

석사학위논문

멤버십 프로그램 성과평가  
프레임워크 개발: 화장품 기업  
멤버십 사례연구

2023년

한 성 대 학 교 대 학 원

산 업 경 영 공 학 과

산 업 경 영 공 학 전 공

김 수 현

석사학위논문  
지도교수 김형수

멤버십 프로그램 성과평가  
프레임워크 개발: 화장품 기업  
멤버십 사례연구

Development of a loyalty program performance  
evaluation framework: A case study of cosmetic  
company membership

2022년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

산 업 경 영 공 학 과

산 업 경 영 공 학 전 공

김 수 현

석사학위논문  
지도교수 김형수

멤버십 프로그램 성과평가  
프레임워크 개발: 화장품 기업  
멤버십 사례연구

Development of a loyalty program performance  
evaluation framework: A case study of cosmetic  
company membership

위 논문을 공학 석사학위 논문으로 제출함

2022년 12월 일

한 성 대 학 교 대 학 원

산 업 경 영 공 학 과

산 업 경 영 공 학 전 공

김 수 현

김수현의 공학 석사학위 논문을 인준함

2022년 12월 일

심사위원장 이재득 (인)

심 사 위 원 김형수 (인)

심 사 위 원 홍정완 (인)

# 국 문 초 록

## 멤버십 프로그램 성과평가 프레임워크 개발: 화장품 기업 멤버십 사례연구

한 성 대 학 교 대 학 원  
산 업 경 영 공 학 과  
산 업 경 영 공 학 전 공  
김 수 현

많은 기업들이 멤버십 프로그램을 도입하였음에도 불구하고, 실패를 겪게 된 근본 원인 중 하나는 자사의 상황에 맞춘 멤버십을 설계하고 모니터링하며 평가할 수 있는 체계적인 성과평가 프레임워크가 부족하기 때문이다. 멤버십 프로그램을 디지털 고객경영을 위한 전략 플랫폼으로 인식하고 기업의 멤버십 프로그램을 최적화시킬 수 있는 기준을 마련하기 위해 MemPIS (Membership program Performance Indication System)라는 멤버십 프로그램 성과 평가 프레임워크를 제안하였다. MemPIS 프레임워크에서는 재무적 영역의 평가주제로써 멤버십의 수익성, 안정성, 성장성, 활동성을 선정하였고, 비재무적 영역의 평가주제로써 등급설계, 보상설계, 적립설계, 운영관리 적합성을 채택하였다. 각 평가주제별 후보 평가지표와 측정지표를 개발한 후 국내 화장품 회사에 적용하여 연구의 실무적 타당성을 확보하고, 멤버십 프로그램의 개선방향을 회사에 제시하였다. AHP 분석을 통해 모든 평가영역과 평가주제, 그리고 평가지표에 대한 가중치를 계산하였다. 진단 결과, MemPIS는

기업의 멤버십 프로그램의 문제점을 발견할 수 있을 뿐만 아니라 향후 개선 방향을 제시할 수 있는 것으로 나타났다.

【주요어】 Loyalty Program, CRM, Membership Program, Loyalty Program Performance Measurement

# 목 차

I. 서 론 .....	1
1.1 연구의 배경과 목적 .....	1
1.2 연구의 방법 .....	2
1.3 연구의 구성 .....	3
II. 문헌연구 .....	4
2.1 로열티 프로그램 .....	4
2.1.1 로열티 프로그램의 정의 .....	4
2.1.2 로열티 프로그램의 주요 선행연구 .....	6
2.1.3 로열티 프로그램의 핵심 설계 요인 .....	8
2.2 경영성과평가 .....	14
2.2.1 재무적 관점의 경영성과평가 .....	14
2.2.2 비재무적 관점의 경영성과평가 .....	15
2.2.3 현대적 경영성과평가의 의미 .....	17
III. 멤버십 프로그램 성과평가 모형 .....	18
3.1 MemPIS 프레임워크 개요 .....	18
3.2 재무적 영역 .....	18
3.3 비재무적 영역 .....	20
IV. 사례연구 .....	25
4.1 데이터 및 사례소개 .....	25
4.2 Evaluative Measurement .....	27
4.3 분석 및 결과 .....	32
V. 결 론 .....	35
5.1 연구 요약 .....	35

5.2 연구의 의미 .....	27
5.3 연구의 한계점과 향후 연구방향 .....	36
참 고 문 헌 .....	38
ABSTRACT .....	48

## 표 목 차

[표 2-1] 로열티 프로그램의 정의 .....	5
[표 2-2] 로열티 프로그램의 주요 선행연구 .....	6
[표 2-2] 로열티 프로그램의 주요 선행연구 (계속) .....	7
[표 3-1] MemPIS 프레임워크 .....	22
[표 3-1] MemPIS 프레임워크 (계속) .....	23
[표 3-1] MemPIS 프레임워크 (계속) .....	24
[표 4-1] 데이터 스키마 .....	26
[표 4-1] 데이터 스키마 (계속) .....	27
[표 4-2] AHP 분석 결과 .....	30
[표 4-2] AHP 분석 결과 (계속) .....	31
[표 4-3] A사의 멤버십 프로그램 진단 결과 .....	34

## 그림 목 차

[그림 2-1] 보상체계의 유형 .....	11
[그림 2-2] 적립률 구조의 유형 .....	13
[그림 2-3] Balanced Scorecard Model .....	16

# I. 서론

## 1.1 연구의 배경과 목적

멤버십 프로그램은 고객과의 거래 관계를 강화하여 안정적인 수익 흐름을 창출하는 효과적인 마케팅 도구로 인식되어 다양한 산업에서 활성화되어 왔으며(Franco-Santos, Lucianetti & Bourne, 2012; Kim, Shi, & Srinivasan, 2001; Lewis, 2004), 현재 디지털 인터페이스 기술의 발전에 힘입어 고객의 빅 데이터를 수집하고, 디지털 고객경영을 실천할 수 있는 경영전략 플랫폼으로 활용하고 있는 추세이다(김형수, 박대운, 2021; Chaudhuri, Voorhees, & Beck, 2019; Gee, Coates, & Nicholson, 2008; Wansink, 2003). Fortune Business Insights(2022)의 조사에 따르면 2021년 전세계 멤버십 프로그램의 시장은 전년 대비 23.5% 성장한 36억 5천만 달러 규모로 나타났으며, 연평균 23.5% 늘어나 2021년 55억 7000만 달러에서 2029년에는 244억 4000만 달러에 이를 것으로 예상할 정도로 로열티 프로그램 시장의 규모는 전세계적으로 급속히 확대되고 있다(Berman, 2006; Dorotic, Bijmolt & Verhoef, 2012).

그럼에도 불구하고, 멤버십 프로그램의 운영이 항상 기업이 추구하는 목표를 달성하는 것은 아니었다(Gee et al., 2008; O'Malley, 1998; Shugan, 2005). 기업에 부적합한 형태의 멤버십 프로그램은 고객 불만족의 원인이 되거나 기업에 재무적 손실을 안겨줘 결국 멤버십 프로그램을 포기하는 사례가 많이 보고되었다(i.e., Kearney, 1989; Sharma & Verma, 2014). 여기에서 기업에 부적합한 멤버십 프로그램이란 해당 업종의 특성을 고려하지 않거나, 기업이 가진 독특한 경영환경을 고려하지 않은 채 따라하기 식의 멤버십 프로그램을 도입하는 형태를 의미한다(Ha & Stoel, 2014; NastasoIU & Vandenbosch, 2019; O'Malley, 1998). 이러한 멤버십 프로그램의 부적합성이 나타나는 주요 원인 중 하나는 멤버십 프로그램을 전략이 아닌 도구와 방법론만으로 인식하여 체계적인 설계와 모니터링이 이루어지지 못한 채 개별

적이고, 이산적인 운영지표만으로 자사의 멤버십 프로그램을 평가하기 때문이다(Banasiewicz, 2005; Sharma & Verma, 2014). 멤버십 프로그램을 고객경영을 위한 주요 전략으로 포지셔닝한다면 목표 설정부터 의사결정, 그리고 성과평가에 이르는 관리 프로세스를 바탕으로 체계적인 재무적 및 비재무적 성과평가 통찰력을 확보할 수 있어야 한다(Banasiewicz, 2005; Kaplan & Norton, 1992).

이러한 관점에서 멤버십 프로그램의 효과나 성과에 대한 다양한 선행연구가 진행되어왔다(e.g., Banasiewicz, 2005; Faramarzi & Bhattacharya, 2021; Sharp & Sharp, 1997). Faramarzi와 Bhattacharya(2021)는 멤버십 프로그램이 소비자의 행동과 기업 성과에 미치는 영향에 대해 연구하였으며, 이와 유사하게 Sharp와 Sharp(1997)는 멤버십 프로그램이 고객의 반복 구매에 미치는 효과에 대해 연구하였다. 그리고, Banasiewicz(2005)는 멤버십 프로그램의 설계 및 운영관리에 대한 현 상태를 검토하고 멤버십 프로그램의 관리 프로세스 및 설계 방법론적 결함을 지적하였다. 그러나, 아직까지 전사적인 경영 전략으로서의 멤버십 프로그램에 대한 성과평가 체계를 수립한 연구는 거의 이루어지지 못하고 있는 실정이다.

이에 본 연구에서는 단순한 마케팅 도구가 아닌 고객경영 전략 플랫폼으로서의 멤버십 프로그램을 과학적으로 진단, 평가, 모니터링할 수 있는 멤버십 성과평가 시스템인 MemPIS (Membership program Performance Indication System)를 제안하고자 한다. 기업들은 MemPIS를 통해 멤버십 프로그램의 운영 성과를 보다 정확하게 평가하고, 체계적으로 멤버십 프로그램에 대한 문제점과 개선 방향을 도출할 수 있을 것이다.

## 1.2 연구의 방법

본 연구는 멤버십 프로그램의 성과평가를 위한 이론적 프레임워크 개발 및 적용 가능성을 제시하기 위해 설계되었다. 이러한 연구의 목적을 달성하기 위해서 다양한 연구 방법론을 채택하였는데, 첫째, 멤버십 프로그램뿐만 아니라 경영성과평가에 대한 광범위한 문헌연구가 이루어졌으며, 선행연구를 바탕

으로 MemPIS 프레임워크를 설계하였다. 둘째, 핵심성과지표((Key Performance Indicator, KPI)를 설계하기 위해 수학적 모델링을 수행하고 개념 증명을 위해 심층 사례연구를 수행하였다. 셋째, 멤버십 데이터베이스를 통해 수집된 광범위한 정량적 데이터를 분석하였으며, AHP 분석을 이용하여 평가지표의 우선순위와 가중치를 도출하였다.

### 1.3 연구의 구성

본 연구는 다음과 같이 구성되었다.

I. 서론에서는 연구의 배경 및 문제 제기, 연구의 목적, 연구의 방법을 제시하고, 연구의 구성에 대해 간략적으로 서술하였다.

II. 문헌연구에서는 멤버십 프로그램의 정의, 주요 선행연구, 멤버십 프로그램의 핵심 설계 요인 등 멤버십 프로그램에 대한 선행연구를 살펴보고, 경영성과평가에 대한 선행연구들을 종합적으로 분석, 정리함으로써 멤버십 프로그램 성과평가 모형을 설계하기 위한 이론적 토대를 제시하였다.

III. 멤버십 프로그램 성과평가 모형에서는 문헌연구를 바탕으로 설계한 멤버십 프로그램 성과평가 프레임워크를 제시하고, 프레임워크에 대한 세부 설명을 기술하였다.

IV. 사례연구에서는 멤버십 프로그램 성과평가 프레임워크의 실무적 타당성을 검증하기 위한 사례연구를 실행하였다. 이를 위해 본 연구에서 제시한 프레임워크를 국내 한 화장품 기업의 온라인 멤버십 프로그램에 적용하고, 해당 멤버십 프로그램의 문제점을 진단하여 개선 방향을 제시하였다.

