

## 현대카드의 마케팅 성공요인: 비즈니스 모델, 상품개발 그리고 BTL마케팅

이 지 훈\*  
홍 성 태\*\*  
강 동 균\*\*\*

2001년 말 이미 성숙기에 접어든 신용카드 시장에 뒤늦게 진입한 현대카드는 불과 10여 년 만에 기존 경쟁사들을 물리치고 시장점유율 1위의 자리를 위협하고 있다. 현대카드의 비약적 성장은 국내외적으로 보기 드문 성공사례임에 틀림없다. 이에 본 연구에서는 현대카드 마케팅의 성공요인으로 회사 설립초기 수립한 비즈니스 모델, 비즈니스 모델에 근거한 지속적 상품개발, 그리고 BTL마케팅의 주요 내용과 성과를 고찰하였다.

회사 설립초기 선발주자들과 치열한 경쟁을 펼쳐야 하는 현대카드는 후발주자로서 유리한 점이 무엇인지를 찾고자 하였다. 그 결과 새로운 패러다임으로 시장을 공략함으로써 블루오션을 찾아가는 비즈니스 모델을 선택하였다. 현대카드의 비즈니스 모델은 신용카드 본연의 기능을 충실히 제공하여 수익을 얻겠다는 것이다. 현대카드의 비즈니스 모델에 따르면 우선적 과제는 신용도가 높은 우량고객의 주 사용카드가 되는 것이었다. 이러한 목표 달성을 위해 현대카드는 시장에 잠재되어 있던 소비자의 욕구를 찾아낸 후 표적고객의 특성에 따라 차별적 혜택을 제공하는 새로운 상품을 지속적으로 개발해 왔다.

새로운 카드 상품의 개발과 출시가 이어지면서 현대카드는 체계적인 브랜드 관리의 필요성을 인식하게 되었으며, 자사의 브랜드 아이덴티티를 가장 잘 표현할 수 있는 수단으로 BTL마케팅을 도입하게 된다. 현대카드는 슈퍼시리즈로 대표되는 BTL마케팅을 통해 현대카드가 아니면 결코 상상할 수 없는 특별한 체험을 고객에게 제공해 왔으며, 이를 통해 현대카드만의 차별적 이미지를 구축해 왔다.

현대카드의 성공사례는 성숙기에 접어든 시장에서 후발주자가 어떻게 살아남을 수 있는지에 대한 시사점을 제공한다. 후발주자는 선발주자가 독식하고 있는 전장에 뛰어들어서는 안되며, 그들이 만들어 놓은 게임의 규칙에 휘말려서도 안된다. 선발주자가 미처 발견하지 못한 전장에서 그들은 행하지 않았던 게임의 규칙을 만들어 내는 것, 그것이 후발주자가 취해야 할 전략인 것이다.

주제어: 비즈니스 모델, 신용카드시장, 현대카드, BTL(Below The Line) 마케팅

### 1. 서론

2001년 말 '다이너스 카드 코리아'를 인수하여 신용카드시장에 진출한 현대카드는 시장점유율이 2%도 안되는 작은 외형으로 사업을 시작하였다. 신생

카드사로서 야심찬 출발을 하였으나 2003년 카드대란이라는 악재를 만나고 말았다. 창립 초기에 맞은 위기였다. 현대카드는 양질의 회원을 모으기는 커녕 소위 돌려막기에 쓰이는 마지막 카드로 포지셔닝 될 위기에 처해있었다.

그런데 2012년 현대카드의 시장점유율을 살펴보

논문접수일: 2013. 11. 13. 1차 수정본 접수일: 2014. 04. 21. 게재확정일: 2014. 06. 10.

\* 조선일보 위클리비즈 에디터, 주저자

\*\* 한양대학교 경영대학 교수, 공동저자

\*\*\* 대원대학교 사회실무계열 교수(dkkang@daewon.ac.kr), 교신저자

면, 제품이나 서비스를 구매하고 일시불이나 할부로 결제한 금액을 합한 '신용판매금액' 기준으로는 신한카드에 이어 현대카드가 2위를 차지하고 있다. 신용판매금액에 현금서비스나 카드론 이용실적을 합한 '신용카드 이용실적' 기준으로는 신한카드와 국민카드에 이어 3위를 차지하고 있다(〈표 1〉 참조).

외형적 성장과 함께 현대카드는 현재 질(Quality) 적 측면에서도 경쟁사들을 앞지르고 있다. 2013년 12월 말 기준으로 카드사가 발급한 신용카드 중 휴면카드의 비율을 살펴보면, 주요 경쟁사인 신한카드, 삼성카드, 롯데카드 등에 비해 현대카드의 휴면카드 비율이 가장 낮게 나타난 것이다(〈표 2〉 참조).

성숙기에 접어든 신용카드시장에서 후발주자인 현대카드가 불과 10여 년 만에 기존 경쟁사들을 물리치고 시장점유율 1위의 자리를 위협하는 위치에까지 오르게 된 것은 국내외적으로 보기 드문 성공사례에 틀림없다. 이에 따라 실무적인 측면에서는 물론 학문적인 측면에서도 현대카드의 성공사례는 관심과 연구의 대상이 되어 왔으며, 다양한 시각에서 현대카드의 성공요인을 분석한 연구결과가 제시되어 왔다(김민철, 2011; 문병준, 김재일, 유창조, 2004; 송지성, 방장혁, 2006; 이지은, 2008; 이지훈, 2012). 예를 들어, 문병준, 김재일, 유창조(2004)의 연구에서는 알파벳 카드의 성공적 출시를

〈표 1〉 신용카드사 시장점유율 순위(2012년)

순위	신용판매금액 기준(일시불+할부)	신용카드 이용실적 기준 (신용판매금액+카드론+현금서비스)
1	신한카드	신한카드
2	현대카드	국민카드
3	삼성카드	현대카드
4	국민카드	삼성카드
5	롯데카드	롯데카드
6	NH농협카드	NH농협카드
7	우리카드	우리카드
8	하나SK카드	하나SK카드
9	외환카드	외환카드
10	씨티카드	씨티카드

(자료원: 금융감독원)

〈표 2〉 주요 신용카드사 휴면카드 현황(2013년 12월말 기준)

카드사	카드발급 수	휴면카드 수	휴면카드 비율
롯데카드	1,001만장	164만장	16.4%
신한카드	2,348만장	363만장	15.4%
국민카드	1,309만장	122만장	9.3%
삼성카드	1,145만장	99만장	8.6%
현대카드	1,063만장	84만장	7.9%
카드사 전체	10,203만장	1,395만장	13.7%

(자료원: 금융감독원)

라이프스타일에 따른 차별화 마케팅의 관점에서 그 성과를 분석한 바 있다. 보다 최근에는 현대카드의 마케팅 커뮤니케이션 활동 중 특히 BTL(Below The Line) 마케팅을 통한 브랜드 인지도 향상 및 이미지 구축에 초점을 맞춘 연구결과들이 제시되고 있다(김민철, 2011; 이지은, 2008). 또한 송지성과 방장혁(2006)은 현대카드가 추구해 온 디자인 측면에서의 차별화 성과를 분석한 바 있다.

실제로 지난 10여 년간 현대카드는 알파벳마케팅, 컬러마케팅, 숫자마케팅, BTL마케팅 등 다양한 마케팅 활동을 수행해 왔다. 이러한 맥락에서 볼 때 현재까지 학문적인 측면에서 수행된 연구들은 현대카드가 수행해 온 다양한 마케팅 활동을 개별적으로 분석해 온 연구시도라고 볼 수 있다. 따라서 현대카드의 성공요인에 대한 분석이 단편적 혹은 부분적으로 이루어져 왔다고 볼 수 있으며, 지난 10여 년간의 현대카드 마케팅 활동을 종합적으로 고찰해 보고자 하는 연구 시도는 아직까지 없었다고 할 수 있다.

이에 본 연구에서는 회사 설립초기에 기존 카드사들과는 차별화된 비즈니스 모델(Business Model)을 선택한 것에서부터 현대카드의 마케팅 성공 요인 고찰을 시작하였다. 당시 신용카드시장의 선발주자들은 진정한 의미의 신용카드사업이라기 보다는 대금업에 치중하고 있었는데, 후발주자로서 유리한 점을 찾기 위해 고민하고 있던 현대카드에게는 이러한 시장상황이 기회로 인식되었던 것이다. 현대카드의 비즈니스 모델은 신용카드 본연의 기능을 충실히 제공함으로써 수익을 얻겠다는 것이었으며, 이러한 비즈니스 모델에 따르면 신용도가 높은 우량고객의 주사용카드가 되는 것이 우선적 과제였다. 이러한 목표 달성을 위해 현대카드는 시장에 잠재되어 있던 소비자의 욕구를 찾아낸 후 표적고객의 특성에 따라 차별적 혜택을 제공하는 새로운 상품을 지속적으로 개발해 왔는데, 현재 현대카드의 브랜드 포트폴리오를 구성하고 있는 알파벳카드, 컬러카드, 숫자카드

등이 그것이다.

지속적인 신상품의 개발과 출시로 인해 상품믹스가 다양화 됨에 따라 브랜드 관리가 중요해졌으며, 현대카드는 자사의 브랜드 아이덴티티(Identity)를 효과적으로 구축하고 표현할 수 있는 하나의 수단으로 슈퍼시리즈로 대표되는 BTL마케팅을 전개하게 되었다. BTL마케팅을 통해 현대카드는 고객과의 접촉점을 다양화 했을 뿐만 아니라 언뜻 봐서는 신용카드와 연관이 없어 보이지만 현대카드가 아니면 상상할 수 없는 차별적 체계를 제공함으로써 현대카드만의 차별적 브랜드 아이덴티티를 구축해 왔다. 이와 같이 본 연구에서는 그간에 수행되어 온 현대카드의 마케팅 활동을 비즈니스 모델의 선택에서부터 출발한 일련의 활동이라는 관점에서 분석하여 마케팅의 성공요인을 찾아보고자 한다.

## II. 현대카드 비즈니스 모델의 선택

“지금 그런 현학적인 이야기나 하고 있을 때가 아닙니다. 우린 한시가 급해요. 괜히 컨설팅 프로젝트를 크게 벌리려는 것 아닌가요?” 2003년 현대카드 회의실에서 세계 3대 컨설팅회사 중 하나인 ‘베인앤드컴퍼니 코리아’(Bain & Company Korea)의 중역들과 함께한 자리에서 정태영 사장이 한 말이다. 카드대란의 와중에 어떻게 살아남아야 하느냐를 묻는데, “그 해답은 앞으로 현대카드를 어떤 회사로 만들고 싶느냐에 달려 있다”라고 하니, 결국 다급한 마음을 감추지 못한 현대카드의 속내를 내비친 것이다.

