 다양한 신사업을 검토하였다. 전체적으로는 약 20여건의 신사업 아이디어를 내부적으로 공모하고 받는 절차를 통해서 소사장제도도 운영하는 등 다양한 내부 아이디어의 육성과 발전을 위한 지속적인 투자를 통해서 새로운 기업의 활로를 모색하였다.

이 자료를 통해서 새로운 신사업의 영역에 대한 도전과 그 사례를 바탕으로 B2B 기업의 성공요인과 실무적인 시사점을 제공할 수 있을 것으로 판단한다.

### Teaching point

본 사례는 전혀 다른 산업분야에서 서비스를 진행하던 기업이 새로운 신사업을 추진하기 위해서 새로운 산업분야를 탐색하고 서비스를 기획, 개발, 실행해 나아가는 전체적인 프로세스와 현재의 진행 상황에 대한 설명을 하고 있다. 많은 기업들은 기존 사업의 지속적인 발전과 개선활동을 수행함과 동시에 기존 서비스의 Product Life Cycle이 성숙기를 지남에 따라서 새로운 서비스의 발굴 및 신사업분야로의 진출을 모색하고 있다. 시장에 생소한 새로운 서비스인 Tax refund 서비스에 대한 이해와 ICT 기술을 기반으로 새로운 시장의 차별적 경쟁력을 만들어 간 사례는 혁신과 변화의 좋은 사례이다. 신사업에 대한 탐색 방법과 사업추진 전략을 이해한다.

다양한 신사업의 추진성과는 그 사업이 성공과 실패라는 결론이전에 소비자의 반응과 요구에 따라서 다양한 형태로 서비스를 개선해나가며 시장에서 변화와 성장을 이루어나가며 과정과 절차이다.

### Assignment Questions and Analysis

1) Tax refund 산업에 대해서 설명하시오

세금환급 제도는 외국인 관광객이 국내에 지정된

면세판매장(Tax-free Shop)에서 3만원 이상의 제품을 구입하여 출국할 경우, 이를 수출로 간주하여 물품에 부과된 내국세인 부가가치세(VAT)와 개별 소비세(IGT)를 환급해 주는 제도로 1986년 아시안 게임, 1988년 올림픽 등 국제행사에 대비하여 외국인 관광객 물품구매를 증대시킬 목적으로 도입하였다. 부가세 제도는 캐나다, 호주, 유럽29개국, 싱가포르 등 전 세계 약 39개국에서 시행 중에 있다. 부가세 환급은 국가간 '상호호혜주의원칙'에 입각하여 실시됨으로써 국가 간 교류가 빈번해 질수록 늘어날 전망이다. 최근 FTA에 따른 사전면세점의 관세 혜택이 소멸되고 있고 관세장벽이 낮아지면서 부가세 환급 제도가 외국인 관광객의 유일한 가격 혜택이 될 것으로 전망되고 있다. 최근 외국인관광객의 사전면세 이용률이 감소되고 있고 공항/ 시내 면세점 제도의 설립 취지는 '외화획득을 위한 외국인 관광객의 쇼핑 편의 도모'임에도 외국인 관광객의 이용률은 2004년부터 점차 감소하고 있으며 내국인의 이용률이 증가하고 있는 추세이다.

이러한 상황에서 부가세 인상 가능성에 따른 사후 면세가 외국인들에게 보다 활성화 될 것으로 전망된다. 특히 세계적으로 부가세 인상 가능성이 상존하며 부가세 증가는 외국인 관광객의 환급가치 상승과 정비례하게 된다. 유럽국가 대부분은 이미 부가세율이 15% 이상이며 그리스, 스페인, 싱가포르 등은 단계별 부가세 인상을 단행하고 있다. 한국은 1977년 부가세 도입 이후 35년간 10%를 그대로 유지하는 상황이며 정부의 세수 보장 수단으로서 부가세 인상론이 지속적으로 제기되고 있는 실정이다. 이러한 상황에서 세금환급 서비스는 관광수요 증대 도모할 수 있는 중요한 서비스로 대두 되고 있다. 특히 일본/중국계 관광객들이 개별여행(FIT)으로, 인천공항을 통해 입국하고 이들이 세금환급이 가능한 쇼핑으로 전체 쇼핑 대상액의 70%를 소진하고 있으며, 쇼핑비용으로 평균 522달러 정도를 사용하고

있다. 국내 면세판매장 수는 연평균 13% 증가 추세에 있으며 특히 2008년 이후 연평균 27%의 증가세에 있다. 또한 관광특구 내 소매업체가 약 7만여 개로 면세판매장은 지속적으로 증가할 것이라 전망된다. 현재 전 세계 세금환급 시행국가는 총 39개국이며 현재는 물품구매 시점부터 외국인관광객이 환급 전표를 보관해야 하고, 판매장에서 점원이 직접 전표작성에 임해야 하며 전표분실 및 신고누락 등 빈번히 발생하는 것이 각국의 공통된 문제점이며 우리나라도 이러한 문제점을 그대로 안고 있는 실정이다.