V. 결론에서는 연구의 결과를 요약하고, 연구 결과에 따른 학술적, 실무적 의미를 밝혔다. 그리고 앞으로 이어지는 연구의 발전을 위하여 본 연구의 한계점과 향후 연구방향을 제시하였다.

## II. 문헌연구

### 2.1 로열티 프로그램<sup>1)</sup>

#### 2.1.1 로열티 프로그램의 정의

1980년대 초반 미국의 아메리칸 항공(American Airlines)의 에어어드밴티지 프로그램(AAdvantage Program)으로부터 시작된 로열티 프로그램(Loyalty Program)은 단순히 고객에 대한 보상 제공의 도구를 넘어 현재 디지털 경영 환경에서 고객 데이터를 수집할 수 있는 합법적인 채널이자, 모든 디지털 고객경영을 실천할 수 있는 플랫폼으로 인식됨으로써 그 의미와 역할이 확장되고 있다(박대운, 김형수, 2021; Chaudhuri, et al., 2019; Gee et al., 2008; Wansink, 2003). 로열티 프로그램의 전략적 의미가 확대됨에 따라 금융, 유통, 통신, 소비재, B2C 서비스 업종은 물론 비영리 산업과 공공기관까지도 활발히 도입하고 있다(박대운, 김형수, 2021; Liu, 2007; Wansink, 2003).

마케팅, 경영, 경제 등 다양한 분야의 연구에서 주목을 받아온 로열티 프로그램(조현진, 2021; Dorotic et al., 2012)은 멤버십 프로그램(Membership Program), 마일리지 프로그램(Mileage Program), 보상 프로그램(Reward Program), 프리퀀시 마케팅 프로그램(Frequency Marketing Program) 등의 이름으로 불리며, 연구자에 따라 혹은 시대적 환경변화에 따라 다양하게 정의되어왔다([표 2-1]).

---

1) 본 연구는 기업의 멤버십 프로그램의 성과를 평가하기 위한 멤버십 프로그램의 성과평가 프레임워크를 제안함에 있어 국내 기업에서 일반적으로 사용하고 있는 멤버십 프로그램(Membership Program)이라는 용어를 사용한다. 다만, 그동안의 학술 연구에서는 로열티 프로그램(Loyalty Program)이라고 불리고 있으므로, 논의의 편의를 위해서 Part II에서는 멤버십 프로그램이 아닌 로열티 프로그램이라는 명칭을 사용하고 있음을 밝혀둔다.

[표 2-1] 로열티 프로그램의 정의

연구자	정의
Gandomi & Zolfaghari(2013)	고객의 반복 구매 행동에 대한 보상을 통해 고객의 충성도를 높이는 것을 목표로 하는 구조화된 마케팅 활동
Henderson, Beck, & Palmatier(2011)	시간이 지남에 따라 소비자의 소비 행동을 개선하려고 시도하는 제도화된 인센티브 시스템
Lacey, Suh, & Morgain(2007)	특정 브랜드나 회사에 대한 고객의 관계적 태도와 행동 구축을 강화하기 위한 기업의 멤버십 기반 마케팅 프로그램
Leenheer et al.(2007)	고객의 충성도를 높이기 위한 마케팅 통합 시스템
Liu & Yang(2009)	고객이 일정 형태의 프로그램 통화를 적립하여 무료 보상물로 교환할 수 있는 장기 지향적 프로그램
Palmer, Beggs, & McMahon-Beattie(2000)	반복 구매에 대한 보상으로 고객에게 제공되는 혜택 패키지
Sharp & Sharp(1997)	기업에 이익이 되는 충성도 높은 행동을 보상하고 장려하는 구조화된 마케팅 노력
Yi & Jeon(2003)	수익성 높은 고객에게 인센티브를 제공하여 고객 충성도를 높이는 것을 목표로 하는 마케팅 프로그램

기존 연구들을 종합해보면, 로열티 프로그램의 핵심적인 특성은 정의에 반영된 것처럼 ‘고객의 충성도를 강화’하는 것을 목표로 고객에게 ‘보상물을 제공’하는 ‘장기적’이고 ‘구조적’인 마케팅 프로그램임으로 요약할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 로열티 프로그램을 ‘고객에게 유/무형의 인센티브를 제공함으로써 고객 충성도를 강화하는 것을 목표로 하는 장기적이고 구조화된 마케팅 프로그램’으로 정의하고자 한다.

### 2.1.2 로열티 프로그램의 주요 선행연구

로열티 프로그램에 대한 연구는 그동안 로열티 프로그램의 개념과 주요 기능(e.g., Kwiatek, Morgan, & Thanasi-Boçe, 2020; Lewis, 2004; Reinartz & Kumar, 2002), 로열티 프로그램의 성공 및 실패요인을 마케팅 관점에서 밝히고자 하는 연구(Kearney, 1989; McCall & Voorhees, 2010; Nastasoiu & Vandenbosch, 2019)가 주를 이루어졌으며, 최근에는 인공지능과 같은 디지털 기술과의 접목이나(e.g., Lu & Miller, 2019; Purohit & Thakar, 2019), 로열티 프로그램의 성과평가 또는 관련 데이터 분석을 통한 마케팅적 통찰력을 얻으려는 학술적 노력(e.g., 박대윤, 김형수, 2021; Banasiewicz, 2005)도 나타나고 있다. [표 2-2]는 로열티 프로그램을 주제로 하는 주요 선행연구들을 요약하고 있다.

[표 2-2] 로열티 프로그램의 주요 선행연구

주제 영역	주요 연구	주요 내용
개념 및 기능	Kwiatek et al.(2020)	관계 마케팅 관점의 로열티 프로그램의 정의와 B2B 시장에서 기업 간 관계 품질 향상 도구로서의 역할
	Lewis(2004)	로열티 프로그램의 학술적 정의와 판매촉진 장치로서의 주요 기능

[표 2-2] 로열티 프로그램의 주요 선행연구 (계속)

주제 영역	주요 연구	주요 내용
개념 및 기능	Reinartz & Kumar(2002)	마케팅 관점의 로열티 프로그램의 개념, 블록함수 기반의 포인트 설계
성공 및 실패 요인	Kearney(1989)	항공사 로열티 프로그램 실패 사례를 통한 로열티 프로그램의 실패 요인 및 교훈 제시
	McCall & Voorhees(2010)	성공적인 로열티 프로그램을 이끄는 세 가지 주요 동인(로열티 프로그램의 구조, 보상 구조, 고객)
	Nastasoiu & Vandebosch(2019)	로열티 프로그램의 핵심 성공 요인은 자사만의 독특한 특성을 모델에 반영하는 노력
디지털 기술과의 결합	Lu & Miller(2019)	소셜 미디어와 로열티 프로그램의 결합을 통한 소매 판매 촉진
	Purohit & Thakar(2019)	로열티 프로그램의 설계 및 구현, 평가 영역에서 활용될 수 있는 정보통신기술(ICT)의 역할
로열티 프로그램의 성과평가	Banasiewicz(2005)	로열티 프로그램의 명확한 목표 설정과 지속적인 성과평가, 분석을 통한 고객 통찰력의 중요성
	박대운, 김형수(2021)	로열티 프로그램의 과학적 설계 방법론과 주요 성과평가지표 제시

한편, 로열티 프로그램은 이미 대다수의 기업에서 추진하고 있는 전략적 경영도구로 자리잡았지만, 모든 기업이 로열티 프로그램의 긍정적인 효과를 가져오는 것은 아니다(e.g., Kearney, 1989; Sharma & Verma, 2014). 로열티 프로그램의 실패 요인으로는 매우 다양한 원인이 제시되어왔다. O'Brein과 Jones(1995)는 기업들이 로열티 프로그램의 근본적인 원리와 목적을 이해하지 못한 채 실행하는 것이 실패의 원인이라고 지적하였으며, 박대운과 김형수(2021)는 자사의 독특한 특성을 반영하지 못한 채 경쟁사의 로열티 프로그램을 그대로 모방함으로써 자사만의 차별적 경쟁력을 갖추지 못하는 것이 로열티 프로그램의 주요 실패 원인이라고 강조하였다. 또한, Berman(2006)은 로열티 프로그램의 운영과 성과를 모니터링 할 수 있는 핵심 성과 지표의 부재를 실패의 주요 원인으로 주장하였고, Shugan(2005)은 이러한 로열티 프로그램의 운영 실패는 곧 기업에 과도한 운영비용과 총당부채의 증대로 이어져 기업 전체의 재무적 실패로 귀결될 수 있다고 경고하였다.

### 2.1.3 로열티 프로그램의 핵심 설계 요인

로열티 프로그램의 가치를 결정짓는 요인은 기존의 수많은 로열티 프로그램의 성공 및 실패 사례연구를 알 수 있듯이 주로 로열티 프로그램의 설계 요인에 관련된 것이 많다(e.g., Banasiewicz, 2005; Kearney, 1989; Nastasoiu & Vandenbosch, 2019; Nunes & Dréze, 2006). 로열티 프로그램의 설계를 다룬 기존 연구들에 기반하여 로열티 프로그램의 핵심 설계 요인을 정리해 보면, 1) 등급제도, 2) 보상체계, 3) 적립구조, 4) 운영관리체계의 네 가지로 구분할 수 있다.

#### 2.1.3.1 등급제도

등급제 로열티 프로그램은 수익성을 기반으로 고객을 여러 등급으로 나누고 등급에 따라 차등적 혜택을 제공하는 것으로(Gandomi & Zolfaghari, 2018; Wagner, Hennig-Thurau, & Rudolph, 2009), 상위 등급의 고객들은

현재 등급을 유지하고, 하위 등급의 고객들은 상위 등급으로 전환하도록 하여 고객의 가치를 상승시키는 데 목적이 있다(박대운, 김형수, 2021). 등급제 로열티 프로그램은 핵심 고객군에 대한 집중적인 관리를 가능하게 하고, 마케팅 비용 효율성의 증진과 고객의 구매 행동 촉진을 통한 기업의 매출 증대에 효과적인 것으로 알려져 왔다(Belli et al., 2022; Tanford 2013; Yang, Yu, Chan, & Zeng, 2020). Zeithaml, Rust & Lemon(2001)은 등급별로 고객 행동에 영향을 미치는 동인이 무엇인지 이해하고, 이를 바탕으로 고객을 상위 등급으로 전환시킬 수 있는 마케팅 전략을 수립, 전개하여 기업의 수익성을 증대시킬 수 있다고 하였으며, Henderson, Beck, & Palmatier(2011)는 고객에게 경제적 가치뿐만 아니라 사회적 가치를 갖는 차별화된 혜택을 제공함으로써 기업의 관계 우위를 높일 수 있다고 하였다.

고객은 전통적으로 파레토의 20/80 법칙에 기반하여 크게 2개의 등급으로 세분화하였으나(Dr ze & Nunes, 2009; Zeithaml et al., 2001), 선행연구를 통해 2개의 등급체계보다는 3개 등급 이상의 등급체계가 더 효과적인 것으로 밝혀졌다. Dr ze와 Nunes(2009)는 2개의 등급으로 구성된 로열티 프로그램보다 3개의 등급으로 구성된 로열티 프로그램의 고객 만족도가 더 높다는 것을 확인하였고, Gandomi와 Zolfaghari(2018)는 3개 등급이 실무에서 가장 많이 사용되는 일반적인 등급체계라고 밝혔으며, Zeithaml et al.(2001)은 고객을 2개의 등급으로 구분하는 것은 고객의 이질성을 구분하는데 충분하지 않다고 주장하면서 이상적인 등급체계로서 4개 등급을 제안하였다. 그러나 결국 모든 기업에 적용될 수 있는 이상적인 등급의 수는 이론적으로 검증된 바가 없으며, 등급 수의 결정은 기업의 내부 역량과 자원, 로열티 프로그램의 특성, 그리고 고객의 특성에 대한 고려를 기반으로 이루어져야 한다고 할 수 있다(박대운, 2014; Gandomi & Zolfaghari, 2018).