그러나 베인앤드컴퍼니의 컨설턴트들은 굽히지 않고 계속 이야기를 이어갔다. “신용카드회사가 다 똑같은 일을 하는 것 같지만 실은 그렇지 않습니다. 신용카드회사라는 간판만 비슷할 뿐 하는 일은 천양지차입니다. 한국의 신용카드회사들은 천편일률적이긴

합니다만, 미국만 해도 각 회사의 특성이 확연히 구분됩니다. 미국의 카드회사들은 저마다 비즈니스 모델이 다릅니다. 이를 테면 ‘아멕스’(American Express)는 신용카드를 아주 권위 있는 결제 수단으로 만들었죠. 고객의 여행과 출장 등을 도와주는 라이프스타일 회사를 표방하며 연회비나 결제 수수료를 받아 수익을 냅니다. 반면 ‘캐피탈원’(Capital One)과 같은 회사는 대출을 주력으로 하는 회사입니다. ‘씨티’(Citi) 카드와 같은 신용카드는 하나의 독립적인 상품이라기보다는 은행 계좌를 가진 손님에게 서비스의 일환으로 끼워주는 역할을 하는 것입니다.”

실제로 외국의 신용카드회사들은 각자의 비즈니스 모델이 달랐고, 어떤 비즈니스 모델을 추구하느냐에 따라 회사의 운영방식이나 조직체계도 달랐다. 그러나 한국의 신용카드회사는 대부분 전략이 대동소이했다. 당시 국민카드나 LG카드, 신한카드는 모두 신용카드업이라기보다는 대금업을 하고 있었다. 현금서비스나 카드론(Card Loan)이 그것이다. 신용카드 대출의 예대 금리차가 커서 마진(Margin)이 많이 남는 장사였기 때문이다. 고객이 제품이나 서비스를 구매할 때 사용하는 결제 수단이라는 신용카드 본연의 기능은 흉내만 내는 정도였다.

그렇다면 해답은 간단했다. 기존의 국내 카드회사들이 하지 않았던 것, 즉 대금업이 아닌 진정한 신용카드업에서 자리를 잡는다면 승산이 있겠다고 판단하였다. 계획대로만 된다면 현대카드는 후발주자에서 벗어나 선발주자가 될 수 있을 터였다. ‘현대카드만의 전장을 만들자!’ 그러기에 현대카드는 아멕스의 비즈니스 모델에 깊은 흥미를 보였고, 그것은 곧 조직 내에 이식되기 시작했다. 즉 다른 신용카드회사들이 모두 하는 대출사업 대신 다른 회사들이 흉내만 내고 있는 신용카드 본연의 사업에 집중하겠다는 전략이었다.

현대카드의 정태영 사장은 당시를 이렇게 회고한다. “미국의 관점에서 국내 신용카드시장을 살펴보

니 모든 카드사가 다 똑같았어요. ‘아! 치고 들어갈 허점이 있겠구나!’ 하는 느낌이 들었습니다. 혁신이 통할 것이라는 본능적인 감각이 발동했어요. 후발주자로서 새로운 패러다임으로 파고든다면 레드오션(Red Ocean)이 아니라 블루오션(Blue Ocean)으로 갈 수 있겠구나 하는 가능성을 발견했습니다.”

신용카드 본연의 기능에 충실하겠다는 것은 고객이 신용카드를 이용하여 일시불이나 할부로 물건을 산 뒤 신용카드회사에 내는 3~4% 정도의 결제 수수료를 주 수입원으로 한다는 것이다. 결제 수수료는 정부의 압박에 의해 요즘은 2~3%로 내려갔다. 그러다 보니 한 번 대출해주면 꽤 큰 금액을 예대 금리차로 벌 수 있는 대출 영업과는 비교가 되지 않았다. 하지만 적은 수입도 많이 모으면 큰 수입이 될 수 있는 법이다.

그리고 신용카드 본연의 기능에 충실한 전략은 또 하나의 중요한 이점을 갖고 있었다. 신용카드사의 대출은 어차피 은행에 가지 못하는 사람들이 찾아오는 서브프라임(Subprime) 대출, 즉 신용도가 낮은 사람들에 대한 대출일 가능성이 높다. 이런 대출은 경기에 민감해 4~5년에 한 번씩 거시경제의 파동에 따라 위기를 맞을 가능성이 커진다. 반면 우량 고객을 대상으로 신용카드 본연의 기능에 충실한 영업을 한다면 경기 변동의 충격을 줄일 수 있다. 리스크(Risk)가 훨씬 적은 사업인 것이다.

전투의 출발점은 어디서 싸울지, 전장을 택하는 데서부터 시작된다. 2000년대 초반 현대카드는 ‘대출’이라는 기존 경쟁자들의 전장에서 과감히 발을 뺐다. 그리고 누구도 주목하지 않았던 신용카드 본연의 기능에서 주된 싸움터를 찾아 나갔던 것이다. 실제로 카드회사의 매출을 제품이나 서비스를 구매하고 일시불이나 할부로 결제한 금액인 ‘신용판매금액’과 현금서비스와 카드론을 이용한 ‘금융서비스 이용금액’으로 구분해 보면, 현대카드의 경우 2002년에는 신용판매금액이 차지하는 비율이 53.9%였으나,

〈표 3〉 신용판매 및 금융 서비스 매출 비율

구 분	카드사 전체		현대카드	
	신용판매	금융 서비스	신용판매	금융서비스
2002년	37.7%	62.3%	53.9%	46.1%
2003년	46.5%	53.5%	75.8%	24.2%
2004년	62.5%	37.5%	79.5%	20.5%
2005년	69.5%	30.5%	84.8%	15.2%
2006년	73.3%	26.7%	86.3%	13.7%
2007년	75.7%	24.3%	86.0%	14.0%
2008년	77.1%	22.9%	85.2%	14.8%
2009년	79.3%	20.7%	86.8%	13.2%
2010년	79.7%	20.3%	83.1%	16.9%
2011년	80.9%	19.1%	84.3%	15.7%
2012년	82.7%	17.3%	86.1%	13.9%

(자료원: 금융감독원)

2003년 75.8%, 2004년 79.5%로 급격히 증가하였음을 알 수 있다. 이러한 비율은 전체 신용카드회사들의 매출에서 신용판매금액이 차지하는 비중 보다 훨씬 높은 수치였다. 그리고 현대카드의 경우에는 2005년에 이미 신용판매금액이 차지하는 비율이 80%를 넘어섰지만, 카드사 전체적으로는 2011년이 되어서야 80%를 상회하게 되었다(〈표 3〉 참조).

### III. 비즈니스 모델에 근거한 상품개발

현대카드는 신용카드 본연의 기능에 충실한 서비스를 고객에게 제공하고, 고객의 카드 사용에 따른 결제 수수료 수입을 통해 수익을 창출하고자 하는 비즈니스 모델을 선택하였다. 그렇다면 이제 현대카드가 해야 할 일은 신용도가 높은 우량 고객들로 하여금 이제까지 주로 사용해 오던 경쟁사의 카드를 현대카드로 교체하도록 만드는 것이었다.

그런데 2000년대 초반 이미 성숙기에 접어든 신

용카드 시장에 후발주자로 뛰어든 현대카드에게 이것이 과연 달성가능한 것인가? 돌이켜보면 도저히 불가능했던 것을 달성가능한 목표로 바꾸어 놓은 것은 새로운 시장기회를 발견하고, 이에 적합한 차별적 혜택 제공 상품을 지속적으로 출시해 왔기 때문이라고 할 수 있다. 현재 현대카드의 브랜드 포트폴리오를 구성하고 있는 알파벳카드, 컬러카드, 숫자카드의 출시 및 성장과정을 통해 현대카드가 잠재되어 있던 소비자의 욕구를 어떻게 발견하고, 자극하고, 충족시켜 왔는가를 살펴본다.

#### 3.1 알파벳카드

여기서 2003년 당시 현대카드가 처한 시장 상황을 정리해보면 다음과 같다. 우선, 시장 점유율이 1.7%에 그쳐 시장 내 지위가 극히 미미하였으며, 현대라는 기업 브랜드가 신용카드시장에서는 오히려 부담으로 작용하고 있었다. 또한 대한민국 국민 한 사람이 가진 신용카드가 평균 4.5장에 이르러 포화 상태에 다다르고 있었으며, 기업의 재무상태는 적자

규모가 6,000억 원에 이르고 있었다.

이런 상황에서 현대카드가 기존의 경쟁방식을 그대로 답습해서는 승산이 없었다. 현대카드는 후발주자이기에 유리한 점이 무엇인지 생각했다. 기회는 늘 위기를 내포하고, 위기는 늘 기회를 내포하기 마련인 것이다.

당시 선두 회사들은 카드대란으로 엄청난 유동성 위기를 겪고 있었고, 이에 따라 영업 활동이 소극적으로 이루어질 수 밖에 없었다. 이른바 디마케팅(De-marketing)이 한창이었던 것이다(이유재, 이신형, 이종세, 2014).

카드대란으로 인한 신용카드 시장의 위축은 시장 상황을 반전시킬 방법을 고민하던 현대카드에게는 기회로 인식되었다. 이러한 시장상황 하에서 2003년 5월 출시된 M카드는 현대카드의 부활을 알리는 신호탄이었다.

M카드의 차별점은 우선 '세이프 포인트' 제도에 있었다. 이 제도는 현대자동차나 기아자동차를 구입할 때 20만원에서 50만원까지의 금액을 할인해 주는 대신, 구매 후 신용카드를 사용하면서 발생한 포인트로 갚아나가는 제도이다. 보통은 포인트를 쌓고 난 후 포인트를 사용하게 되는데, 세이프 포인트의 경우 포인트를 먼저 사용해 할인 혜택을 본 뒤 나중에 포인트를 적립해 갚는 것이다. 다시 말해 '선(先) 적립-후(後) 사용' 개념의 포인트를 '선 사용-후 적립' 개념으로 바꾼 것이다.

자동차를 구입할 때 바로 수 십 만원 씩 싸게 구입할 수 있는 포인트는 기존의 계류하던 포인트들과 비교할 때 소비자의 반응이 달랐다. 그리고 미리 사용한 포인트를 빠른 시간 내에 갚으려면 카드를 빨리 그리고 많이 사용해 포인트를 쌓아야 했다. 따라서 한번 확보한 신용카드 소비자가 계속 카드를 쓰게 붙잡아 두는 고객 유지의 효과가 있었다. 세이프 포인트 제도는 단순히 순서를 바꿔 놓은데 그친 것이 아니라 신용카드의 용도를 재규정했다. 즉 신용

카드를 쓰다 보면 부수적으로 혜택을 얻는 것이 아니라, 혜택 자체를 위해 신용카드가 만들어졌다는 것이다. 목적이 있고, 그 목적을 위해 신용카드가 만들어진다. 주객을 바꾼 것이다. 세이프 포인트 제도는 뒤에 자동차는 물론이고 다른 제품 구매에까지 널리 확산됐고, 카드업계 전반으로도 확산됐다.