이에 ktis는 이런 문제를 해결하기 위하여 paperless 기반의 새로운 ICT 기술과 융합한 서비스를 만들고 진행하였으며, 특히 정보기술에 기반한 플랫폼을 기반으로 하는 차별화된 서비스를 개발하여 제공하고 있다.

## 2) Kt Tourist reward 서비스의 차별적 경쟁력을 설명하시오

### (1) 강력한 브랜딩 구축 전략

최근 기업들은 브랜드를 기업이 보유한 지속성이 높은 주요 자산의 하나로써 간주한다. 브랜드는 브랜드명과 심벌 그 이상으로 제품, 혹은 서비스가 소비자에게 전달하려는 의미를 구현하는 모든 것이다. 브랜드 자산(Brand equity)은 브랜드 명을 아는 것이 제품이나 서비스가 고객반응에 미치는 긍정적이고 차별적인 효과를 말한다. 강력한 브랜드 자산을 가진 브랜드는 매우 가치 있는 자산이다.

브랜드를 구축함으로써 기업은 브랜드 포지셔닝, 브랜드명 선택, 브랜드 소유권 혹은 후원자(sponsorship)의 결정, 새로운 브랜드 제품의 개발 등의 의사결정을 내릴 필요가 있다. 기업은 강한 소비자 신념과 가치에 기반하여 가장 강력한 브랜드 포지셔닝을 구축한다. 브랜드명 선택은 제품편익, 표적시장, 제안된

마케팅 전략 등을 신중히 검토하여 최선의 브랜드명을 찾는 것이다. 제조업체는 4가지 브랜드 후원자 유형들을 고려할 수 있는데, 제조업체 브랜드를 이용하는 방법, Private Brand를 사용하는 유통업체에게 제품을 판매하는 것, 라이선스 브랜드를 이용하는 것, 다른 기업과 제휴하여 공동브랜드를 출시하는 것(co-brand) 등의 대안을 가지고 있다.

기업은 자사의 브랜드를 신중하게 만들고 이용해야 한다. 고객은 브랜드와의 광범위한 접촉과 상호작용을 통해 브랜드를 알게 된다. 따라서 고객에게 지속적으로 서비스 품질을 유지하며 새로운 브랜드의 경험을 제공하는 것이 중요한 부분이다.

Ktis의 경우에는 다양한 브랜드를 검토하던 중에 원래 고유의 브랜드인 kt와 서비스를 가장 쉽게 알려주는 의미를 통합하여 kt tourist reward라는 브랜드를 만들고 자사와 kt가 공동으로 이용하는 브랜드로서 활용하고 있다. 현재 시장 및 공항의 각 서비스에는 'kt tourist reward'라는 브랜드를 통해서 가맹점 고객에게는 kt라는 신뢰도를 제고할 수 있도록 하고 이용자인 관광객에게는 다양한 종류의 혜택을 주는 tourist reward로 브랜드 이미지를 만들어 가고 있다.

## (2) 기존 사업자와의 제휴를 통한 서비스 경험의 제공

해외 각국에서 이미 내국세환급 서비스를 경험한 여행객의 경우에는 이 서비스가 '불편하다.', '어렵다.', '시간이 걸리고 복잡하다'라는 선입견을 가지고 있는 경우가 많다. 따라서 새로운 서비스의 경험을 통해서 그 동안의 선입견을 불식시키고 이 서비스에 대한 편리함을 경험하기 위해서 다른 경쟁사업자와의 서비스를 비교 체험할 수 있도록 각 공항에서 다른 사업자의 서비스를 위탁 받아서 수행해주면서 고객에게 새로운 경험을 제공하고 있다. 이에 따른 경

험을 통해서 고객이 향후 충성도를 가지고 사용할 수 있는 기반을 만들어 나가고 있다.

## 3) kt tourist reward 서비스가 고객에게 제공하는 핵심편익은 무엇이며, 왜 중요한가 또한 CBP는 무엇을 포함해야 하는가?

CBP(Core Benefit Proposition, 핵심편익제안)는 경쟁상품에 필적하거나 더 우월한 편익뿐만 아니라 상품이 소비자에게 제공하는 고유한 편익을 말한다. 이 편익은 명확하고 간결하며 또한 사용자에게 전달하는 편익의 관점에서 상품전략의 핵심 특성을 즉각적으로 나타내야 한다. 또 마케팅 전략내 모든 요소의 기본이 되고 엔지니어링 설계의 기본이 된다.