한편, 고객은 기업의 멤버십 프로그램의 규정에서 요구하는 일정 수준의 조건에 미치지 못하게 되는 경우 멤버십 등급이 하락되는 경험을 하게 되는데, 고객의 부정적인 상위 고객등급의 지위하락을 경험하게 된 고객들은 기업에 대한 부정적 태도를 가질 수 있으며, 기업에 대한 충성도 또한 등급에 대한 변화를 겪지 않았을 때보다 지위하락의 변화를 겪은 후의 상태에서는 낮

아지는 결과를 보인다(Wagner et al. 2009). 이러한 고객등급의 하락은 결국 고객이탈을 야기할 수 있으므로 등급제도 설계시 등급하락으로 인한 고객이탈을 막기 위한 적절한 방안을 함께 모색해야 한다(Banik et al., 2022; Wagner et al., 2009).

### 2.1.3.2 보상체계

로열티 프로그램에서 제공되는 보상은 고객의 소비 행동을 촉진시키는 자극물로서(주성래, 유명의, 2009), 로열티 프로그램의 설계 요소 중 가장 폭넓게 연구되어왔다. 기존 연구들은 고객에게 어떠한 보상을 어떻게 제공하느냐에 따라 고객의 행동이 변한다는 것을 인식하고(이석규, 김경식, 2005; 주성래, 유명의, 2009), 보상 유형 및 제공시점의 효과에 대하여 연구해왔다.

Dowling과 Uncles(1997)는 보상체계를 보상 유형과 보상 제공시점의 두 차원으로 구분하였다([그림 2-1]). 여기서 보상 유형은 기업의 제품과 주요 서비스와 관련된 직접적 보상과 제품 및 주요 서비스와 관련이 없는 간접적 보상으로 분류하였다. 제공시점은 즉각과 지연으로 나누었는데, 즉각적 보상은 ‘구매 시 5% 즉시 할인’이나 ‘무료 온라인 배송’과 같이 구매 즉시 제공되는 보상이며(Belli et al., 2022; Dowling & Uncles, 1997), 지연적 보상은 보상 조건을 달성하기 위해 일정 시간을 투입해야 하는 보상으로, 10회 구매 달성이나 누적된 포인트가 일정 임계값에 달했을 때 포인트를 사용할 수 있도록 하는 것이 그 예이다(Belli et al., 2022; Dowling & Uncles, 1997; Keh & Lee, 2006). 연구 결과, 간접적 보상보다 즉각적 보상을 제공하는 프로그램이, 그리고 지연적 보상에 비해 즉각적 보상이 더 효과가 높은 것으로 나타났으며, Dowling과 Uncles(1997)의 보상체계 유형(보상 유형, 제공시점)을 기반으로 한 후속 연구들이 이를 지지하였다(e.g., 예종성, 양성희, 2001; 이석규, 김경식, 2005; Yi & Jeon, 2003).

### **Timing of Reward**

	<i>Immediate</i>	<i>Delayed</i>
<i>Directly Supports the Product's Value Proposition</i>	1 Retailer/Brand Manufacturer Promotions (Price Promotions)	2 Airline Frequent Flyer Clubs, Coupons & Tokens (The GM card)
<b>Type of Reward</b>  <i>Other Indirect Types of Reward</i>	3 Competitions & Lotteries (Instant Scratchies)	4 Multi-product Frequent-buyer Clubs (Fly Buys)

자료원: Dowling & Uncles(1997)

[그림 2-1] 보상체계의 유형

아울러, 보상은 어떠한 경제적 혜택을 제공하느냐에 따라 쿠폰, 가격 할인과 같은 금전적 보상과 증정 또는 서비스를 제공하는 비금전적 보상으로 구분할 수 있다(Kim et al., 2001). 관련 연구들을 살펴보면, 고객은 일반적으로 비금전적 보상보다 금전적 보상을 더 선호하고, 기업의 매출에도 금전적 보상이 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(김주영, 민병필, 2005; 이호택, 박경도, 김경호, 2015).

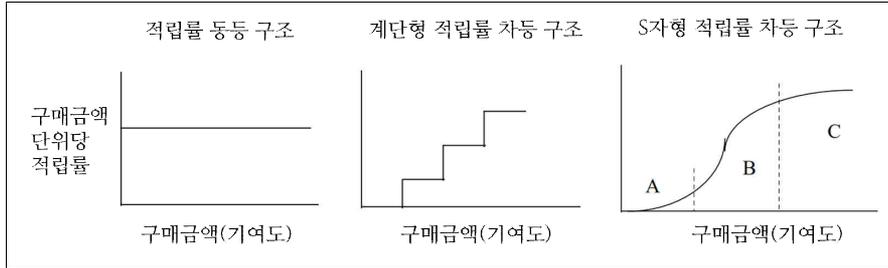
그러나, 이와 같은 보상 유형과 제공시점이 상호 배타적인 것은 아니다(Dowling & Uncles, 1997). 가령, 신규고객에게는 직접적인 보상물을 통해 기업의 가치 제안을 효과적으로 강화하면서(O'Brien & Jones, 1995), 기업의 제품을 대부분 경험해 본 기존 고객에게는 간접적 보상물을 제공하여 보상물에 대한 가치 인식을 높일 수 있다. 또한, 금전적 보상물만을 제공하는 것은 기업의 비용부담을 과도하게 야기할 수 있으므로, 비금전적 보상을 통해 마케팅 비용을 줄이면서 고객의 심리적/상징적 혜택을 증가시키는 것도 필요하다(박대운, 2014). 마지막으로, 즉각적인 보상과 지연적 보상의 적절한 사용은 고객 획득 및 유지에 효과적일 수 있는데, 즉각적인 보상을 통해 경쟁사의 고객을 자사의 고객으로 전환하도록 하고, 누적 구매에 대한 지연적 보상을 통해 심리적 이탈장벽을 만들 수 있기 때문이다(Zhang, Krishna, & Dhar, 2000).

### 2.1.3.3 적립구조

포인트 적립은 로열티 프로그램에 참여하는 회원에게 제공되는 주요 혜택으로서(Danaher, Sajtos, & Danaher, 2020), 포인트 그 자체로 화폐적 가치를 가지고 기업의 수익성에 직접적인 영향을 미치기 때문에 로열티 프로그램의 중요한 설계 요인으로 강조되어 왔다(박대운과 김형수, 2020; Kim, Steinhoff, & Palmatier, 2021).

적립구조의 다양한 설계 요소 중 고객의 경제적 혜택 지각에 주요 영향을 미치는 요소로는 포인트 적립률과 사용 가능한 최소 포인트, 그리고 적립률의 구조 등이 있다(Bagchi & Li, 2011; Dowling & Uncles 1997; Liu & Yang, 2009). 먼저, 포인트 적립률(예: 구매금액의 1%)과 사용 가능한 최소 포인트(예: 2000 포인트부터 사용 가능)는 고객이 보상을 받기 위해 투입해야 하는 시간적, 비용적 노력과 연결된다(박대운, 김형수, 2021; Bagchi & Li, 2011). 적립률에 비해 사용 가능한 최소 포인트(임계치)가 낮으면(혹은 임계치에 비해 적립률이 높으면) 고객이 쉽게 보상을 얻을 수 있을 것이나, 고객의 구매 행동을 향상시키는데 효과적이지 못하고, 적립률에 비해 임계치가 높으면(혹은 임계치에 비해 적립률이 낮으면) 보상 도달 가능성을 낮게 인식하여 로열티 프로그램 참여에 부정적인 영향을 줄 수 있다(박대운, 2014; Bagchi & Li, 2011; Hartmann & Viard, 2008). 그러므로, 보상물 상환까지의 심리적 거리를 줄이면서, 보상물 획득을 위해 고객의 반복 구매 촉진 및 구매 수준 상승을 유도할 수 있는 적절한 적립률과 사용 가능한 최소 포인트를 설정하는 데 있어서 심도깊은 설계가 필요하다(박대운, 2004).

그다음, 적립률의 구조는 동등 구조와 다양한 형태의 차등 구조를 고려할 수 있다(박대운과 김형수, 2021; Dowling & Uncles, 1997). 동등 구조는 기여도에 상관없이 동일한 적립률이 적용되는 구조를 의미하며, 차등 구조는 기여도에 따라 구간대별로 적립률을 차등적으로 적용하는 구조이다([그림 2-2]).



자료원: Dowling & Uncles(1997)

[그림 2-2] 적립률 구조

어떤 유형의 적립률 구조를 채택하는 것이 바람직한지는 기업 및 고객의 특성에 따라 달라질 수 있는데, 상품이 제한적이고 고객의 소비수준도 한정되어 있는 경우에는 적립률 동등 구조가 효과적일 것이고(박대윤, 김형수, 2021), 차등 구조를 통해 상승판매와 교차판매의 기회를 증대할 수 있다면 적립률 차등 구조를 채택하는 것이 효과적일 것이다(Dowling & Uncles, 1997). 특히, S자형의 차등 구조는 더 이상의 상승판매를 유도하기 어려운 최상위 고객이 속한 영역 C의 적립률 증가 수준은 제한하고, 영역 B의 적립률 증가 수준을 가장 가파르게 설계함으로써 최상위 고객으로 발전할 가능성이 가장 높은 중간 소비층 고객의 구매행동을 촉진한다는 점에서 계단형의 차등 구조보다 더 효과적일 수 있다(Dowling & Uncles, 1997; Reinartz & Kumar, 2002).

#### 2.1.3.4 운영관리체계

로열티 프로그램을 통해 기대할 수 있는 성과를 효율적으로 창출하기 위해서는 로열티 프로그램의 운영 영역에 대한 체계적이고 지속적인 관리가 필요하다. 로열티 프로그램의 가입을 유도하기 위해서는 소비자가 로열티 프로그램을 통해 얻을 수 있는 혜택을 쉽게 파악할 수 있도록 해야하고(Kwong, Soman, & Ho, 2011), 가입 후에도 지속적으로 리워드 포인트를 상기시켜줌으로써 로열티 프로그램에 대한 인식과 관심을 높이고 포인트를 모으고 사용

하는 즐거움과 관련된 심리적 가치를 높여야 한다(Leenheer & Bijmolt, 2008). 한편, 로열티 프로그램의 역할은 고객 관계의 단계에 따라 변화하므로, 고객 관계 단계에 따라 차별화된 전략을 전개하는 것이 로열티 프로그램을 동적으로 관리하는데 효과적일 수 있다(Kim et al., 2021). 또한, 자사에 적합한 제휴 파트너십을 운영할 수 있도록 관리하는 것도 중요하다. Lemon과 Wangenheim(2009)은 제휴 파트너십이 효과적으로 운영될 때 비로소 고객 만족도와 고객의 교차판매 수준을 높일 수 있다고 강조하였다. 멤버십 성과평가 체계의 마련 역시 운영관리의 측면에서 중요한데, Berman(2006)은 로열티 프로그램의 성과평가의 중요성에 대해 언급하면서 평가 결과를 조직 전체에 공유하여 로열티 프로그램이 회사에 미치는 재정적 중요성을 인식하도록 해야한다는 것을 강조하였다.