M카드의 또 한가지 차별점은 디자인에 있었다. 기존의 카드회사들은 디자인은 소비재를 제조하는 회사에서나 하는 일이라는 사고가 팽배해 있었다. 그렇지만 현대카드는 디자인으로 승부를 걸고자 나섰다. 신용카드 디자인에 과감한 투자를 감행한 것이다. 일반적으로 신용카드 하나의 디자인 예산이 20만 원에 불과했는데, 현대카드에선 2억 원, 5억 원으로 날로 늘어갔다. 그리고 당시만 해도 어느 회사도 주목하지 않았던 카드 디자인에 집중해 새로운 소재와 디자인의 카드를 내놓았다.

미니 M카드, 프리폼 카드가 연이어 출시되면서 M카드는 신용카드도 액세서리가 될 수 있다는 사실을 보여줬다. 가장 선풍적인 인기를 끈 것은 미니카드였는데, 일반적인 카드 크기의 57%에 불과한 미니카드를 열쇠고리에 휴대한다는 발상 자체가 신선한 충격이었다(〈그림 1〉, 〈그림 2〉 참조). 물론 다른 카드회사들도 미니카드 디자인을 도입할 수는 있었다. 카드사들은 카드 플레이트 제조를 전문업체에 위탁하는데, 외국의 전문업체들이 미니카드를 현대카드뿐 아니라 다른 신용카드회사에도 제안했던 것이다. 다른 카드회사들에 부족했던 것은 새로운 도전에 대한 용기였던 것이다.

세이프 포인트 제도와 디자인에 이어 M카드의 마케팅 커뮤니케이션 활동은 당시로서는 차별을 넘어 파격적인 것이었다. 우선, M카드의 출시를 알리는 기념행사를 개최하였는데, 이러한 이벤트는 카드업계에서는 선행이 없었던 것이다. 더욱 놀라운 것은 M카드의 출시와 관련하여 광고 등 커뮤니케이션 활동의 예산으로 500억 원을 책정하였는데, 이는 기



〈그림 1〉 일반 M카드



〈그림 2〉 미니 M카드

존과 비교할 때 1,000배가 넘는 금액이었다. 무엇보다 모든 신용카드회사들이 어렵다고 허리띠를 졸라매는 시장 상황이었기에 더욱 이례적이었다.

M카드의 광고전략 역시 파격적이었다. 금융산업은 고객의 신뢰를 생명으로 여겨왔고, 그것이 신용카드 광고에 있어서도 보이지 않는 규칙이 되고 있었다. 안정적인 이미지를 정립해 나가는 것이 기존 관습이었다. 그러나 현대카드는 도전자라면 그렇게 해서 안 된다고 판단했다. 파격적인 광고로 시장을 흔드는 전략을 선택한 이유가 그것이다.

기존 카드업체들이 회사의 전통에 기대거나 정서에 호소하는 광고를 했다면, 현대카드의 광고는 날선 독설을 지향했다. 경쟁자가 한들이 아닌데 어떻게 고분고분하게 이야기할 수 있겠는가? 현대카드는 친절함 메시지를 포기했다. 대신 고객들의 머릿속을 흔들어놓기 위해서 의도적으로 그들을 불편하게 만들었다. 당시 TV와 신문 광고를 중단 폭격했던 'M도 없으면서 쫓쫓... M으로 바꾸세요'라는 메시지는 그렇게 탄생했다.

광고에서 또 하나의 문제는 '현대'라는 기업 브랜드(Corporate Brand)를 어떻게 할 것인가였다. 마케팅의 전쟁터에 나갈 때 깊이 생각해봐야 할 문제가 있는데, 그것은 내가 가진 무기가 얼마나 파괴력이 있는지 생각해봐야 한다는 것이다. 막연한 추측으로는 안 된다. '정말? 그 정도 힘이 있나?'라는 질문을 지속적으로 반복하면서 자신이 가진 힘의 실체

를 정확히 파악해야 한다.

'현대'라는 브랜드가 금융산업에서 힘을 발휘할 수 있을까 하는 근본적인 의문을 제기했다. 금융산업 내에서는 '현대'라는 이름이 갖는 브랜드 자산(Brand Equity)이 그렇게 크다고는 생각되지 않았기 때문이다. 게다가 현대카드를 후발주자가 아닌가! 새롭지도 않고, 그다지 득도 되지 않는 회사 이름으로는 결코 선발주자를 이길 수 없다.

'그렇다면 상품에서 회사 이름을 빼자!' 회사가 아닌 상품에 마케팅을 집중하자는 전략이었다. 실제로 이전에 집행되었던 현대카드 광고 중 '열심히 일한 당신 떠나라'라는 기업 이미지 광고가 있었는데, 광고에 대한 주목도는 높았지만 기업 인지도와 이미지 제고에는 크게 기여하지 못했던 경험도 있었기 때문이다. 2등 회사가 초점 없는 광고를 하면 고객들은 1등 회사의 광고로 오해하기 때문이다. 현대카드도 모 브랜드의 후광에 기대기보다는 과감히 M이라는 개별 브랜드로 싸우자고 결정하였고, '현대카드도 없으면서'가 아니라 'M도 없으면서'라는 메시지가 나온 데는 이런 배경이 있었던 것이다.

경쟁사들이 회사 이름을 내세우는 광고를 하고 있을 때, 현대카드를 철저히 'M'이라는 개별 상품 브랜드에 집중했다. 그렇게 3년 동안 현대카드를 회사로 내세우는 광고는 전혀 하지 않았다. (그러나 현대카드의 인지도가 올라가면서 '현대카드M'이라고 커뮤니케이션하게 되었다)

M카드는 2003년 5월 23일 출시되었는데, 다음 달인 6월부터 극적인 반전이 시작됐다. 전달인 5월 카드 발급 건수가 15,000건에 그친 반면 6월에는 89,000건으로 5배 이상 발급 건수가 증가했다. 또한 6월달 M카드 신규회원의 이용률이 55.5%에 달했으며, 이용회원 1인당 평균 월 이용액도 157만 원을 넘어섰는데, 이는 M카드 출시 전 3개월 평균인 30.8%와 882,000원에 비해 각각 24.7%와 688,000원 이상이 증가된 수치이다. 한편 고객 1인당 신용판매금액은 출시 전 3개월 평균 559,000원에서 1,496,000으로 167.6% 증가한 반면 현금서비스 이용액은 3개월 평균 1,275,000원에서 1,067,000원으로 오히려 16.3% 감소하였다. 고객이 제품이나 서비스를 신용카드를 이용하여 일시불이나 할부로 결제한 신용판매금액은 많은 반면 현금서비스 이용은 적은 '우량 회원' 중심으로의 고객 구성 재편이 시작된 셈 이었다.

2004년에 들어오면서 현대카드는 M카드의 성공적 출시를 기반으로 이제 본격적으로 알파벳마케팅을 추진하게 된다. 구체적으로 현대카드는 고객의 라이프스타일(Lifestyle)을 기준으로 시장을 세분한 후 라이프스타일을 상징하는 알파벳을 상품명으로 하는 새로운 카드들을 연이어 출시하였다. 이렇게 출시된 카드들을 알파벳카드라고 하는데, 실속형 할인카드인 V(Value), 자동차 생활카드인 O(Oil), 가족형 할인카드인 H(Home), 쇼핑특화카드인 R(Reward), 여행특화카드인 T(Travel) 등과 같이 라이프스타일에 따른 특화 혜택을 제공하는 것이 알파벳카드의 특징이다.

현대카드 M이 출시되기 직전인 2002년도의 경우 우리나라 국민 1인당 신용카드 소지수는 4.6매에 이르고 있었다. 이러한 상황 속에서 고객의 주 사용카드가 되기 위한 카드회사들 간의 경쟁은 필연적인 것이다. 현대카드는 치열한 경쟁 속에서 자사의 지속가능한 경쟁우위를 찾기 위해 노력하였고, 그 실

마리를 고객의 라이프스타일에 따라 특화된 혜택을 제공하는 것에서부터 풀어나갔던 것이다. 또한, 소비자들은 다양하고 복잡한 메시지보다는 알파벳이나 숫자와 같은 간단명료한 기호를 더 잘 인식하고 기억한다는 분석 결과를 바탕으로 소비자들의 라이프스타일을 알파벳에 대입시키는 전략을 선택한 것이다. 그리고 이러한 현대카드의 알파벳마케팅은 회원수, 카드이용률, 1인당 신용카드 이용실적, 시장점유율, 회사인지도 등 다양한 측면에서 성과 향상을 가져온 것으로 분석된다(문병준, 김재일, 유창조, 2004; 송지성, 방장혁, 2006).

M카드를 중심으로 전개된 알파벳카드의 마케팅 성과는 <표 4>에 제시된 자료를 통해 가늠해 볼 수 있다. <표 4>에는 개인 신용카드 이용실적이 연도별로 제시되어 있는데, 특히 M카드가 출시된 2003년부터 2006년까지의 자료를 살펴보면 카드사 전체 이용실적은 2004년 급감 후 2006년 까지 정체된 모습을 보이는 반면 현대카드의 개인 신용카드 이용실적은 급증하였음을 알 수 있다.

### 3.2 컬러카드

M카드가 출시된 2003년, 현대카드는 M카드의 성공적 출시에 만족하지 않았다. 신용도가 높은 우량 고객에게 신용카드 본연의 기능을 충실히 제공하여 수익을 창출한다는 자사의 비즈니스 모델에 근거하여 현대카드는 새로운 표적고객을 대상으로 한 신상품 개발에 착수하게 된다. 구체적으로 신용카드 시장 내에 존재하고 있는 또 하나의 새로운 기회를 발견하였고, 이 시장의 욕구를 충족시킬 수 있는 신상품 개발을 준비하기 시작하였던 것이다. 2003년 11월 현대카드는 자체적으로 실시해 온 시장조사 결과를 토대로 월 1천만 원 이상 카드를 사용하는 VIP 회원들에게 내재되어 있는 잠재적 수요를 발견한 것이다. 당시 신용카드 시장에 이들의 기대수준을 충

〈표 4〉 개인 신용카드 이용실적

(단위: 억원)

	현대카드	카드사 전체
2003년	100,022	4,099,860
2004년	142,727	2,947,014
2005년	187,029	2,957,009
2006년	245,340	2,777,421
2007년	302,744	3,000,938
2008년	377,218	3,352,518
2009년	457,969	3,478,192
2010년	551,235	3,901,142
2011년	613,538	4,213,138
2012년	651,530	4,533,287

(자료원: 금융감독원)

족시킬 만한 상품이 없다는 판단을 한 현대카드는 전격적으로 VVIP(Very Very Important Person) 시장 공략을 위한 신상품 개발에 착수하게 된 것이다.