CBP가 중요한 이유는 간단하고 핵심을 찌르며 신상품 또는 신시장에 독특하게 호소할 수 있는 중요 속성을 나타낸다. 어떤 경우에는 CBP에 의해 표적시장이 명확해지거나 표적시장의 정의가 CBP를 암시하는 경우도 있다. CBP는 고객의 관점에서 만들어지는데 고객이 무엇이 중요한가, 상품을 구매하도록 하는 것은 무엇인가를 나타내준다. 그것은 단순히 광고적 이야기아니라, 전반적 전략을 고객이 추구하는 편익의 관점에서 설명한 것이다. 그것은 또 고객이 상품에서 얻는 편익을 규정하기 때문에 상품에 대한 기술적인 설명과는 다른 것이다. 고객은 편익을 얻기위해 상품을 구매한다. kt tourist reward 서비스는 기존의 내국세 환급기능을 기본으로 제공하되 우선 고객이 소지해야 하는 별도의 문서를 없애는 paperless와 단순 환급만이 아닌 관광에 필요한 멤버십 할인 기능을 함께 제공하여 고객의 지속적인 이용과 편리함을 제공하고 있다. 또한 스마트폰이라는 기기를 이용하여 언제 어디서나 간단하게 이용할 수 있도록 하여 환급영수증의 분실시에도 즉시 대체가 가능하며 개인정보에 대한 완벽한

보호를 제공함으로써 인해서 고객이 보다 편리하고 쉽게 서비스를 이해하고 사용할 수 있는 편익을 차별적으로 제공하고 있다.

이러한 기능의 제공을 위해서 핵심편익은 고객의 요구사항과 우선순위의 파악, 그러한 편익을 제공하는 실행가능한 설계의 개발 및 그러한 편익을 전달하기 위한 마케팅노력의 조정 등과 같은 신상품 설계과정을 주의 깊게 수행하고 설계해야 한다.

#### 4) 신상품 개발시에 편익기준세분화를 하는 이유는 무엇인가?

지금까지 성공적인 신상품을 개발하기 위해서는 고객의 니즈를 충족시켜야한다는 것을 여러 가지 자료에서 강조되었다. 그러나 중요한 것은 고객들이 반드시 동일한 니즈를 갖고 있는 것은 아니라는 점이다.

시장 세분화의 핵심은 고객의 니즈를 충족하기 위해서는 단일상품보다는 여러개의 상품으로 구성된 상품라인을 내놓는 것이 더 효과적이라는 것이다. 카드 상품의 경우 하나의 C I를 기반으로 하는 여러개의 브랜드의 상품을 출시하여 목표 고객 별 요구를 만족시키는 형태의 서비스를 제공함으로써 고객의 니즈를 충족시키고자 하고 있다. 예를 들어서 전체 기능을 모두 포함하는 카드상품을 출시하는 것과 각각의 세분시장에 대해서 어느 것을 택할 것인가 하는 것은 제조비용, 유통측면에서의 효율성, 각 세분시장의 크기, 그리고 경쟁상황에 달려 있다. 예를 들어 경쟁사들이 모두 평균적인 고객에 초점을 맞춘 상품을 내놓는다면 차별화가 미흡하여 결국 가격으로 경쟁하게 되므로 이익이 저하될 것이다. 그러나 각 경쟁사가 명확히 정의된 틈새(niche) 시장을 공략한다면, 각 틈새에서는 “국지적인 독점(local monopoly)”을 누리게 되므로 수익성도 높아질 것

이다. 이와 같이 시장 세분화를 하는데에는 단지 고객 니즈를 잘 충족시킬 수 있다는 이유말고도 이렇게 소모적인 가격 경쟁을 회피하고자 하는 전략적인 의도도 숨어 있는 것이다.

kt tourist reward 서비스는 이러한 세부 시장에서 차별적인 경쟁력을 유지하기 위해서 시장의 지속적인 성장을 위해서 고객의 니즈가 불연속적으로 분포되어 있는지 아니면 연속적으로 분포되어 있는지를 분류하여 어떻게 하면 수익성을 유지하면서 동시에 시장 세분화를 통해 고객 니즈를 충족시킬 수 있는지를 확인해 나가는 절차를 진행해야 한다. 현재까지는 이와 같은 부분에서 초기 상품의 성격을 가지고 있으므로 이후 추가적으로 개발하고 보완해 나가는 절차가 필요하다.