## 2.2 경영성과평가

앞서 로열티 프로그램은 기업의 중대한 경영전략 도구이므로 체계적이고, 객관적인 성과평가 체계가 필요하다는 점을 강조하였다. 따라서, 로열티 프로그램의 성과평가 체계를 이론적으로 접근하기 위해서는 기존의 경영전략에 대한 성과평가 연구를 되짚어볼 필요가 있다. 기업의 경영성과평가 연구는 크게 재무적 관점의 성과평가 연구(e.g., Banker, Chang, & Majumdar, 1996; Venkatraman & Ramanujam, 1986)와 비재무적 관점의 성과평가 연구(e.g., Ittner & Larcker, 1998; Kaplan & Norton, 1992; Kim & Kim, 2009)로 구분할 수 있다.

### 2.2.1 재무적 관점의 경영성과평가

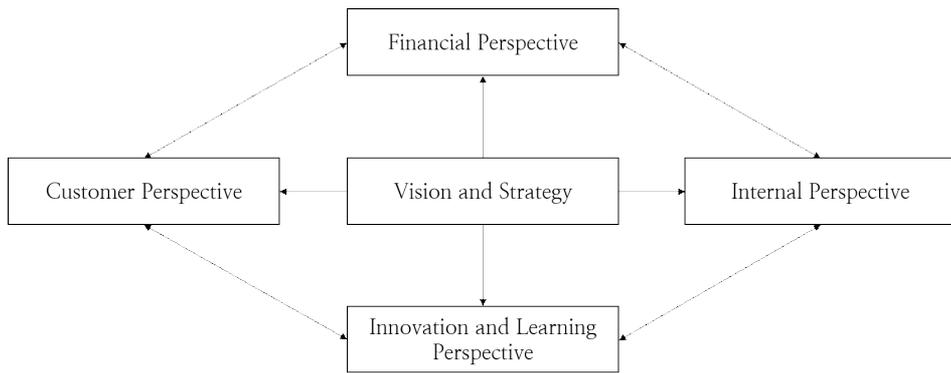
기업경영의 본질적인 목표가 수익 창출에 있으므로 재무적 관점의 경영성과평가는 기업평가 연구 영역에 있어서 핵심으로 자리매김해왔다(e.g., Banker et al., 1996; Desai, Egan, & Mayfield, 2022; Venkatraman & Ramanujam, 1986). 재무적 성과평가는 크게 4가지 측면으로 나눌 수 있다

(유원종, 2001). 첫 번째는 매출액, 당기순이익 등의 전통적인 회계학적 성과 평가지표로, 경영성과를 손익계산서 위주로 측정 및 평가하는 것이다. 이들은 개별적인 성과지표로는 이용할 수 있으나, 종합적이고 구체적인 기업 가치 판단의 기준이 될 수 없다는 한계가 있다(박은정, 2004). 두 번째는 재무비율(Financial Ratio)로서 수익성, 안정성, 활동성, 성장성 등의 평가를 위한 지표들이다. 재무비율은 재무제표상의 한 항목을 다른 항목의 값으로 나눈 상대적인 비율로, 재무제표에서 이론적 연관 관계와 경제적 의미가 있는 특정 항목 간 관계를 나타낸다(양승필, 2005). 재무제표는 기업의 재무상태 및 경영상태를 나타내 주는 간결한 지표로, 비율분석을 통해 기업 간의 상대적 척도를 비교, 평가하는데 도움이 되어 기업의 경영성과를 측정하기 위한 수단으로 널리 사용되고 있다(주지환, 2021). 세 번째는 ROI, ROA, EVA와 같은 종합적 성과평가로 구분할 수 있다(e.g., 유원종, 2001; 이대선, 최순재, 2000; Banker et al., 1996; Venkatraman & Ramanujam, 1986). 종합적 성과평가지표들은 과거 전통적 이익지표들의 한계를 극복하기 위해 등장하여, 현재 기업 경영의 양적 및 질적 성과를 동시에 파악하기 위한 성과평가지표로서 널리 사용되고 있다(박은정, 2004; 조성훈, 이상보, 정민용, 1999). 마지막으로 비교적 최근에 이르러 기업경영의 핵심 성과 지표 중 하나로 간주되기 시작한 기업의 주가 관련 지표를 들 수 있다(e.g., Desai, Egan, & Mayfield, 2022; Kim & Kim, 2009). 관련 연구로 Kim과 Kim(2009)은 조직 성과를 평가하기 위한 요소로서 주주가치를 포함해야할 것을 강조하였으며, Desai et al.(2022)은 총 주주수익률(TSR, Total Shareholder Return)의 결점을 지적하며, 이를 대체할 새로운 지표인 COSR(Core Operating Shareholder Return, COSR)을 제시하였다.

## 2.2.2 비재무적 관점의 경영성과평가

재무적인 관점의 성과평가는 기업의 양적 성장과 수익창출의 성과를 보여 줄 수 있는 객관적인 평가 방법임에는 분명하지만(Reiling & Burton, 1972), 기업의 중장기적인 경쟁력과 지속 가능한 핵심역량을 평가하는 데는 무리가

있으며(Kaplan & Norton, 1992), 미래 수익 창출을 위한 기업의 전략적인 통찰력을 얻어내기 어렵다는 한계가 있다(Eccles, 1991). 이러한 한계는 1990년대 이후 기업평가 연구 영역이 비재무적 관점의 평가 방법론을 본격적으로 고찰하는 계기가 되었다. Kaplan과 Norton (1992)은 균형성과표(Balanced Scorecard, BSC) 모형을 통해 재무, 고객, 프로세스, 그리고 학습 및 성장이라는 4가지의 균형 잡힌 평가관점을 제시하였다([그림 2-1]). 균형성과표는 전통적인 성과측정 방법과는 달리 기업의 성과평가에 있어 객관적이고 계량화된 기준을 제시하고, 재무적 관점뿐만 아니라 다양한 비재무적 요인을 포함하여 측정지표들이 균형을 이루도록 하였다(장충석, 2009).



자료원: Kaplan & Norton(1992)

[그림 2-1] Balanced Scorecard Model

Balanced Scorecard가 등장한 이후로 현재까지 Balanced Scorecard를 기반으로 한 다양한 연구가 이루어졌는데, Kim과 Kim(2009)은 Balanced Scorecard를 이론적 토대로 CRM과 같은 고객전략의 재무적, 비재무적 성과평가요소를 설계하였으며, Shen, Chen과 Wang(2016)은 Balanced Scorecard 기반의 ERP (Enterprise Resource Planning) 시스템 성과평가 프레임워크를 제안하였다. 이러한 비재무적 평가관점을 고려한 거시적인 성과평가 도구를 제시한 연구 외에도 구체적인 특정 비재무적 평가요인의 중요성을 강조한 연구들도 많았다. Ittner & Larcker (1998)은 현대 기업의 경쟁력을 평가할 수

있는 주요 비재무적 평가요소로써 고객만족, 서비스 품질, 그리고 종업원 만족의 중요성을 강조하였으며, Perera, Harrison과 Poole(1997)는 기업의 재무 현황을 나타내는 성과지표 외에도 시장 점유율이나 제품 품질, R&D 역량, 그리고 고객 만족도 등을 기업의 경영성과평가 도구에 포함시킬 것을 주장하였다.

### 2.2.3 현대적 경영성과평가의 의미

이처럼 시대적 변화에 따라 다양한 경영성과평가 방법론이 제시되고, 발전되어 왔는데, 최근 연구자들은 현대의 경영성과평가에 대해 다음과 같이 언급하고 있다. Cheng, Luckett와 Mahama(2007)는 현대의 성과평가시스템의 특징은 재무 및 비재무적 평가를 포함한다는 점이라고 언급하였으며, Hall(2008)은 성과평가시스템은 기업이 목표를 얼마나 잘 달성하는지 측정하기 위해 재무, 전략 및 운영 평가를 결합하여 비즈니스 전략을 제공할 수 있는 결과를 나타내는 시스템이라고 정의하였다. 이와 유사하게, Ittner, Larcker와 Randall(2003)은 기업이 전략목표를 성공적으로 달성하기 위한 재무적 및 비재무적 정보를 제공하고 기업의 비전과 전략에 기초하여 목표 설정, 의사결정, 성과평가에 이르는 관리 프로세스를 수립, 실행케 하는 것이라고 정의하였다. 연구자들에 의해 현대 경영성과평가의 정의 다양하게 제시되고 있으나, 공통적으로 현대의 경영성과평가 시스템은 기업의 기업 전략 목표를 달성하기 위해 재무적 및 비재무적 평가를 포함하고 있음을 알 수 있다 (Franco-Santos et al., 2012).

### Ⅲ. 멤버십 프로그램 성과평가 모형

#### 3.1 MemPIS 프레임워크 개요

본 연구에서는 기업의 멤버십 프로그램을 체계적으로 진단 및 평가할 수 있는 성과평가 프레임워크로써 MemPIS (Membership program Performance Indication System)를 제시하고, 이에 대한 이론적, 실무적 타당성을 검토하고자 한다. 비록 멤버십 프로그램은 기업의 경영활동에 있어서 하나의 주제에 불과하지만, 디지털 고객경영을 실천할 수 있는 플랫폼으로서 전사적인 고객경영 전체를 아우를 수 밖에 없다는 점에 기초하여 앞서 언급한 성과평가 연구의 방향성을 그대로 계승하고 있다. 따라서, 기본적으로 MemPIS는 하나의 경영성과평가 프레임워크로써 재무적 영역의 평가와 비재무적 영역의 평가 모두 중요하다(Berman, 2006; Kaplan & Norton, 1992; Kim & Kim, 2009).

이에 MemPIS는 전통적인 기업평가 프레임워크처럼 재무적인 측면과 비재무적인 측면으로 구성된다. 재무적 측면은 멤버십의 수익성, 안정성, 성장성, 활동성을 평가하고, 비재무적 측면은 적립 설계 적합성, 보상 설계 적합성, 등급 설계 적합성, 운영관리 적합성을 평가한다.

#### 3.2 재무적 영역

MemPIS의 재무적 관점의 평가체계는 멤버십 프로그램에 대한 수익성, 안정성, 성장성, 그리고, 활동성이라는 요소로 구성된다. 우선 멤버십 프로그램 역시 수익을 창출하는 경영활동이기 때문에 수익성의 평가는 멤버십 프로그램 성과평가 연구의 핵심요인으로 간주되어 왔다(Chaudhuri et al., 2019; Faramarzi & Bhattacharya, 2021). 멤버십 프로그램을 통해 제공되는 보상물과 혜택은 고객의 수익성과 충성도를 높이기 위한 투자 비용이 되므로

(Kwiatek & Thanasi-Boçe, 2019; Shugan, 2005), 멤버십 ROI나 회원 매출 비중, 그리고 회원과 비회원 간의 매출 차이 등을 통해 수익성을 평가할 수 있다(박대운, 김형수, 2021; Berman, 2006). 또한 멤버십 프로그램 등급의 상향 이동은 직접적으로 기업의 수익성을 향상시키기 때문에(Zeithaml et al., 2001), 등급 상승률 또한 멤버십 프로그램의 수익성을 평가하는 지표가 될 수 있다.

재무적 관점의 두 번째 평가요소는 멤버십 프로그램의 안정성이다. 멤버십 프로그램의 안정성이란 멤버십 프로그램이 지속적으로 운영될 수 있는 기반으로서(Chaudhuri et al., 2019; Wansink, 2003), 멤버십 프로그램이 안정성을 갖추었다는 것은 멤버십 프로그램에 투입되는 비용과 부채 총당금을 감당할 수 있는 재무적 건전성을 확보하고 있으며(박대운, 김형수, 2021; Kearney, 1989), 국내외적인 경기변동에도 멤버십 프로그램의 중단없이 대응할 수 있는 능력을 갖추었다는 것을 의미한다(Machek, Hnilica, & Lukeš, 2019; Shugan, 2005). 이러한 멤버십 프로그램의 안정성을 확보하기 위해서는 무엇보다 충분한 규모의 회원 확보가 이루어져야 하고(Faramarzi & Bhattacharya, 2021), 전체 매출액 중 회원들의 매출 비율이 높아야 한다(박대운, 김형수, 2021). 또한, 멤버십 등급의 유지율이 높은 멤버십 프로그램은 고객과의 장기적인 고객관계를 도모할 수 있으므로(Chaudhuri et al., 2019), 등급 유지율 역시 멤버십 프로그램의 안정성을 평가할 수 있는 지표로 활용될 수 있다.