이후 13개월에 걸쳐 VVIP 시장 개척을 위한 현대카드의 과학적 분석이 시작됐다. 국내 신용카드 시장에서의 VIP고객 성향 분석, 금융자산 10억 원 이상의 자산가에 대한 인구통계적 및 사회심리학적 분석, 서울의 강남권과 같은 특정 지역의 부유층 조사 등을 통해 VVIP 카드 잠재 고객들의 소비패턴과 라이프스타일을 집중적으로 연구했다. 여기에 아멕스의 '블랙 센투리온'(Black Centurion) 등 해외에서 성공한 슈퍼 프리미엄 카드의 고객과 그들의 소비성향 등에 대해서도 면밀한 조사를 진행해나갔다. 당시까지 출시되어 있던 일반 프리미엄 카드의 서비스 분석이나 국내 프라이빗 बैं킹 마케팅 분석은 물론, 세계적 명품 브랜드의 마케팅 분석 등과 같은 타 업계의 VVIP 마케팅 분석 등도 실시했다. 미국, 영국, 호주, 대만, 싱가포르 등 다양한 해외시장에서 신용카드 마케팅을 10년 이상 담당한 전문가들을 만나고, 현지 답사를 통해 실제 서비스 사례를 관찰했다.

이러한 과정을 통해 현대카드는 기존의 카드가 제

공하는 천편일률적인 서비스와는 완전히 차별화된 접근법을 구사하기로 하였다. 단순한 고액 연회비 신용카드가 아니라 오피니언 리더(Opinion Leader)들이 사용하는 하나의 상징물로서 자리매김할 수 있도록 상징적 요소와 VVIP들만의 라이프스타일에 어울리는 실용적 요소를 균형 있게 설계하는 것이 관건이었다.

우선, 상징적 측면 강화를 위해 거래 장벽을 구축하였다. 누구나 마음으로 원하지만 실제로 구매할 수 없는 사람이 많아질수록 브랜드의 상징적 가치는 높아지게 된다. 따라서 브랜드의 상징적 가치를 높이기 위해서는 비표적고객에게는 거래의 장벽을 높여나가야 할 필요가 있다(홍성태, 1999). 일반적으로, 거래의 장벽을 높이는 방법은 고가격정책이다. 일반인들은 갖고 싶어도 너무 비싸기 때문에 구매할 엄두를 내지 못하는 반면, 구매자들의 긍지는 더욱 높아지는 것이다. 가격만이 거래의 장벽을 높일 수 있는 것은 아니다. 예를 들어, 최고급 남성복 브랜드인 비잔(Bijan) 매장의 출입문에는 “예약 손님에 한합니다”(By Appointments Only)라는 문구가 쓰여 있다고 한다. 그런데 아무나 예약할 수 있는 것이 아니며, 기존 고객이 직접 소개한 사람만이 예약을

할 수 있다고 한다. 선택된 소수만을 고객으로 하는 비잔은 높은 거래의 장벽 때문에 오히려 사람들의 동경의 대상이 되고 있는 것이다.

현대카드 역시 회원의 진입장벽(Entry Barrier)을 높이는 전략을 통해 단순한 신용카드가 아니라, 자신의 신분, 사고와 인맥 관리의 수단, 문화생활의 수단, 제2의 명함이라는 의미를 가질 수 있도록 상품의 상징적 가치를 제고시켰다. 블랙카드는 연회비를 100만 원으로 책정하였는데, 당시로서는 과격적인 액수였다. 연회비 외에도 사회경제적으로 엄격한 자격 기준을 설정해 놓고 이를 철저히 준수한다. 또한 가입 희망자가 신청하는 방식이 아니라 회사가 자격 기준에 맞는 예비 고객에게 회원 가입을 권유하는 초청장을 발송하는 방식이다. 초청장을 받은 고객이 가입 의사를 밝힌다고 하더라도 '블랙 위원회'(The Black Committee)에서 최종 승인 절차를 거쳐야 한다. 아무리 부자라 해도 평판이 좋지 않으면 카드 발급이 거절되는 것이다.

상징적 측면과 함께 실용적 측면도 중요하다. 비싼 연회비를 책정한 만큼 당연히 그에 상응하는 서비스의 제공이 뒷받침되어야 한다. 가격은 비싼데 고객이 별다른 혜택을 누리지 못한다면 실패를 자초하는 일이다. 사실 현대카드는 이전에도 '다이너스 카르트블랑슈'라는 한국에서 연회비가 가장 비싼 카드를 만든 적이 있었다. 연회비 20만원으로 당시로서는 과격적이었다. 그러나 서비스는 연회비 3만원짜리 카드와 다를 바가 없었다. 결국 그 카드는 현대카드 직원을 포함해 불과 20명에게 팔리는데 그쳤다.

빠이픈 실패를 기반으로 현대카드는 비싼 연회비에 부합하는 서비스 개발에 고심했다. 블랙카드 출시 당시 다른 카드회사들도 저마다 골드카드와 플래티넘카드를 내놓으면서 특별한 서비스를 제공한다고 했다. 그래서 전체 카드시장에서 프리미엄카드의 비중이 70%에 달하고 있었다. 그러면서 어떻게 VIP 서비스를 제대로 할 수 있을까? 이런 의문은 블랙카

드 서비스 기획에 더욱 박차를 가했다. 특화된 서비스, 진정한 VIP 서비스를 내놓도록 만든 것이다.

그렇게 탄생한 블랙카드는 예전에 볼 수 없었던 혜택으로 고객을 압도했다. 일례로 블랙카드 회원들만을 위한 행사인 '타임 포 블랙'(Time For Black)을 들 수 있다. 루이비통(Louis Vuitton)이나 할리데이비슨(Harley Davidson) 같은 세계적 기업의 CEO 초청 강연과 콘서트, 미술 경매, 와인 테이스팅 행사 등이 벌어진다. 이 행사에는 한 번에 보통 150명 정도가 참석하는데, 1인당 300만 원 정도의 경비가 소요된다고 한다. 물론 그보다 적은 비용으로도 진행이 가능하지만, 고객들이 충격을 받고 "너무 좋았어"라는 소리가 나올 정도의 행사가 아니라면 안 하는 게 낫다는 생각에서 높은 예산을 책정한다.

디자인도 차별화했다. 블랙카드는 세계적 산업 디자이너 카림 라시드(Karim Rashid)가 디자인하고, 금속 세공 전문가가 수작업으로 제작했다. 카드 제작단가는 일반 카드의 130배가 넘는 장당 6만 원에 이른다.

2005년 2월, 대한민국의 상위 0.05%를 대상으로 한 슈퍼 프리미엄급 카드 '블랙'(The Black)이 출시되었다. 블랙카드 회원 숫자는 사전에 최대 9,999명으로 제한했는데, 2012년 현재 약 2,000명에 이른다. 그런데 월평균 사용액이 1,000만 원에 육박한다. 게다가 최고의 VVIP들을 회원으로 둔 만큼 연체율은 거의 0%에 가깝다. 사용률도 높아 휴면회원에 대한 고객유지 비용이 거의 들지 않았다.

블랙카드의 출시 1년 후인 2006년 2월, 이번에는 의사, 변호사와 같은 전문직 종사자나 기업체 임원 등 상위 5%를 대상으로 한 '퍼플'(The Purple)을 출시하였다. 퍼플카드의 회원이 발급 3개월 만에 2,000명을 넘어서고, 1인당 사용액도 월평균 300만원을 넘어서는 성공을 거두게 된다. 현대카드는 2008년 7월, 기업체 중간관리자급을 대상으로 한 연회비 15만원의 '레드'(The Red)를 출시하며 VIP 신용카

드 라인업을 완성했다.

본인 정상회원 기준으로 세 가지 카드의 회원 수를 모두 합산한 결과를 년도별로 살펴보면 <표 5>와 같다. <표 5>에서 볼 수 있듯이 블랙, 퍼플, 레드로 구성된 VIP 신용카드의 회원 수는 매년 급격한 증가추세를 보이고 있음을 알 수 있다.

또한 현대카드가 자체적으로 조사한 카드발급수 기준 회사별 VIP 카드 시장점유율을 살펴보면 <표 6>과 같다. <표 6>에서 볼 수 있듯이, VIP 신용카드 시장에 있어 현대카드의 점유율은 2010년 기준으로 25.7%에 이르고 있으며, 2위 그룹을 비교적 큰 차이로 앞서고 있음을 알 수 있다.

### 3.3 숫자카드

현대카드는 2009년 11월부터 새로운 시장을 개척하기 위한 TFT를 구성하여 자사의 상품 포트폴리오와 국내 신용카드시장을 다양한 각도에서 분석하기 시작한다. TFT는 500만 명이 넘는 고객의 카드 이용패턴과 라이프스타일을 연구하고, 100개가 넘는 국내외 카드 서비스를 정밀하게 살폈다.

분석 결과 연회비 3만 원의 기존 플래티넘카드와 연회비 15만 원의 레드카드 사이에 그 동안 간과한 새로운 고객층이 있다는 것을 발견하였다. 더욱이 경쟁사 중 이 시장에 주력 카드를 내놓은 회사는 아직까지 없었던 것이다.

그런데, 새롭게 발견한 시장의 고객 특성은 기존의 일반적 상식과 달랐다. 즉, 플래티넘카드를 사용하는 고객들은 ‘고품격’ 서비스를 선호할 것이라는 시장의 통념과는 달리, 소비자조사에서는 이들이 실생활에 도움이 되는 실용적인 혜택을 가장 원한다는 결과가 나왔다.

현대카드는 즉각 플래티넘카드 이용 고객의 특성을 새롭게 정립하고, 본격적인 상품 개발에 착수했다. 구체적으로 새로운 상품의 표적고객을 합리적인 프리미엄 고객으로 설정하였으며, 서비스에 합당한 연회비를 받고 고객의 라이프스타일에 따라 포인트 적립이나 할인과 같은 강력한 실질적 혜택을 제공하는 전략을 수립하였다. 이를 통해 저가의 연회비를 받으면서 천편일률적인 프리미엄 서비스를 제공하는 경쟁사들로부터 차별화를 꾀하고자 한 것이다.