한편, 멤버십 프로그램은 현재의 판매수준을 유지할 뿐만 아니라 시간이 지남에 따라 고객들의 구매 수준과 충성도를 향상시키는 것을 목표로 하기 때문에(Chaudhuri et al., 2019; Gee et al., 2008; Wansink, 2003) 멤버십 프로그램의 성장성 역시 중요한 재무적 관점의 평가주제이다. 멤버십 프로그램의 성장성은 멤버십 프로그램의 규모와 성과가 일정 기간 동안 얼마나 증가하였는가를 나타내는 것으로 미래의 경쟁력이나 수익창출 능력에 대한 예측을 가능하게 해 준다(Chaudhuri et al., 2019; Liedong, Taticchi, Rajwani, & Pisani, 2022). 멤버십 프로그램의 성장성은 멤버십 프로그램에 등록된 실제 회원들의 증가율 (Banasiewicz, 2005; Faramarzi & Bhattacharya, 2021)

이나 이러한 회원들의 매출액 증가율로 평가할 수 있으며(Banasiewicz, 2005; Chaudhuri et al., 2019), 회원들의 교차구매 수준(Berman, 2006; Dorotic et al., 2012)도 멤버십 프로그램의 성장성을 보여주는 좋은 평가지표가 될 수 있다.

마지막 재무적 관점의 평가주제는 멤버십 프로그램의 활동성이다. 멤버십 프로그램이 활발하게 운영될수록 멤버십 프로그램에 대한 고객의 참여가 활성화되고, 궁극적으로 고객 충성도 향상이라는 멤버십 프로그램의 목표를 달성할 수 있다(Bruneau, Swaen, & Zidda, 2018; Kim et al., 2021; Nastasioiu & Vandenbosch, 2019). 활동성 높은 멤버십 프로그램의 경우 고객들의 재구매율이 높아 포인트의 순환율이 개선되고(박대운, 김형수, 2021; Kwiatek & Thanasi-Boçe, 2019; Lewis, 2004), 고객 유지율이나 등급 상승률과 같은 주요 고객지표들도 함께 개선되는 것으로 알려져왔다(e.g., Kim et al., 2021; Lewis, 2004; Steinhoff & Zondag, 2021).

### 3.3 비재무적 영역

멤버십 프로그램의 구성요소에 해당하는 멤버십 등급, 보상 및 적립금, 그리고 멤버십 프로그램의 운영정책 등에 대한 설계 적합성은 멤버십 프로그램의 운영 효율성을 결정짓는 중요한 비재무적 평가요소로 간주되어야 한다(Belli et al., 2022; Kim et al., 2021; Nastasioiu & Vandenbosch, 2019). 따라서 지금까지의 기존 연구들이 논의해 온 멤버십 프로그램의 핵심 설계요인을 비재무적 관점의 평가주제로 채택하였다.

대부분의 멤버십 프로그램이 고객 기여도에 따라 차등화된 고객등급을 바탕으로 운영되고 있기 때문에(McCall & Voorhees, 2010), 등급설계의 적합성은 가장 먼저 고려되어야 할 멤버십 프로그램의 비재무적 평가주제이다. 적합한 멤버십 등급체계는 고객 스스로 기업과의 관계 수준을 인지할 수 있도록 하여 반복구매와 교차구매를 유도함으로써 고객 충성도를 향상시키지만(Faramarzi & Bhattacharya, 2021; Nunes & Dréze, 2006), 부적절한 등급

체계 설계는 고객의 등급상승을 어렵게 하고, 등급하락을 야기시켜 고객이탈로 이어질 수 있다(Banik, Gao, & Rabbanee, 2022; Wagner et al., 2009). 등급설계의 적합성을 평가하기 위해서는 등급체계의 설계적 요소인 등급의 수, 등급별 분할 기준 구매금액이나 구매빈도와 같은 등급 평가 기준 변수의 적합성을 고려할 수 있으며(McCall & Voorhees, 2010; Zeithaml et al., 2001), 등급첨도(Pyramid kurtosis)와 같은 등급구조 지표를 사용할 수 있다(박대운, 김형수, 2021).

보상설계의 적합성도 중요한 비재무적 관점의 평가주제이다. 과거의 많은 연구들이 보상물의 유형(Dorotic et al., 2012; Rowley, 2007)과 보상의 빈도 및 규모(Kwiatek & Thanasi-Boçe, 2019; McCall & Voorhees, 2010) 등 보상설계의 적절성이 멤버십 프로그램의 핵심 성공요인임을 주장해왔다(e.g., Belli et al., 2022; Dorotic et al., 2012; McCall & Voorhees, 2010; Nastasoïu & Vandebosch, 2019; Rowley, 2007). Belli et al.(2022)는 멤버십 등급 간의 차별화된 보상 증분성과 보상의 가분성을 강조하였고, Belli et al.(2021)과 Nastasoïu와 Vandebosch(2019)의 연구에서는 보상물 유형의 다양성 및 적합성을 중요한 보상설계 적합성 평가요인으로 제시하였다.

한편, 포인트의 적립 구조는 멤버십 프로그램의 핵심 매커니즘이므로(e.g., Chaudhuri et al., 2019; Kim et al., 2021) 보상물 설계와는 별도로 간주되어 고려되는 것이 바람직하다. 경쟁력 있는 적립률은 멤버십 프로그램의 가치와 활성화에 기여할 뿐만 아니라(Bagchi & Li, 2011; Dorotic et al., 2012) 자사의 충당부채 및 비용이 되어 기업의 수익성에 직접적으로 영향을 미치기 때문에(박대운, 김형수, 2021; Kwiatek & Thanasi-Boçe, 2019; Reinartz & Kumar, 2002), 포인트 적립률의 적절한 설계는 멤버십 프로그램의 성패를 결정짓는 중요한 기준이 되어 왔다(Bagchi & Li, 2011; Reinartz & Kumar, 2002). 적절한 적립 설계는 회원과 비회원 간의 차별화뿐만 아니라(Belli et al., 2022), convex 함수 형태를 따르는 등급 간 적립 증분성을 도모함으로써 더욱 충성도 높은 고객으로 유도할 수 있다(Reinartz & Kumar, 2002). 또한, 이러한 효율적인 적립구조는 결국 높은 포인트 결제 효용성으로 나타난다(Berman, 2006; Kim et al., 2021).

아무리 잘 설계된 멤버십 프로그램이라 하더라도 실제 운영상 관리가 적합하지 못하다면 성공적인 멤버십 프로그램이 되기 어렵다. 가령, 매장 중심의 멤버십 프로그램의 경우 직원이 고객에게 멤버십 프로그램에 가입할 것을 적극적으로 독려하지 않는다면 그 프로그램은 곧 사장될 것이고 (박대운, 김형수, 2021), 멤버십의 제휴 파트너십이 부족한 멤버십 프로그램은 고객만족도와 교차판매 수준이 떨어질 것이다(Lemon & Wangenheim, 2009; Miranda & Kónya, 2008). 한편, 최근에는 고객과 기업 간의 관계 진화과정을 모델링한 고객여정에 따라 최적화된 마케팅 캠페인을 추구하려는 시도가 많아지고(e.g., Kim et al., 2021; Steinhoff & Zondag, 2021), 멤버십 성과평가 체계의 마련 역시 중요한 멤버십 프로그램 연구의 주제로 자리잡고 있는 만큼(e.g., 박대운, 김형수, 2021; Banasiewicz, 2005; Berman, 2006) 해당 주제들을 운영관리 적합성 평가에 고려하는 것이 바람직하다.

지금까지 논의한 멤버십 프로그램의 성과평가 연구들을 종합하여 [표 3-1]과 같이 MemPIS 프레임워크를 구성하였다. MemPIS는 2개의 평가영역과 각 평가영역 별 4개의 평가주제로 구성되어 있으며, 각 평가주제에는 1개 이상의 다양한 평가지표를 사용할 수 있다.

[표 3-1] MemPIS 프레임워크

평가영역	평가주제	관련 연구
재무적 영역	수익성	박대운, 김형수, 2021 Berman, 2006 Chaudhuri et al., 2019 Faramarzi & Bhattacharya, 2021 Kwiatek & Thanasi-Boçe, 2019 Shugan, 2005 Zeithaml et al., 2001

[표 3-1] MemPIS 프레임워크 (계속)

평가영역	평가주제	관련 연구
재무적 영역	안정성	박대운, 김형수, 2021 Chaudhuri et al., 2019 Faramarzi & Bhattacharya, 2021 Kearney, 1989 Machek et al., 2019 Shugan, 2005 Wansink, 2003
	성장성	Banasiewicz, 2005 Berman, 2006 Chaudhuri et al., 2019 Dorotic et al., 2012 Faramarzi & Bhattacharya, 2021 Gee et al., 2008 Liedong et al., 2022 Wansink, 2003
	활동성	박대운, 김형수, 2021 Bruneau et al., 2018 Kim et al., 2021 Kwiatek & Thanasi-Boçe, 2019 Lewis, 2004 Nastasoiu & Vandenbosch, 2019 Steinhoff & Zondag, 2021

[표 3-1] MemPIS 프레임워크 (계속)

평가영역	평가주제	관련 연구
비재무적 영역	등급설계 적합성	박대운, 김형수, 2021 Banik et al., 2022 Faramarzi & Bhattacharya, 2021 McCall & Voorhees, 2010 Nunes & Dréze, 2006 Wagner et al., 2009 Zeithaml et al., 2001
	보상설계 적합성	Belli et al., 2022 Dorotic et al., 2012 Kwiatek & Thanasi-Boçe, 2019 McCall & Voorhees, 2010 NastasoIU & Vandenbosch, 2019 Reinartz & Kumar, 2002 Rowley, 2007
	적립설계 적합성	박대운, 김형수, 2021 Bagchi & Li, 2011 Belli et al., 2022 Berman, 2006 Chaudhuri et al., 2019
	운영관리 적합성	박대운, 김형수, 2021 Banasiewicz, 2005; Berman, 2006 Kim et al., 2021 Lemon & Wangenheim, 2009 Miranda & Kónya, 2008 Steinhoff & Zondag, 2021

## IV. 사례연구

### 4.1 데이터 및 사례소개

본 연구에서 제안한 MemPIS의 실무적 타당성을 검토하기 위해 실제 기업의 멤버십 프로그램에 적용해보았다. 사례연구를 위해 한국의 유명 화장품 브랜드 A사의 멤버십 프로그램을 선정하여 약 3개월간의 진단 프로젝트를 진행하였다. 먼저, 핵심 사업 분야, 멤버십 프로그램 운영, 마케팅, 영업 및 고객서비스 업무, 정보시스템과 데이터베이스(Database), 조직구조 등 A사의 현황을 파악하였다. 그 결과, A사는 전국의 유통망과 자체 온라인 쇼핑몰을 통해 제품을 판매하고 있으며, 5등급 체계의 멤버십 프로그램을 운영하고 있다. 2017년에 신규 론칭한 멤버십 프로그램은 점차 회원 수가 증가하고 있으나, 신규고객의 반복적인 구매 비율이 낮아 멤버십 프로그램의 효용성에 대한 의문을 가지고 있었으며, 조직 내부적으로 CRM 및 멤버십 프로그램에 대한 전문성이 부족하여 구체적인 개선 방향을 찾지 못하고 있었다.