우선, 서비스 측면에서 강력한 실용적 혜택을 제공

<표 5> 컬러카드 회원 수

년도	2007	2008	2009	2010	2011	2012
회원 수(명)	9,548	15,783	22,000	38,900	84,000	113,100

(자료원: 현대카드 내부자료)

<표 6> VIP 신용카드 시장점유율(2010년)

순위	카드사	시장점유율
1	현대카드	25.7%
2	씨티카드	16.6%
3	롯데카드	14.9%
4	KB카드	14.7%
5	신한카드	7.9%

(현대카드 자체 조사결과, 카드발급수 기준)

하기 위해 현대카드는 국내외에서 활용 가능한 110여 가지의 프리미엄 서비스를 분석하여 항공권 할인, 유명 호텔이나 레스토랑 등에서 제공되는 클럽서비스, 그리고 특급 호텔 발레파킹(Valet Parking) 등 고객들의 선호도가 가장 높은 서비스를 선별해 내었다. 그리고 이렇게 선별된 서비스는 '현대카드 플래티넘 서비스'라는 확실한 하나의 플랫폼(Platform)을 구축함으로써 플래티넘카드 소지 고객이면 플래티넘카드 종류에 관계없이 누구나 받을 수 있는 기본적인 혜택으로 구성하였다.

현대카드의 플래티넘카드는 '현대카드 M3 플래티넘', '현대카드 H3 플래티넘', '현대카드 R3 플래티넘', '현대카드 T3 플래티넘' 등의 4가지 종류가 출시되었다. 이들 상품은 플래티넘카드 소지 고객에게 공통으로 제공되는 서비스에 추가하여, 현대카드의 대표적인 4가지 알파벳 카드(M, H, R, T) 각각의 특화 혜택이 한층 강화된 것이다. 예를 들면, '현대카드 M3 플래티넘' 카드는 카드 이용 시 적용되는 M포인트 적립율이 일반 현대카드M의 2배가 되는 식이다.

한편, 신용카드 시장이 포화상태에 접어들면서 카드사 간 경쟁이 심화되고, 이로 인해 기본적인 경쟁의 원칙이 무시되는 경우도 쉽게 찾아볼 수 있다. 대표적인 부분이 연회비다. 연회비는 카드 서비스를 제공하기 위한 기본 재원이지만, 회원 유치를 위해 연회비를 면제해 주거나 형식적으로 최소한의 연회비만 청구하는 것이 일반화되어 있다. 고객은 부담 없이 카드를 만들 수 있어 쉽게 카드를 발급 받고, 카드를 만든 후에는 크게 신경 쓰지 않는다. 잠자는 휴면카드가 늘어나는 것이다. 또한 연회비에 대한 고객들의 거부감이 커져 더욱 더 정상적인 연회비 청구는 힘들어지고, 상품 서비스는 열악해지는 악순환이 이어진다.

하지만, 현대카드는 M3와 H3 플래티넘카드의 경우에는 7만 원 그리고 R3와 T3 플래티넘카드의 경

우에는 10만 원의 연회비를 책정하였다. 플래티넘 3 시리즈를 출시하면서 강력한 프리미엄 서비스와 실용적 혜택에 부합되는 연회비 청구를 통해 연회비에 대한 통념을 깨기 위해 과감한 시도를 한 것이다. 그리고 이러한 도전은 성공하였다. 2010년 11월 출시된 현대카드 플래티넘 3 시리즈는 출시 4개월 만에 회원 수 10만 명 돌파, 1인당 평균 사용액 250만 원 이상, 연체율 0.06% 등 양적인 면과 질적인 면에서 모두 업계의 예측을 크게 뛰어 넘는 것이었다.

현대카드는 플래티넘 3 시리즈가 출시되기 이전에 이미 시장에 제공하고 있던 기존의 플래티넘 카드 서비스를 재단장하여 플래티넘 2 시리즈라는 이름으로 '현대카드 M2', '현대카드 V2', '현대카드 E2' 등 3종류의 카드를 출시하였다. 플래티넘 3 시리즈와 마찬가지로 플래티넘 2 시리즈에서는 공통으로 제공되는 서비스 종류와 수준을 높였을 뿐만 아니라 알파벳 카드별로 제공되는 실용적인 혜택을 강화하고, 각 카드마다 새로운 개념의 보상 혜택을 제공함으로써 기존 플래티넘 고객들의 생활 혜택의 집중도를 높였다.

#### IV. 현대카드의 BTL마케팅

2009년 12월 현대카드는 서울시와 함께 광화문 광장에 높이 34미터, 길이 100미터에 이르는 대형 스노보드 점프대를 설치하여 이틀간의 대회를 성공리에 마쳤다. 15만 명이 넘는 관객들이 선수들의 현란한 묘기에 감탄하였고, 대회 영상은 전 세계 170여개 국가에 중계되었다. 현대카드는 대회 주최사로써 금액으로 환산하기 힘든 홍보효과를 얻은 것은 물론 평창의 동계올림픽 개최 의지와 국제적인 도시로서 서울을 전 세계에 알리는 데도 일익을 담당하였다

- 현대카드의 아홉 번째 슈퍼매치 -

오늘날 블로그, 미니홈피, 카페, 소셜네트워크 등의 등장과 확산은 매체환경의 다양성과 복잡성을 증가시키고 있다. 이로 인해 ATL(Above The Line), 즉 TV, 라디오, 신문, 잡지 등과 같이 전통적인 대중매체를 이용한 마케팅 커뮤니케이션 활동은 그 효과가 한계에 다다르고 있다. 이러한 한계를 극복하기 위해 최근 미디어(Media)를 매개로 하지 않는 소비자 대면 마케팅 커뮤니케이션 활동인 BTL에 대한 관심도와 활용도가 급증하고 있다. BTL은 이벤트, 전시, 스폰서십 등 직접적인 소비자 접촉을 통해 참여와 체험의 기회를 제공하는 마케팅 커뮤니케이션 활동으로서 적은 비용으로 높은 커뮤니케이션 효과를 기대할 수 있다는 장점이 있다(김홍규, 오세정, 2009).

소비자들은 다양한 경로를 통해 브랜드와 접촉하게 되는데, 접촉이 일어나는 순간의 경로를 접촉점(Touch Point)이라고 한다. 접촉점 관리가 중요한 이유는 접촉점에서 고객이 체험하고 기억하게 되는 모든 것들이 고객 만족이나 충성도를 결정하기 때문이다. BTL은 대중매체에 의존하지 않고, 소비자와 직접적으로 대면할 수 있는 다양한 접촉점을 찾아 창의적이고 독창적인 쌍방향 커뮤니케이션 활동을 통해 소비자에게 브랜드에 대한 특별한 체험을 제공하는 것을 목표로 한다. 이를 통해 강력하고 차별적이며 독특한 브랜드 연상을 구축함으로써 고객에게 제품 구매의 이유를 제공하고, 브랜드와 고객 간의 관계를 발전시켜 나가는 마케팅 커뮤니케이션 활동이 BTL인 것이다. 실제로 BTL은 여러 연구를 통해 그 효과성이 개념화되고 입증되고 있다(김홍규, 오세정, 2009; 송영희, 허원무, 2008; 이문주, 한진수, 2011 등).

현대카드가 BTL 분야에 관심을 갖게 배경을 살펴보면 다음과 같다. 우선 마케팅 커뮤니케이션 측면에서 ATL에 소요되는 과다 비용과 비용 대비 효과 창출 측면에서의 한계를 인식하였기 때문이다. 현대

카드 슈퍼매치는 2005년 9월 처음으로 시작되었는데, 그 당시 현대카드는 연간 300억 원 규모의 광고비를 집행하고 있었으나 광고를 통해 창출되는 마케팅 커뮤니케이션 효과 측면에서는 한계점에 이르렀음을 인식하게 된 것이다. 이러한 한계를 뛰어넘기 위해서는 다시 광고 예산 증가가 요구되는데, 현대카드에게는 현실적으로 어려운 일이었다(이지은, 2008). 따라서 시장에서 최초가 되고자 하는 현대카드 마케팅 철학에 일치하는 차별적인 돌파구 모색이 필요하였던 것이다.

비용적 측면 외에도 BTL마케팅에 관심을 갖게 된 보다 근본적인 이유는 현대카드가 자사 브랜드의 아이덴티티를 가장 잘 표현할 수 있는 전략적 방안으로 BTL을 고려하였기 때문이다. 실제로 현대카드의 BTL마케팅은 신용카드사업과는 연관이 없어 보이는 다양한 이벤트를 개최한 것으로 보일 수도 있지만, 현대카드가 아니고는 결코 상상할 수 없는 특별한 체험을 제공하고, 이를 통해 현대카드만의 차별적인 브랜드 아이덴티티를 구축해 왔다. 이하에서는 현대카드 BTL마케팅 활동의 주요 내용과 성과를 살펴본다.

#### 4.1 현대카드 슈퍼시리즈

현대카드 슈퍼시리즈는 스포츠 마케팅의 고정관념에 도전하는 '슈퍼매치'(Super Match), 최고의 음악적 감동을 선물하는 '슈퍼콘서트'(Super Concert), 각 부분의 리더들과 대화와 생각을 나누는 '슈퍼토크'(Super Talk)로 이루어진다. 현대카드 슈퍼시리즈는 여느 스포츠행사나 콘서트, 강연회 등과는 확연히 구분되는 특징을 가지고 있다.

우선, 현대카드 슈퍼매치에는 세계 최정상급 선수들만이 초청된다. 그런데 현대카드 슈퍼매치는 종목 선택부터 다른 기업들과 차별화 된다. 대부분의 기업들이 인기 종목을 후원하려고 하지만 현대카드 슈

퍼매치의 경우에는 이와는 다소 상이하다. 테니스, 피겨스케이팅, 스노보드, 댄스스포츠 등과 같이 국내에서는 상대적으로 대중적 인기가 떨어지지만 국제적이고 고급스러운 이미지의 종목을 선택해서 세계 최정상급 선수가 출전하는 초대형 스포츠 이벤트를 단독으로 개최해 온 것이다.

많은 사람들이 대중성이 떨어지는 종목이라는 이유로 대회의 성공여부에 회의적인 반응을 보였으나, 현대카드의 생각은 달랐다. 오히려 대중성이 낮음으로써 국내에서는 접하기 어려웠던 기회를 제공하기 때문에 성공할 가능성이 높다는 것이다. 현대카드 슈퍼매치는 매 경기마다 전 좌석 매진은 물론 공중과 방송사의 중계를 통해 수백억 원의 홍보효과를 거둬으로써 현대카드의 인지도와 이미지 제고에 커다란 기여를 하였다.

슈퍼매치로 대성공을 거둔 현대카드가 다음에 선택한 것은 초대형 음악 콘서트였다. 현대카드는 자사의 대형 BTL 이벤트를 상징하는 '슈퍼'라는 브랜드를 유지하면서, 뒤에 해당 분야를 알 수 있는 '콘서트'를 붙여 브랜드를 완성했다.

전문 공연기획사도 아닌 카드회사가 초대형 콘서트를 개최한다는 소식이 슈퍼매치와 마찬가지로 많은 사람들이 고개를 가로저었지만, 이번에도 그 예상은 보기 좋게 빗나갔다. 2007년 1월, 현대카드는 세계 최정상급 팝페라 그룹인 '일디보'(IL DIVO)의 내한공연을 시작으로 현재까지 초대형 콘서트를 개최해 왔다. 이렇게 '현대카드 슈퍼콘서트'는 수많은 관객들에게 잊지 못할 공연을 선물하며, 국내에서 가장 성공한 문화마케팅 브랜드로 자리잡았다.