이에 본 사례연구는 MemPIS 프레임워크의 타당성 확보와 더불어 A사의 멤버십 프로그램에 대한 개선 방향을 도출할 수 있는 윈-윈 연구활동이라고 할 수 있다. 본 사례연구를 위해 A사 전용 온라인 쇼핑몰의 멤버십 데이터를 사용하였다. 본 연구의 분석용 데이터마트는 269,758명의 고객 프로파일 데이터와 2018년 1월 1일부터 2019년 12월 31일까지 총 2년 치의 거래 데이터 527,462건(비회원 포함), 그리고 포인트 적립/사용 데이터 2,781,767건과 멤버십 등급 조정 이력 데이터 1,190,497건이 포함되어 있다. 본 연구에서 사용된 데이터의 스키마는 [표 4-1]과 같다.

[표 4-1] 데이터 스키마

데이터 셋	변수명	변수타입
고객 프로파일	고객ID	식별자
	성별	이분형
	회원등급	범주형
	가입일	날짜형
	나이	연속형
거래 이력	주문번호	식별자
	고객ID	식별자
	상품코드	식별자
	구매당시 나이	연속형
	실결제액	연속형
	원결제액	연속형
	총 적립 포인트	연속형
	총 사용 포인트	연속형
	쿠폰 할인액	연속형
	쿠폰 유형	범주형
	상품별 실결제액	연속형
	상품별 단가	연속형
	상품별 적립 포인트	연속형
	상품별 사용 적포인트	연속형
	수량	연속형
	할인금액	연속형
	포인트 적립/사용이력	고유번호
포인트 유형		범주형
적립 또는 사용 포인트		연속형
생성일자		날짜형
고객ID		식별자
소멸일		날짜형
포인트 이름		텍스트
관련 주문번호		식별자

[표 4-1] 데이터 스키마 (계속)

데이터 셋	변수명	변수타입
멤버십 등급 조정 이력	고유번호	식별자
	고객ID	식별자
	고객등급 측정 시작일	날짜형
	고객등급 측정 완료일	날짜형
	적용 등급	범주형
	등급 변경일	날짜형

## 4.2 Evaluative Measurement

앞서 기술한 바와 같이 MemPIS는 멤버십 프로그램의 운영현황과 성과를 효과적으로 평가하기 위해 재무적 평가영역과 비재무적 평가영역에 걸쳐 각각 4개의 표준화된 평가주제를 포함하고 있다. 그러나, 각 평가주제를 평가하는 세부 평가지표는 기업이 속한 업종의 특성, 멤버십의 종류, 기업이 관리하는 데이터의 특징에 따라 달라질 수 있다. 본 연구에서는 각 평가주제별로 후보 평가지표를 6개씩 선정한 후 A사에서 측정 가능한 평가지표를 3개씩 추출하여 총 24개의 평가지표를 선정하였다. 각 평가지표는 실제 측정될 수 있는 하나 이상의 개별 측정지표들의 대수학적 결합에 의해 계산되며, 하나의 개별 측정지표는 하나 이상의 평가지표 계산에 사용될 수 있다. 본 연구에서는 24개의 평가지표 계산을 위해 37개의 측정지표가 사용되었다. 측정 가능성은 A사의 데이터베이스 스키마를 참조하는 기술적인 분석과 멤버십 운영 실무자들 간의 협의를 통한 내용적인 분석을 병행하여 결정하였다.

한편, 기업의 경영성과평가는 회사가 처한 상황에 따라 평가요소에 중요도나 가중치가 적용되는 것이 바람직하며(Ban, Ban, Bogdan, Sabau Popa, & Tuse, 2020; Kim & Kim, 2009), 이러한 평가방식은 MemPIS 기반의 멤버십 프로그램 평가에도 그대로 적용되어야 한다. 본 연구에서는 평가요소 간의 상대적 중요도를 파악하기 위해 AHP (Analytic Hierarchy Process) (Brunelli, 2015)를 사용하였다. A사의 CMO를 비롯하여 마케팅 팀과 CRM

팀의 팀장 및 팀원 등 멤버십 프로그램 운영에 직접적으로 연관되어 있는 12명의 사내 전문가들에게 평가지표와 평가주제에 대한 이원비교 설문을 진행하였다. AHP 분석의 신뢰성 판단을 위해 일관성 비율(Consistency Ratio, CR)을 계산하였다. 일반적으로 일관성 비율은 0.1 이하가 되어야 신뢰할 수 있는 것으로 간주되지만, AHP 기법에 대한 이해도가 낮은 응답자를 조사 대상으로 하는 경우에는 0.2 이하까지 허용 가능한 것으로 판단하는 견해도 있다(Satty, 1980). 본 연구에서는 일관성 비율을의 기준치를 0.1로 설정하였으며, 계산 결과 일관성 비율은 모두 0.1 이하로 나타나 AHP 분석을 통한 평가주제 및 평가지표 간의 가중치 결과는 신뢰할 수 있는 것으로 나타났다. A사 멤버십 프로그램의 평가를 위해 선정된 평가주제별 평가지표와 각 가중치 값은 [표 4-2]와 같다.

AHP 분석 결과, 사내 전문가들은 비재무적 영역(0.417)보다 재무적 영역(0.583)에 더 많은 가중치를 부여하였으며, 재무적 영역의 평가주제 중에서는 수익성(0.318)의 우선순위가 가장 높았고, 그다음 성장성(0.250), 안정성(0.221), 활동성(0.210) 순으로 선정되었다. 재무적 영역의 4가지 평가주제 중 중 수익성을 가장 중요한 주제로 본 것은 결국 멤버십 프로그램 운영의 본질적인 목적이 기업의 수익 창출이라는 점이 반영된 결과라고 할 수 있다. 평가주제별로 살펴보면, 수익성, 안정성, 성장성, 활동성의 가장 중요한 평가요소는 각각 멤버십 ROI(0.421), 유효 회원율(0.460), 회원 매출 증가율(0.566), 신규회원 재구매율(0.543)로 선정되었으며, 재무적 영역의 4가지 평가주제 중 활동성의 우선순위가 가장 낮음에도 불구하고, 신규회원 재구매율의 중요도는 전체 평가지표 중에서도 매우 높은 편으로 나타났다. 한편, 온라인 멤버십 프로그램의 특성상 회원들의 의사와는 상관없이 회원 구매시 자동으로 포인트가 적립된다는 점에 기반하여 전체 평가지표 중에서 적립 활용률(0.103)이 중요도가 가장 낮은 요인으로 선정되었다.

비재무적 평가요소의 우선순위는 운영관리 적합성(0.288)이 가장 높았으며, 그다음 등급설계 적합성(0.271), 적립설계 적합성(0.230), 보상설계 적합성(0.211) 순으로 나타났다. 평가주제별로 살펴보면, 평가주제별 가장 중요한 평가요소는 등급설계 적합성, 보상설계 적합성, 적립설계 적합성, 운영관리 적

합성 각각 등급침도(0.384), 등급 간 혜택금액 증분성(0.430), 적립률 적합성(0.406), 멤버십 성과관리 수준(0.534)으로 선정되었다. 특히, 운영관리 적합성의 평가지표인 멤버십 성과관리 수준의 가중치가 0.534로 전체 평가지표 중에서 중요도가 가장 높은 것으로 나타났다. 이는 멤버십 프로그램은 기업의 중대한 경영전략 도구로서 체계적이고 객관적인 성과평가 체계가 필요하다는 본 연구의 주장과 일치한다.

[표 4-2] AHP 분석 결과

평가영역	평가주제			평가지표			
	Title	가중치	순위	Title	가중치	순위	CR
재무적 영역 (0.583)	수익성	0.318	1	멤버십 ROI	0.421	1	0.04
				회원 매출액 비율	0.185	3	
				회원 비구매율	0.394	2	
	안정성	0.222	3	유효 회원율	0.460	1	0.017
				등급 유지율	0.144	3	
				회원 매출빈도 비율	0.396	2	
	성장성	0.250	2	회원 증가율	0.227	2	0.012
				회원 매출 증가율	0.566	1	
				포인트 증가율	0.207	3	
	활동성	0.210	4	신규회원 재구매율	0.543	1	0.04
				포인트 순환율	0.354	2	
				적립 활용률	0.103	3	

\*일관성 비율(CR): 평가영역(0.00), 평가주제(0.013)

[표 4-2] AHP 분석 결과 (계속)

평가영역	평가주제			평가지표			
	Title	가중치	순위	Title	가중치	순위	CR
비재무적 영역 (0.417)	등급설계 적합성	0.271	2	등급침도	0.384	1	0.026
				고객평가기준 적합성	0.293	3	
				등급 안정성	0.323	2	
	보상설계 적합성	0.211	4	등급 간 혜택금액 증분성	0.430	1	0.037
				보상물 다양성	0.258	3	
				쿠폰 사용률	0.312	2	
	적립설계 적합성	0.230	3	적립률 적합성	0.406	1	0.026
				포인트 결제 효용성	0.364	2	
				포인트 유형 다양성	0.230	3	
	운영관리 적합성	0.288	1	멤버십 성과관리 수준	0.534	1	0.023
				등급 평가주기 적절성	0.291	2	
				고객여정 캠페인 커버리지	0.175	3	

\*일관성 비율(CR): 평가영역(0.00), 평가주제(0.062)

### 4.3 분석 및 결과

37개의 개별 측정지표를 분석한 후 각 평가지표를 계산하는 수학적 모델에 따라 개별 평가지표 결괏값을 계산하였다. 계산된 평가지표 값들은 모두 100점 만점을 기준으로 환산하고, AHP 분석결과로 도출된 각 평가지표의 가중치에 따라 상위 평가주제의 결괏값을 산정하였다. 마찬가지로 평가주제별 가중치를 적용하여 상위 평가영역에 대한 결괏값을 산출하였으며, 재무적 영역과 비재무적 영역의 평가 결과 역시 가중치를 적용하여 A사의 전사적인 관점의 멤버십 프로그램 종합점수를 산출하였다. A사의 진단 결과를 [표 4-3]에 요약하였다.

A사의 멤버십 프로그램은 종합적인 관점에서 61.99점으로 낮은 수준으로 평가되었으며, 재무적 영역(66.49)보다 비재무적 영역(55.69)이 더 열악한 것으로 나타났다. 재무적 영역에서 멤버십의 수익성은 비교적 양호한 수준으로 나타났으나(77.53), 멤버십의 활동성은 매우 저조한 것으로 평가되었다(44.29). A사의 경우 활동성을 나타내는 평가지표 중 특히 신규회원의 재구매율과 포인트 순환율이 저조한데, 이는 지급된 포인트를 활용한 재구매의 유도 및 구매 빈도 증가 등 멤버십 프로그램이 목표로 하는 긍정적인 효과(i.e., Dorotic et al., 2012; Sharma & Verma, 2014)를 제대로 거두고 있지 못하다는 것을 시사한다.

한편, 적립구조나 보상체계의 우수성과 같은 비재무적 평가요소는 멤버십 프로그램의 가치와 성공 여부를 결정짓는 주요 설계 요인에 해당하므로(Belli et al., 2022; Kim et al., 2021), A사의 경우 적립 설계요소를 제외한 나머지 비재무적 요소의 개선이 시급한 것으로 나타났다. 구체적으로 언급하자면, A사의 경우 5개 고객등급 간 보상물의 차별성이 뚜렷하지 않아 고객에게 등급 상승의 동기를 부여하기 어려운 상황이고, 멤버십 등급의 구조 역시 등급침도(Customer pyramid kurtosis)와 등급 안정성 관점에서 멤버십의 고객등급 구조가 부적절한 것으로 평가되었다. 또한, 운영관리 적합성 측면에서도 두 가지 문제점이 발견되었다. 첫째, 고객 등급을 평가하는 주기가 제품의 평균구매주기보다 지나치게 길어 소비자의 구매행태를 적시에 멤버십 등급으로 반

영해주지 못한다는 점과 둘째, 멤버십의 모니터링과 성과평가를 수행할 수 있는 어떠한 경영관리 도구도 마련되어 있지 못하다는 점이다.

본 연구는 이러한 멤버십 진단 결과를 토대로 A사에게 문제점을 개선할 수 있는 발전 방향을 컨설팅 형태로 제시하였다. 다양한 전략적 제안이 제시되었지만, 몇 가지 중요한 사항만을 언급하자면: 첫째, 포인트의 순환율과 신규고객의 유효고객 전환율을 높이기 위해 첫 구매시의 보상물을 보완하고, 2차 구매를 적극적으로 유도할 수 있는 보너스 포인트를 강화하였다. 둘째, 보상구조를 개선하기 위해 등급별 지급 포인트의 증분성을 강화하고, 등급 간 제공하는 보상물의 수준을 차별화하였다. 이를 위해 멤버십 프로그램 운영에 소요되는 전체 예산이 증가되지 않은 채, 최적화된 분배가 이루어지도록 수차례의 재무적 시뮬레이션을 실행하였다. 셋째, 기존 5개의 등급체계를 4개의 등급체계로 전환할 것을 제안하였고, 각 그룹 간 적절한 고객 비율도 조정하였다. 이를 위해 계층적 군집분석과 K-means 군집분석 방법을 병행하였고, 그룹 간 차이분석을 수행하였다. 넷째, 고객등급의 평가주기가 연 1회였던 것을 연 2회로 변경할 것을 제안하였다. 1년 이내에 구매력이 대폭 증가하는 고객들에게 등급 상향의 기회를 늘려줌으로써 멤버십 프로그램에 대한 고객 만족도를 향상시킬 수 있을 것으로 기대된다. 다섯째, MemPIS 프레임워크를 참고하여 A사에 적합한 멤버십 성과관리 체계를 제안하였다. 8개의 평가주제를 모두 평가하되, 단순하면서도 직관적인 평가지표들을 선정하여 구체적인 측정방법과 측정주기, 해석방법 등을 요약하여 제시하였다.

[표 4-3] A사의 멤버십 프로그램 진단 결과

총점	평가영역	평가주제	점수
61.99	재무적 영역 (점수: 66.49)	수익성	77.53
		안정성	69.62
		성장성	68.35
		활동성	44.29
	비재무적 영역 (점수: 55.69)	등급설계 적합성	60.07
		보상설계 적합성	44.62
		적립설계 적합성	80.72
		운영관리 적합성	39.7

## V. 결론

### 5.1 연구 요약

멤버십 프로그램의 전략적 중요도가 증가함에도 불구하고, 여전히 단순한 마케팅 채널 또는 도구 수준으로 인식함으로써 멤버십 프로그램의 체계적인 설계와 과학적인 성과평가를 제한하고 있었다. 이에 본 연구에서는 멤버십 프로그램을 디지털 고객경영을 위한 전략 플랫폼으로 인식하고, 기업의 멤버십 프로그램을 최적화시킬 수 있는 기준을 마련하기 위해 MemPIS라는 멤버십 프로그램의 성과평가 프레임워크를 제시하였다. 관련 선행연구를 바탕으로 멤버십 프로그램의 재무적인 관점의 평가주제로써 멤버십의 수익성, 안정성, 성장성, 활동성을 선정하였고, 비재무적 관점의 평가주제로 등급설계 적합성, 보상설계 적합성, 적립설계 적합성, 운영관리 적합성을 채택하였다. 각 평가주제별 후보 평가지표와 측정지표를 개발한 후 한국의 화장품 기업 A사에 적용하여, 연구의 실무적 타당성을 확보하고, 해당 기업에 멤버십 프로그램의 개선 방향을 제시하고자 하였다. 이를 위해 멤버십 프로그램 데이터베이스를 통해 수집된 광범위한 정량적 데이터를 분석하였으며, 모든 평가영역과 평가주제, 그리고 평가지표에 대한 가중치를 AHP 기법을 통해 산출하였다. 진단 결과, A사의 멤버십 프로그램은 재무적인 관점에서 신규회원의 재구매율과 포인트 순환율이 낮아 멤버십의 활동성이 저조하였고, 비재무적인 관점에서 고객등급 간 보상물의 차별성 부족, 멤버십 등급구조의 부적합성, 등급 평가주기의 부적절성 등의 문제점이 진단되었다. 연구팀은 이러한 문제점을 해결하기 위해 A사에 신규 구매의 보상물 보완, 2차구매 유도 포인트 개선, 지급 포인트의 증분성 강화, 보상물 차별성 증대, 등급체계의 단순화, 등급평가 주기 증대, 멤버십 성과평가 체계의 개선 등을 제언하였다.

## 5.2 연구의 의미

본 연구의 학술적 의미로는 첫째, 기존 경영전략 성과평가 연구와 멤버십 프로그램의 선행연구들을 종합하여 경영전략으로서의 멤버십 프로그램을 성과 평가할 수 있는 이론적 체계를 수립하였다는 점이다. 둘째, 멤버십 프로그램 성과평가 요소 간의 다양한 인과관계를 검증할 수 있는 실증연구의 토대를 제시하였다는 점이다. 본 연구에서 제시한 평가주제 간 혹은 평가지표 간의 인과관계에 대한 실증연구가 추가로 이어진다면 멤버십 프로그램 분야의 학술적 발전을 도모할 수 있을 것이다.

한편, 본 연구의 실무적인 시사점으로는 첫째, 설문이나 정성적인 평가가 아닌 기업의 멤버십 데이터베이스를 통해 직접 산출하는 객관적인 데이터를 기반으로 진단이 이루어지므로 기업의 실무적 활용도가 높을 수 있다는 점이다. 둘째, 기업이 자사의 멤버십 프로그램을 최적화할 수 있는 구체적이고 객관적인 기반을 제공하였다는 점이다. 관련된 많은 이론과 사례들이 존재해왔지만, 포괄적이고, 체계적인 관점으로 통합된 기준은 부재했기 때문에 실무적인 도움을 얻을 수 있을 것으로 기대된다. 셋째, 기업은 MemPIS를 통해 멤버십 프로그램 운영 시 현황을 모니터링하고, 성과를 분석하여 지속적인 통찰력을 확보할 수 있다는 점이다.

## 5.3 연구의 한계점과 향후 연구방향

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 실무적 타당성을 검토하기 위한 기업사례가 화장품 기업 한 곳에만 적용되었기 때문에 MemPIS 프레임워크의 일반화를 주장하기에는 무리가 있다. 업종뿐만 아니라 멤버십의 가입방식, 가입비 형태, 운영주체 등 매우 다양한 유형의 멤버십 프로그램이 존재하기 때문에 추후 다양한 사례 및 실증연구가 추가적으로 수행되어야 할 것으로 판단된다. 둘째, 본 연구에서는 평가주제별 평가지표들에 대해 이론적 검증과 전문가 판단을 통한 개념타당성만 확보했을 뿐 측정지표들에 대한 통계적인 신뢰성과 타당성을 검증하지 못했다. 물론 본 연구의 취지가 전략적인 프레임

워크 개발에 있고, 평가지표는 활용 가능한 후보 지표들을 제시하여 상황에 따라 취사선택할 수 있는 방식으로 제안하였지만, 향후 많은 사례검증을 통해 데이터를 확보한다면 평가주제를 구성하는 평가지표들의 구성타당성을 검증할 수 있을 것으로 기대한다.

# 참 고 문 헌

## 1. 국내문헌

- 김용석. (2021). 재무비율분석에 기초한 한국 전시컨벤션센터의 재무적인 경영성과 개선전략. 『무역학회지』, 46(4), 1-16.
- 김주영, 민병필. (2005). 판매촉진 수단 유형의 판촉효과 비교. 『경영학연구』, 34(2), 445-469.
- 박대운, 김형수. (2021). 『멤버십 전략』. 서울: 박영사.
- 박대운. (2004). “로열티 프로그램의 고객가치 효과에 관한 연구”. 고려대학교 대학원 박사학위논문
- 박은정. (2004). 경영성과평가지표로서 경제적 부가가치의 정보 유용성에 관한 실증연구. 『글로벌경영학회지』, 1(1), 117-139.
- 신종국, 박민숙, 문민경, 최성실. (2012). 로열티 프로그램에서 고객등급 하락 시 고객의 소비가치와 사과메시지 유형에 따른 충성도 변화에 관한 연구. 『상품학연구』, 30(3), 101-103.
- 양승필. (2005). IMF 구제금융 전후 호텔기업의 경영분석비율 차이분석. 『관광경영연구』, 9(1), 193-214.
- 예종석, 양성희. (2001). 기업의 충성도 프로그램이 고객의 가치지각 및 충성도 형성에 미치는 영향. 『소비자학연구』, 12(4), 23-37.
- 유원중. (2001). 비재무적 성과측정 활용과 재무적 성과와의 관계에 관한 연구 -환경불확실성에 조절효과-. 『회계와 정책연구』, 6(1), 111-139.
- 이대선, 최순재. (2000). 기업의 경쟁력 제고를 위한 관리지표의 개발 -경제적 부가가치(EVA) 계산 사례를 중심으로-. 『회계저널』, 9(1), 1-20.
- 이석규, 김경식. (2005). 고객 보상프로그램의 효과성에 관한 연구. 『ASIA MARKETING JOURNAL』, 7(2), 123-139.

- 이호택, 박경도, 김경호. (2015). 소매점 유형과 보상물 형태의 적합성이 매장 재방문의도에 미치는 영향. 『경영컨설팅연구』, 15(2), 137-147.
- 장충석. (2009). 조직의 경영성과 측정과 평가를 위한 균형성과표(BSC) 모형의 도입 및 활용 효과에 관한 연구. 『산학경영연구』, 22(1), 77-101.
- 조성훈, 이상보, 정민용. (1999). 경영성과평가를 위한 경제적부가가치 활용에 관한 연구. 『공업경영학회지』, 22(50), 313-322.
- 조현진. (2021). 로열티 프로그램의 명과 암. 『경영교육연구』, 36(5), 169-87.
- 주성래, 유명의. (2009). 패션업체의 고객 충성도 구축을 위한 로열티 프로그램. 『한국의류학회지』, 33(2), 331-342.
- 주지환. (2021). 재무비율의 극단치에 대한 통계적 분석. 『지식경영연구』, 22(2), 247-268.

## 2. 국외문헌

- Bagchi, R. & Xingbo, L. (2011). Illusionary Progress in Loyalty Programs: Magnitudes, Reward Distances, and Step-Size Ambiguity. *Journal of Consumer Research*, 37(5), 888–901.
- Ban, A.I., Ban, O.I., Bogdan, V., Sabau Popa, D.C., & Tuse, D. (2020). Performance Evaluation Model of Romanian Manufacturing Listed Companies by Fuzzy AHP and TOPSIS. *Technological and Economic Development of Economy*, 26(4), 808–836.
- Banasiewicz, A. (2005). Loyalty Program Planning and Analytics. *Journal of Consumer Marketing*, 22(6), 332–339.
- Banik, S., Gao, Y., & Rabbane, F.K. (2022). Status Demotion in Hierarchical Loyalty Programs and Customers' Revenge and Avoidance Intentions. *European Journal of Marketing*, 56(1), 1–30.
- Banker, R.D., Chang, H.-H., & Majumdar, S.K. (1996). A Framework for Analyzing Changes in Strategic Performance. *Strategic Management Journal*, 17(9), 693–712.
- Belli, A., O'Rourke, A.-M., Carrillat, F.A., Pupovac, L., Melnyk, V., & Napolova, E. (2022). 40 Years of Loyalty Programs: How Effective Are They? Generalizations from a Meta-Analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(1), 147–173.
- Berman, B. (2006). Developing an Effective Customer Loyalty Program. *California Management Review*, 49(1), 123–148.
- Bruneau, V., Swaen, V., & Zidda, P. (2018). Are Loyalty Program Members Really Engaged? Measuring Customer Engagement with Loyalty Programs. *Journal of Business Research*, 91, 144–158.
- Brunelli, M. (2015). *Introduction to the Analytic Hierarchy Process*, New York: Springer.