현대카드 슈퍼콘서트의 아티스트 선정 기준은 엄격하다. 세계 최고 수준의 아티스트여야 한다는 것은 필요조건일 뿐이며 충분조건은 아니다. 공연의 의미가 뒷받침 되어야 하기 때문이다. 빌리 조엘(Billy Joel)은 1970년 데뷔 이래 38년 만의 첫 내한공연이었고, 휘트니 휴스턴(Whitney Houston)

역시 첫 내한공연이자, 7년 만에 컴백한 이후 갖는 월드투어의 첫 무대였다. 일디보와 비욘세(Beyonce) 등도 슈퍼콘서트가 국내 관객과 만나는 첫 무대였다. 반대로 플라시도 도밍고(Placido Domingo)와 스티비 원더(Stevie Wonder)는 나이를 감안했을 때 현실적으로 마지막 내한공연이라는 또 다른 의미가 있었다. 이처럼 슈퍼콘서트라는 이름은 '최고'와 '첫', '마지막' 등의 희소 가치가 동시에 만족되는 극소수 공연에만 허락이 되어 왔다.

2010년 10월, 현대카드는 '슈퍼토크'라는 새로운 BTL 브랜드를 선보인다. 슈퍼토크는 문화와 예술, 경영 등 다양한 분야의 리더들이 강연자로서 관객들과 자신의 철학과 지식 등을 공유하는 프로그램이다. 슈퍼토크는 한 강연자가 일방적으로 자신이 원하는 주제를 1~2시간씩 말하는 일반 강연과 확연히 다르다. 한 번의 슈퍼토크에는 4~5명의 강연자가 나서는데, 토크 시간은 1인당 20분으로 엄격히 제한된다. 시간을 짧게 제한해 청중들은 물론 강연자들의 집중력도 최고조로 끌어올리는 것이다.

현대카드가 생각하는 '토크'의 의미도 특별하다. 슈퍼토크에서 토크는 말로 제한되지 않는다. 예를 들어 첫 번째 슈퍼토크에 강연자로 참가한 피아니스트 지용은 강연 시간에 피아노 연주를 선보였다. 피아니스트는 피아노 연주를 통해 관객들과 토크하고, 소통한다는 것이다. 무용가가 강연자로 나서면 말 한 마디 없이 음악에 맞춰 춤을 출 수도 있고, 가수들의 노래를 통한 토크도 가능하다. 이처럼 현대카드는 핵심 규칙의 원칙적인 적용과 토크 형식의 무한한 자율성이라는 이질적인 요소를 절묘하게 결합해 슈퍼토크만의 고유한 정체성을 형성하고 있다.

#### 4.2 현대카드 컬처 프로젝트: 슈퍼시리즈의 끊임없는 진화

현대 사회에 있어 문화는 단순한 공공재가 아니라 21세기 핵심테마로 급부상하고 있다. 기술의 발전으로 경쟁제품간 품질이나 가격에 별다른 차이가 존재하지 않는 제품동질성(Product Parity)의 시대에서는 독특한 문화이미지를 확보하지 못할 경우 그 기업은 시장에서 도태될 것이라는 예측까지 제시되고 있다(곽철우, 허성란, 2013). 이에 따라 기업은 자사의 이미지 개선을 위해 혹은 또 다른 수익 창출을 위해 문화라는 요소를 마케팅에 적극 도입하고 있는데, 문화마케팅이란 기업이 문화나 예술을 매개로 한 고객 감성 자극을 통해 문화예술이 가지고 있는 가치를 기업이나 제품 이미지로 연결하는 활동이라고 정의할 수 있다(임성혁, 김재진, 구동모, 2012).

문화마케팅은 다른 마케팅 활동에 비해 역사가 그다지 오래되지 않았으며, 그동안 주로 자본력이 풍부한 기업들이 사회공헌적 측면에서 공익 증진을 위해 문화행사나 예술활동을 지원하는 방식으로 이루어져 왔다. 그렇지만 문화마케팅에 참여하는 기업들이 점점 다양해지고 있으며, 초기 공익증진이라는 문화마케팅의 목표에 최근에는 상업성이 더해지면서 이제는 단순 후원이 아닌 마케팅 성과 창출을 위한 투자 활동으로 인식되고 있다.

예를 들어, 세계적인 생활용품 회사인 유니레버(Unilever)사는 유니레버 시리즈를 통해 자사의 수준 높은 소비자에게 유니레버의 브랜드와 창의성은 뗄래야 뗄 수 없는 관계에 놓여있으며, 이것이 소비자의 욕구를 충족시키고 회사를 성장시키는 주요 원동력이 된다는 사실을 성공적으로 인식시켜 줄 수 있었다. 유니레버 시리즈는 유니레버사가 5년 간에 걸쳐 125만 파운드를 들여 새로운 분야의 예술 작품을 후원하는 프로그램이었는데, 이 사업을 통해

기업의 핵심전략인 창의성과 혁신성을 지닌 예술작품을 후원해 왔다. 이는 예술 후원이 기업 브랜드 이미지와 혁신과 창의성을 중시하는 기업전략과 맞아 떨어지며 정부, NGO, 언론 대표 등 높은 수준의 고객층과 관계를 구축하는데 도움이 된다고 판단했기 때문이다. 유니레버 시리즈는 대성공을 거두었는데, 조사결과에 따르면 유니레버 시리즈를 시작하면서 타깃으로 했던 주요 오피니언 리더들의 4분의 3 정도는 이제 유니레버가 예술을 후원하는 기업이라고 확실하게 인지하고 있으며, 소비자들도 유니레버를 혁신, 창의성, 공동체 정신을 중시하는 기업으로 인식하게 되었다고 한다. 더불어 직원들의 사고도 크게 변화되었는데, 직원들은 이 후원 프로그램 덕분에 자신의 직장이 창의성을 얼마나 중시하는 지를 더 잘 이해하게 되었으며 유니레버에서 일한다는 사실에 크게 자부심을 가지게 되었다고 한다(한국메세나협의회, 2007).

2011년 2월, 현대카드의 새로운 문화마케팅 브랜드가 탄생했다. 그 이름은 컬처 프로젝트(Culture Project)다. 컬처 프로젝트는 현대카드 슈퍼시리즈가 흡수하지 못하는 연극이나 전시, 무용 등의 문화 영역을 보완하고, 전 세계 다양한 문화 장르의 검증된 아티스트나 작품을 새롭게 소개하기 위해 탄생했다. 현대카드가 다룰 수 있는 장르와 그 무대에 설 수 있는 사람들이 엄격하게 제한되는 슈퍼시리즈의 한계를 보완하는 카드를 꺼낸 것이다. 특히, 다른 기업들이 현대카드 슈퍼시리즈와 유사한 이벤트를 시행하기 시작하자, 마니아들을 위한 새로운 문화마케팅 브랜드를 출시해 차별화를 꾀한 것은 한 차원 높은 현대카드의 브랜딩 역량을 여실히 보여준다.

컬처 프로젝트의 첫 무대는 일본 지진의 여파로 아쉽게 연기된 케샤(Ke\$ha)의 내한공연 대신, 그 래미상 3관왕에 빛나는 R&B 음악의 새로운 거장 존 레전드(John Legend) 내한공연을 선보여 큰 호

응을 얻었고, 2011년 9월에는 팝 지니어스(POP Genius)로 불리는 미카(MIKA)의 내한공연을 성사시켰다. 10월에는 프랑스를 대표하는 국립극단 코메디 프랑세즈를 초청, 극작가 몰리에르의 희극 '상상병 환자'(The Imaginary Invalid)를 현대카드의 네 번째 컬처 프로젝트로 선보였다. 특히, 생소할 것으로 예상했던 프랑스 정통 연극 무대에 전 좌석 매진에 가까운 관심을 보여 주최측인 현대카드도 놀랐다는 후문이다. 현대카드는 컬처 프로젝트가 마니아들을 타깃으로 하는 브랜드인 만큼 팬미팅을 비롯해 아티스트와 팬이 더욱 가까워질 수 있는 다양한 이벤트를 지속적으로 개발할 예정이다.

#### 4.3 현대카드 BTL마케팅의 성과

현대카드가 가장 중시하는 가치는 한 마디로 요약된다. 바로 '현대카드스러움'이다. 이 현대카드스러움이라는 말 속에는 과학적이고 치밀한 분석과 통념을 두려워하지 않는 도전정신, 최고보다는 최초가 되겠다는 가치가 녹아있다. 그런데 이 현대카드스러움을 멀리서 바라보는 것과 직접 경험하는 것의 차이는 크다. 현대카드의 BTL마케팅은 행사장을 찾은 사람들에게 현대카드스러운 가치를 직접 보여주고, 경험하게 하고, 소유하게 한다. 현대카드의 BTL브랜드들은 현대카드의 영혼과 개성을 담아 만들어진 결정체이자, 이를 전달하는 매개체 역할을 하고 있는 것이다.

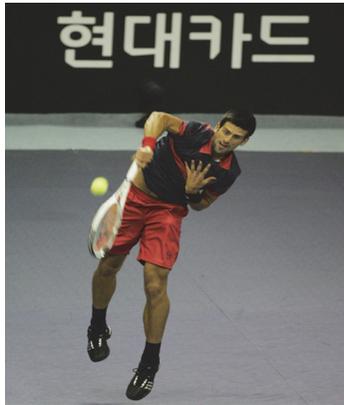
현대카드의 BTL마케팅이 연이어 큰 성공을 거두자, 많은 기업들이 적극적으로 벤치마킹에 나서고 있다. 하지만 현대카드는 이런 분위기를 부담스러워 하기는커녕 오히려 좋은 일이라고 말한다. 덕분에 더 새롭고, 더 가치 있는 것들을 찾아 나서고 있고, 세상에는 아직도 알려지지 않은 좋은 것들이 많기 때문이다.

현대카드에 대한 단골 질문 중 하나는 “왜 카드사

가 그 많은 콘서트와 스포츠 행사를 하느냐?”는 것이다. 사실 슈퍼시리즈나 컬처 프로젝트는 카드사의 주업도 아니고, 그 자체로 현대카드에게 수익을 남겨주는 프로그램도 아니다.

하지만 현대카드는 수년 동안 슈퍼매치, 슈퍼콘서트, 슈퍼토크, 컬처프로젝트 등을 진행해 오면서 국내 어떤 기업보다 트렌드에 앞서는 기업으로 자리 잡았다((그림 3)참조). 또 각 행사를 최고 수준으로 기획 진행하면서 고객 서비스의 수준이 남다르다는 것을 고객 스스로 체감하도록 했다. 많은 기업들이 말로만 남다른 제품, 차별화된 서비스를 외치지만 사실 그 기업만의 배타적인 서비스나 상품을 경험할 수 있는 경우는 거의 없다. 새로운 제품이나 서비스가 있더라도 비슷한 규모나 수준의 기업에서 함께 경험해 볼 수 있거나, 특정 서비스 회사에서 여러 기업에 제공하는 것이 많아 사실상 한 기업만의 독자적인 캐릭터가 담긴 서비스는 없었다.

현대카드의 BTL마케팅 브랜드는 바로 이런 점에서 확연히 다르다. 현대카드가 독점적으로 제공하는 행사에는 현대카드 회원 외에 어떤 제휴카드나 서비스도 혜택을 주지 않는다. 오로지 현대카드 회원만이 이 시리즈에 유일한 수혜자가 될 수 있다. 서비스는 단순히 가격할인으로 그치는 것이 아니다. 모든 행사에는 그 분야에서 당대 최고의 뮤지션, 스포츠 스타, 문화예술가들이 초대되고, 행사 진행이나 주변환경, 관람환경 등에서 국내에서는 보기 힘든 수준의 서비스가 제공된다. 이런 행사를 통해 현대카드 회원들은 현대카드 멤버로서의 차별화된 경험을 하게 되고, 현대카드라는 브랜드가 단순히 광고나 마케팅에 의존하는 기업이 아니라 서비스와 상품에서 실체를 가진 브랜드라는 것을 경험하게 된다.



슈퍼매치11:조코비치



슈퍼콘서트16:레이디 가가



슈퍼토크04:빌 모그리지



컬처프로젝트06:제이스 브라즈

〈그림 3〉 현대카드 BTL마케팅

## V. 결론

현대카드는 2001년 이미 성숙기에 접어든 신용카드 시장에 후발주자로 진입하였다. 일반적으로 후발주자는 선발주자에 비해 여러 면에서 불리하다. 그렇지만 후발주자라서 유리한 점도 있을 것이다.

예를 들어 1980년대 말 미국에 '사우스웨스트항공'(Southwest Airlines)이라는 신생 항공사가 생겼다. 항공업계는 카드업계만큼이나 규모나 선발주

자로서의 이점이 크게 작용하는 곳이다. 그러나 사우스웨스트항공은 한 번도 '아메리칸항공'(American Airlines)이나 '유나이티드항공'(United Airlines)과 같이 규모가 큰 항공사를 부러워하거나 흉내 낸 적이 없다.

사우스웨스트항공은 오히려 신생 항공사이기 때문에 가능했던 다양한 시도를 하게 된다. 기존 항공사는 가지 않았던 곳을 취향하고, 지정 좌석과 기내식 서비스, 승무원 유니폼을 없앴다. 대신 항공요금을 내리고, 업계 최고의 친절함 미소와 서비스를 강점

을 내세웠다. 그 결과, 현재 규모는 작지만 가장 많은 이익을 내는 항공사로 자리 잡았을 뿐만 아니라 미국인들이 가장 일하고 싶어 하는 회사로 꼽히고 있다. 만약 사우스웨스트항공의 직원들이 규모가 작기 때문에 혹은 후발주자이니까라고 한탄만 했다면 아마도 오늘날 사우스웨스트항공은 존재하지 못했을 것이다.

2000년대 초반의 현대카드는 지금과는 많이 달랐다. 실적은 참담했고, 업계에서는 꼴찌를 도맡아 하고 있었다. 특히 카드대란의 먹구름이 밀려들면서 상황은 더욱 악화되었다. 이러한 상황 하에서 현대카드가 선발주자를 그저 흉내만 내려 했다면 모든 일에서 후발주자로서의 약점 만을 느낄 수 밖에 없는 것은 당연한 일이었을 것이다. 그렇지만 현대카드는 인적 구성이나 사업 경험 그리고 규모 면에서 훨씬 앞서 있는 경쟁사들을 따라 하지 않았다. 사우스웨스트항공의 예와 같이 현대카드 역시 후발주자이기 때문에 선발주자들은 하지 않는 다양한 시도가 가능한 상황이었고, 이러한 맥락에서 선발주자들이 간과하고 있던 신용판매 시장을 공략하기로 한 선택이 가능하였다고 할 수 있다.

앞서 살펴본 바와 같이 현대카드는 설립 초기 기존의 카드사들과는 상이한 비즈니스 모델을 선택함으로써 현금대출이라는 기존의 전장에서 과감히 발을 빼고 누구도 주목하지 않았던 신용판매 시장을 주된 싸움터로 정하였다. 현대카드의 비즈니스 모델은 후발주자로서 선발주자들과 치열한 경쟁을 치러야 하는 레드오션이 아니라 새로운 패러다임으로 시장을 공략함으로써 블루오션을 찾아가는 전략을 선택한 것이었으며, 이러한 비즈니스 모델은 이후 현대카드 성장의 발판이 된다.

현대카드의 BTL마케팅 역시 커뮤니케이션의 새로운 전장을 모색한 결과라고 할 수 있다. 현대카드는 금융회사이다. 금융회사의 전통적인 이미지는 보수적이고 점잖다는 것이다. 그러나 현대카드는 튼

다. 경쟁사들은 하지 않는 일을 늘 저지른다. 왜 카드회사가 세계적 스포츠 선수들을 한국에 불러와 대결시키고, 세계적 가수들을 불러 콘서트를 여는 것일까? 이런 이벤트들이 현대카드에 도대체 어떤 도움이 되는 것일까?

현대카드의 정태영 사장은 다음과 같이 얘기한다. “우리는 여러 이벤트를 통해 ‘현대카드는 신기한 일을 한다’는 이미지를 심습니다. 이벤트는 우리에게 새로운 매체입니다. 새로운 매체를 발굴한 것입니다. 또 다른 광고라고 할 수 있습니다. 더욱이 이벤트는 남들이 안 하는 무주공산입니다.”

마케팅 전략가 Al Ries와 Laura Ries(2002)는 브랜드를 창출하는 것은 PR이며, 광고는 PR 등을 통해 구축된 브랜드를 지켜나가는 방어적 역할을 한다고 하였다. 또한 창의성이 필요한 분야는 광고가 아니라 PR이라고도 하였다.

정태영 사장은 카드업계 꼴찌인 현대카드의 브랜드를 살리기 위해서 광고 못지 않게 PR이 중요하다는 사실을 잘 알고 있었고, 그 주요한 수단으로 택한 것이 이벤트였다. 비용이 적게 들뿐만 아니라 무주공산이었기 때문이다. 그런데 매체와 대중의 관심을 끌기 위해서는 뻔한 이벤트가 아니라 남들이 하지 않는 이벤트를 해야 했다. 서울 광화문 광장 한 복판에서 국제스키연맹 스노보드 대회를 연 것도, 마리아 샤라포바(Maria Sharapova)와 비너스 윌리엄스(Venus Williams)의 테니스 대결을 개최한 것도 남들과 달라야 한다는 고민이 있었기 때문이다.

현대카드의 성공은 후발주자가 어떻게 살아 남아야 하는지를 보여주는 사례이다. 후발주자는 결코 선발주자가 독식하고 있는 전장에 뛰어들어서는 안 된다. 그들이 만들어 놓은 게임의 규칙에 휘말려서도 안된다. 선발주자는 미처 발견하지 못한 전장에서 그들은 행하지 않았던 게임의 규칙을 만들어 내는 것, 그것이 후발주자가 취해야 할 전략인 것이다.

기존의 것을 모두 부술 각오를 가진 현대카드는

이제 또 다시 새로운 전장을 모색하고 있다. 최근 현대카드에서 많이 들을 수 있는 말이 '은행을 이기자'(Break The Bank)이다. 은행업에 진출하겠다는 뜻은 아니다. 은행이 되겠다는 생각도 없다. 하지만 금융업계로 전장의 범위를 넓히면 은행도 경쟁자가 된다. 즉 더 넓은 전장에 도전하겠다는 것이 바로 '은행을 이기자'는 말의 취지인 것이다.

## 참고문헌

- 곽철우, 허성란(2013), "항공사 문화마케팅이 기업이미지와 관계지속의도에 미치는 영향," **관광경영연구**, 17(1), 1-23.
- 김민철(2011), "스포츠마케팅을 활용한 성공적인 경영성과 사례연구: 현대카드 슈퍼매치(Super Match)를 대상으로," **한국사회체육학회지**, 46, 221-236.
- 김홍규, 오세정(2009), "마케팅 커뮤니케이션으로서의 BTL 전략 요인," **한국광고홍보학보**, 11(2), 127-154.
- 문병준, 김재일, 유창조(2004), "현대카드: 라이프스타일에 따른 차별화 마케팅," **한국마케팅저널**, 6(3), 83-98.
- 송지성, 방장혁(2006), "디자인차별화와 브랜딩을 통한 신용카드 성공사례 연구: 현대카드를 중심으로," **한국디자인문화학회지**, 12(4), 109-117.
- 송형희, 허원무(2008), "후발 브랜드의 프리미엄 마케팅 전략: LG생활건강 후의 마케팅 커뮤니케이션 전략 사례 연구," **광고학연구**, 19(2), 203-220.
- 이문주, 한진수(2011), "BTL 중심의 브랜드 접촉점에 따른 외식프랜차이즈기업 소비자 유형 분류: Q 방법론의 적용," **한국호텔외식경영학회**, 20(6), 83-101.
- 이유재, 이신형, 이종세(2014), "KB국민카드의 마케팅 활동과 빅데이터 활용," **KBR**, 18(1), 145-176.
- 이지은(2008), "차별화된 프리미엄 브랜드 이미지 구축을 위한 현대카드의 스포츠 마케팅 사례," **경영교육연구**, 12(1), 1-26.
- 이지훈(2012), **현대카드이야기**, 서울: 쌤앤파커스.
- 임성혁, 김재진, 구동모(2012), "문화마케팅 활동이 기업이미지, 브랜드 동일시 및 구매의도에 주는 영향: 자기감시도의 조절영향을 중심으로," **마케팅관리연구**, 17(4), 75-93.
- 최승년, 이용희(2011), "LG카드의 성장과 몰락," **KBR**, 15(2), 35-63.
- 한국메세나협의회(2007), **영국 사례에서 배우는 예술을 통한 창조경영**, 사단법인메세나협의회.
- 홍성태(1999), **보이지 않는 뿌리**, 서울: 박영사.
- Ries, Al and Laura Ries(2002), *The Fall of Advertising and Rise of PR*, Harperbusiness.
- Paavola, Nina(2008), "Hyundai Card/Hyundai Capital and GE Money: Re-branding Decisions in a Successful Joint Venture," **INSEAD**.