- Chaudhuri, M., Voorhees, C.M., & Beck, J.M. (2019). The Effects of Loyalty Program Introduction and Design on Short- and Long-Term Sales and Gross Profits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(4), 640–658.
- Cheng, M.M., Luckett, P.F., & Mahama, H. (2007). Effect of perceived conflict among multiple performance goals and goal difficulty on task performance. *Accounting & Finance*, 47(2), 221–242.
- Danaher, P.J., Sajtos, L., & Danaher, T.S. (2020). Tactical use of rewards to enhance loyalty program effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 37(3), 505–520.
- Desai, M., Egan, M., & Mayfield, S. (2022). A Better Way to Assess Managerial Performance. *Harvard Business Review*, 100, 134–141.
- Dorotic, M., Bijmolt, T.H.A., & Verhoef, P.C. (2012). Loyalty Programmes: Current Knowledge and Research Directions\*. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 217–237.
- Dowling, G.R. & Uncles, M. (1997). Do Customer Loyalty Programs Really Work?. *Sloan Management Review*, 38(4), 71–82.
- Eccles, R.G. (1991). The Performance Measurement Manifesto. *Harvard Business Review*, 69(1), 131–137.
- Faramarzi, A. & Bhattacharya, A. (2021). The Economic Worth of Loyalty Programs: An Event Study Analysis. *Journal of Business Research*, 123, 313–323.
- Fortune Business Insights. (2022). 『Loyalty Management Market Size, Share and COVID-19 Impact Analysis, By Component (Software and Services), By Deployment (On-Premise and Cloud), By Enterprise Size (Large Enterprises and Small & Medium Enterprises), By End-use (BFSI, IT and Telecommunications,

Transportation, Retail, Hospitality, Manufacturing, Media & Entertainment, and Others), and Regional Forecast, 2022–2029』 . available at: <https://www.fortunebusinessinsights.com/press-release/loyalty-management-market-9232> (accessed 27 Oct 2022)

- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of Their Consequences and a Framework for Research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79–119.
- Gandomi, A & Zolfaghari, S. (2018). To tier or not to tier: An analysis of multitier loyalty programs' optimality conditions. *Omega*, 74, 20–36.
- Gee, R., Coates, G., & Nicholson, M. (2008). Understanding and profitably managing customer loyalty, *Marketing Intelligence & Planning*, 26(4), 359–374.
- Ha, S. & Stoel, L. (2014). Designing Loyalty Programs That Matter to Customers. *Service Industries Journal*, 34(6), 495–514.
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2), 141–163.
- Hartmann, W.R. & Viard, V.B. (2008). Do frequency reward programs create switching costs? A dynamic structural analysis of demand in a reward program. *Quantitative Marketing & Economics*, 6(2), 109–137.
- Henderson, C.M., Beck, J.T., & Palmatier, R.W. (2011). Review of the theoretical underpinnings of loyalty programs. *Journal of Consumer Psychology*, 21(3), 256–276.
- Ittner, C.D. & Larcker, D.F. (1998). Are Nonfinancial Measures Leading

- Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, 1–35.
- Ittner, C.D., Larcker, D.F., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7), 715–741.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kearney, T.J. (1989). Frequent Flyer Programs: A Failure in Competitive Strategy, with Lessons for Management. *Journal of Services Marketing*, 3(4), 49–59.
- Keh, H.T. & Lee, Y.H. (2006). Do reward programs build loyalty for services?: The moderating effect of satisfaction on type and timing of rewards. *Journal of Retailing*, 82(2), 127–136.
- Kim, B.D., Shi, M., & Srinivasan, K. (2001). Reward Programs and Tacit Collusion. *Marketing Science*, 20(2), 99–120.
- Kim, H.S. & Kim, Y.G. (2009). A CRM Performance Measurement Framework: Its Development Process and Application. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 477–489.
- Kim, J.J., Steinhoff, L., & Palmatier, R.W. (2021). An Emerging Theory of Loyalty Program Dynamics. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 71–95.
- Kwiatek, P. & Thanasi-Boçe, M. (2019). Loyalty program activity: make B2B customers buy more. *Marketing Intelligence & Planning*, 37(5), 542–554.
- Kwiatek, P., Morgan, Z., & Thanasi-Boçe, M. (2020). The Role of Relationship Quality and Loyalty Programs in Building Customer Loyalty. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(11), 1645–1657.

- Kwong, J.Y.Y., Soman, D., & Ho, C.K.Y. (2011). The role of computational ease on the decision to spend loyalty program points. *Journal of Consumer Psychology*, 21(2), 146–156.
- Leenheer, J. & Bijmolt, T.H.A. (2008). Which retailers adopt a loyalty program? An empirical study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(6), 429–442.
- Lemon, K.N. & Wangenheim, F.V. (2009). The Reinforcing Effects of Loyalty Program Partnerships and Core Service Usage: A Longitudinal Analysis. *Journal of Service Research*, 11(4), 357–370.
- Lewis, M. (2004). The Influence of Loyalty Programs and Short-Term Promotions on Customer Retention. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 281–292.
- Liedong, T.A., Taticchi, P., Rajwani, T., & Pisani, N. (2022). Gracious Growth: How to Manage the Trade-off between Corporate Greening and Corporate Growth. *Organizational Dynamics*, 51(3), 1–11.
- Liu, Y. (2007). The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty. *Journal of Marketing*, 71(4), 19–35.
- Lu, Q.S. & Miller, R. (2019). How Social Media Communications Combine with Customer Loyalty Management to Boost Green Retail Sales. *Journal of Interactive Marketing*, 46, 87–100.
- Machek, O., Hnilica, J., & Lukeš, M. (2019). Stability of Family Firms during Economic Downturn and Recovery. *Journal for East European Management Studies*, 24(4), 566–588.
- McCall, M. & Voorhees, C. (2010). The Drivers of Loyalty Program Success: An Organizing Framework and Research Agenda. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(1), 35–52.

- Miranda, M.J. & Kónya, L. (2008). Are supermarket shoppers attracted to specialty merchandise rewards?, *Marketing Intelligence & Planning*, 26(1), 43–59.
- Nastasoiu, A. & Vandebosch, M. (2019). Competing with Loyalty: How to Design Successful Customer Loyalty Reward Programs. *Business Horizons*, 62(2), 207–214.
- Nunes, J.C. & Dréze, X. (2006). Your Loyalty Program Is Betraying You. *Harvard Business Review*, 84(4), 124–131.
- O'Malley, L. (1998). Can loyalty schemes really build loyalty?, *Marketing Intelligence & Planning*, 16(1), 47–55.
- O'Brien, L. & Jones, C. (1995). Do Rewards Really Create Loyalty?" *Harvard Business Review*, 73(3), 75–82.
- Palmer, A., Beggs, R., & McMahon-Beattie, U. (2000). A structural analysis of hotel sector loyalty programmes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(1), 54–60.
- Perera, S., Harrison, G., & Poole, M. (1997). Customer-Focused Manufacturing Strategy and the Use of Operations-Based Non-Financial Performance Measures: A Research Note. *Accounting, Organizations and Society*, 22(6), 557–572.
- Purohit, A. & Thakar, U. (2019). Role of Information and Communication Technology in Improving Loyalty Program Effectiveness: A Comprehensive Approach and Future Research Agenda. *Information Technology & Tourism*, 21(2), 259–280.
- Reiling, H.B. & Burton, J.C. (1972). Financial statements: signposts as well as milestones, *Harvard Business Review*, 50(6), 45–54.
- Reinartz, W. & Kumar, V. (2002). The Mismanagement of Customer Loyalty. *Harvard Business Review*, 80(7), 86–94.
- Rowley, J. (2007). Reconceptualising the Strategic Role of Loyalty Schemes. *Journal of Consumer Marketing*, 24(6), 366–374.

- Sharma, D. & Verma, V. (2014). Psychological and Economic Considerations of Rewards Programs. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(6), 924–932.
- Sharp, B. & Sharp, A. (1997). Loyalty Programs and Their Impact on Repeat–Purchase Loyalty Patterns. *International Journal of Research in Marketing*, 14(5), 473–486.
- Shen, Y.-C., Chen, P.S., & Wang, C.H. (2016). A study of enterprise resource planning (ERP) system performance measurement using the quantitative balanced scorecard approach. *Computers in Industry*, 75, 127–139.
- Shugan, S.M. (2005). Brand Loyalty Programs: Are They Shams?. *Marketing Science*, 24(2), 185–193.
- Steinhoff, L. & Zondag, M.M. (2021). Loyalty Programs as Travel Companions: Complementary Service Features across Customer Journey Stages. *Journal of Business Research*, 129, 70–82.
- Tanford, S. (2013). The impact of tier level on attitudinal and behavioral loyalty of hotel reward program members. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 285–294.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
- Wagner, T., Hennig–Thurau, T., & Rudolph, T. (2009). Does Customer Demotion Jeopardize Loyalty?. *Journal of Marketing*, 73(3), 69–85.
- Wagner, T., Hennig–Thurau, T., & Rudolph, T. (2009). Does Customer Demotion Jeopardize Loyalty?. *Journal of Marketing*, 73(3), 69–85.
- Wansink, B. (2003). Developing a Cost–Effective Brand Loyalty Program. *Journal of Advertising Research*, 43(3), 301–309.

- Yang, M. X., Yu, I. Y., Chan, H., & Zeng, K. J. (2020). Retain or upgrade: The progress-framing effect in hierarchical loyalty programs. *International Journal of Hospitality Management*, 89.
- Yi, Y.J. & Jeon, H.S. (2003). Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 229–240.
- Zeithaml, V.A., Rust, R.T., & Lemon, K.N. (2001). The Customer Pyramid: CREATING AND SERVING PROFITABLE CUSTOMERS. *California Management Review*, 43(4), 118–142.
- Zhang, Z.J., Krishna, A., & Dhar, S.K. (2000). The Optimal Choice of Promotional Vehicles: Front-Loaded or Rear-Loaded Incentives?. *Management Science*, 46(3), 348–362.

## ABSTRACT

Development of a loyalty program performance evaluation framework: A case study of cosmetic company membership

Kim, Su-Hyun

Major in Industrial & Management Engineering

Dept. of Industrial & Management Engineering

The Graduate School

Hansung University

One of the root causes of the failure of membership programs introduced by many companies is the lack of a systematic performance evaluation framework that can design, monitor, and evaluate memberships tailored to their own circumstances. We suggested a performance evaluation framework of the loyalty program called MemPIS in order to recognize the loyalty program as a strategic platform for digital customer management and to provide a standard for optimizing the company's loyalty program. In the MemPIS framework, we emphasized the profitability, stability, growth potential, and activeness of membership as financial perspective evaluation subjects, and the suitability of tier design, reward design, point design, and membership operation as non-financial perspective evaluation subjects. After developing candidate evaluative

indicators and those measurable matrixes for each evaluative subject, we applied them to a Korean cosmetic company to secure the practical validity of the research and to suggest directions for improvement of the membership program to the company. Weights for all evaluative perspectives, subjects, and indicators were calculated through the AHP analysis. As a result of the diagnosis, we found that MemPIS can not only uncover the problems of a company's membership program, but also suggest directions for improvement in the future.

**【Keywords】** Loyalty Program, CRM, Membership Program, Loyalty Program Performance Measurement