## The Marketing Success Factors of Hyundai Card Company: Business Model, Development of Goods and BTL Marketing

Jee Hoon Lee\* · Sung-Tai Hong\*\* · Dong Kyoon Kang\*\*\*

### Abstract

Hyundai Card, which entered the market of credit card late in the end of 2001 which had entered its maturity, is approaching No.1 in market share by defeating its existing competitors in approximately 10 years. Its quantum growth is certainly a case of success nearly unprecedented in and out of Korea. So, this study reviewed the major contents and performances of the business model it has established at the beginning of company foundation, continuous development of goods based on the business model and BTL marketing as the marketing success factor of Hyundai Card.

Hyundai Card, which had to compete ferociously with its leading competitors at the beginning of company foundation, tried to find out what is its advantage as a follower. Therefore, it selected the business model which could find out the blue-ocean by marketing with a new paradigm. The business model of Hyundai Card is to provide the essential function of a credit card to get profits. According to its business model, its first assignment was to become a card mainly used by blue-chip customers with higher credit ratings. To achieve these goals, Hyundai Card found out uncovered desires of consumers and then continuously developed new goods that provide different benefits customized to the characteristics of targeted customers.

Followed by the development and launching new cards, Hyundai Card came to recognize the necessity to manage its brands systematically and adopt BTL marketing as a means to express its brand identity to the utmost. Hyundai Card has provided special experiences to the customers which no others could have imagined through BTL marketing represented as Super-Series, and has built its exclusive image.

The success case of Hyundai Card provides any suggestions as to how a follower can survive. The follower must not jump into the battlefield that the leaders have already monopolized, and must not get involved in the rules of game they have formed. Making the rules of game they have not conducted at the battlefield which the leader has not discovered yet is the strategy which the follower should adopt.

Key Words: Business Model, BTL Marketing, Credit Card Market, Hyundai Card Company

---

\* Chief Editor of Weekly Biz, The Chosunilbo.

\*\* Professor, School of Business, Hanyang University.

\*\*\* Professor, Daewon University College, corresponding author

## 〈Teaching Note〉

# 현대카드의 마케팅 성공요인: 비즈니스 모델, 상품개발 그리고 BTL마케팅

## 1. Synopsis

현대카드는 2001년 말 신용카드시장에 진출하였다. 신생카드사로 야심찬 출발을 하였으나 창립 초기인 2003년 카드대란이라는 악재를 만나게 되면서 소위 둘러막기에 이용되는 마지막 카드로 포지셔닝 될 위기에 처한다. 2003년 당시 신용카드시장의 상황을 살펴보면 국민 한 사람이 가지고 있는 신용카드의 수가 평균 4.5장에 이를 정도로 이미 시장은 포화상태였다. 이 와중에 현대카드의 시장점유율은 1.7%에 그치고 있었으며, 기업의 재무상태 역시 적자 규모가 6,000억 원에 이를 정도로 악화되고 있었다.

그러나 2012년 신용카드사의 시장점유율 순위를 살펴보면, 신용카드 이용실적 기준으로는 3위, 카드론과 현금서비스 이용 금액을 제외한 신용판매액 기준으로는 2위를 차지하고 있다. 또한 2013년 12월 말 기준으로 카드사가 발급한 신용카드 중 휴면카드 비율 역시 주요 경쟁사에 비해 가장 낮게 나타나고 있다.

현대카드의 성공요인 분석을 통해 성숙기에 접어든 시장에 후발주자로 진출한 기업의 입장에서 생존과 성장을 추구할 수 있는 방안이 무엇인지 토론해 볼 수 있다. 후발주자라고 해서 모든 면에서 불리한 것은 아니다. 비록 시장 수요가 포화상태에 이르렀을지라도 후발주자로서 갖게 되는 이점을 활용할 경우 여전히 성장의 기회가 존재할 수 있음을 알 수 있다.

## 2. Teaching Point

현대카드 사례를 수업에 활용할 경우 아래에 제시되는 내용에 초점을 두어 학습자의 이해를 돕고 토론을 진행해 나갈 수 있을 것이다.

- 1) 2000년대 초반 해외 신용카드회사들은 각자의 비즈니스 모델이 달랐으며, 이에 따라 회사의 운영방식이나 조직체계가 달랐다. 그러나 국내 신용카드회사들은 대동소이한 비즈니스 모델을 채택하고 있던 상황임을 고찰한다. 이를 토대로 현대카드가 신용카드사업 진출시 기존 경쟁사의 것과는 상이한 비즈니스 모델 선택이 가능할 수 있었음을 이해한다.
- 2) 현대카드가 선택한 비즈니스 모델을 이해한다. 특히 현대카드가 사업 진출 초기 신용판매에 따른 결제 수수료와 연회비를 주 수입원으로 하는 비즈니스 모델을 선택하게 된 배경이나 이유를 고찰한다.
- 3) 현대카드의 비즈니스 모델에 근거하여 알파벳 카드, 컬러카드, 숫자카드 등 현재 현대카드의 브랜드 포트폴리오를 구성하고 있는 브랜드들이 출시되었음을 이해한다. 또한 각 브랜드의 개발과정과 출시 후 시장성과를 고찰한다.

- 4) 현대카드가 BTL마케팅을 도입하게 된 배경을 이해한다. 또한 슈퍼매치, 슈퍼콘서트, 슈퍼토크, 컬처프로젝트 등 BTL마케팅을 통해 탄생한 브랜드의 특성과 성과를 고찰한다.
- 5) 신용카드시장에 진출한 이후 현재까지 현대카드의 주요 마케팅 활동에 대한 고찰을 토대로 후발주자가 시장에서 생존하고 성장해 나가기 위한 전략적 시사점을 도출해 볼 수 있을 것이다. 아울러 이 주제에 대한 학습 참여자 간의 논의나 토론이 가능할 것이다.

### 3. Assignment Questions & Analysis

- 1) 2000년 대 초반 신용카드 사업에 진출한 현대카드가 선택한 비즈니스 모델은 어떤 것이었나? 경쟁사들과 상이한 비즈니스 모델을 선택하게 된 배경은 무엇인가?

2000년대 초반 국내 주요 신용카드사들은 예대금리차가 커져 마진이 많이 남는 현금서비스와 카드를 주요 수입원으로 하고 있었다. 그러나 후발주자인 현대카드 입장에서는 선발주자들의 경쟁방식을 답습해서는 승산이 없었다. 따라서 현대카드가 선택한 비즈니스 모델은 고객이 신용카드를 사용하여 제품이나 서비스를 구매한 것에 따른 결제 수수료와 연회비를 주 수입원으로 설정한 것이다. 기존의 카드회사들은 하지 않았던 즉 대금업이 아닌 진정한 신용카드업에서 자리를 잡는다면 승산이 있다고 판단하였던 것이다.

- 2) 기존 신용카드회사들과는 상이한 비즈니스 모델을 선택한 현대카드의 최우선 과제는 무엇이었는가?

현대카드가 선택한 비즈니스 모델에 따르면, 제일 먼저 해야 할 과제는 신용도가 높은 우량 고객들로 하여금 이제까지 주로 사용해 오던 카드를 현대카드로 교체하도록 만드는 것이었다. 이를 위해 현대카드는 2003년 5월 M카드 출시를 필두로 고객의 라이프스타일을 상징하는 알파벳 카드를 연이어 출시하게 된다. 알파벳 카드의 특징은 고객의 라이프스타일에 따라 특화된 혜택을 제공하는 것이었는데, 알파벳 카드의 성과는 대단한 것이어서 카드대란으로 인해 발생한 전반적인 시장 상황의 급격한 악화 속에서도 현대카드의 이용실적만은 급격한 증가세를 나타낼 수 있었다.

현대카드는 알파벳 카드의 성공에 만족하지 않고, 신용카드를 이용한 제품이나 서비스 구매 금액은 높으면서도 연체율이 낮은 우량고객 중에서도 소득수준이나 사회적 지위가 높은 VIP 고객들을 대상으로 상징적 혜택은 물론 실용적 혜택을 대폭 강화한 상품개발에 착수하게 된다. 이를 통해 '블랙'으로 대표되는 컬러카드를 출시하게 되며, VIP 신용카드 시장점유율 1위에 오르는 성과를 거두게 된다. 현대카드의 신시장 개척 노력은 계속되어 알파벳 카드와 컬러카드 사이에 존재하는 새로운 고객층을 대상으로 한 숫자카드의 출시를 가져왔다.

- 3) 일반적으로 브랜드의 상징성을 높일 수 있는 방안은 무엇인가? 대한민국 최상위 0.05%만을 위한 카드인 '블랙'카드의 브랜드의 상징적(Symbolic) 가치를 높이기 위해 어떠한 노력을 하였는가?

누구나 마음으로 원하지만 실제로 구매할 수 없는 사람이 많아질수록 브랜드의 상징적 가치는 높아지게 된다. 따라서 브랜드의 상징적 가치를 높이기 위해서는 거래의 장벽을 높여나가야 할 필요가 있다. 일반적으로 거래의 장벽을 높이는 방법은 고가격정책이다. 일반인들은 갖고 싶어도 너무 비싸기 때문

에 구매할 엄두를 내지 못하는 반면, 구매자들의 긍지는 더욱 높아진다. 가격만이 거래의 장벽을 높일 수 있는 것은 아니다. 최고급 남성복 브랜드인 '비잔' 매장의 출입문에는 "예약 손님에 한 합니다"라는 문구가 쓰여 있다. 그런데 아무나 예약할 수 있는 것이 아니며, 기존 고객이 직접 소개한 사람만이 예약할 수 있다고 한다. 선택된 소수만을 고객으로 하는 '비잔'은 높은 거래의 장벽 때문에 오히려 사람들의 동경의 대상이 되고 있는 것이다.

현대카드 역시 회원의 진입장벽을 높이는 전략을 통해 단순한 신용카드가 아니라, 자신의 신분, 사교와 인맥 관리의 수단, 문화생활의 수단, 제2의 명함이라는 의미를 가질 수 있도록 상품의 상징적 가치를 제고시켰다. 블랙카드의 연회비는 당시로서는 파격적인 100만 원으로 책정되었다. 연회비 외에도 사회경제적으로 엄격한 자격 기준을 설정해 놓고 이를 철저히 준수한다. 또한 가입 희망자가 신청하는 방식이 아니라 회사가 자격 기준에 맞는 예비 고객에게 회원 가입을 권유하는 초청장을 발송하는 방식이다. 초청장을 받은 고객이 가입 의사를 밝힌다고 하더라도 '블랙 위원회'에서 최종 승인 절차를 거쳐야 한다. 아무리 부자라 해도 평판이 좋지 않으면 카드 발급이 거절되는 것이다.

4) 현대카드가 BTL마케팅을 도입한 배경 혹은 이유는 무엇인가? 또한 슈퍼시리즈로 대표되는 현대카드 BTL마케팅의 특징은 무엇인가?

현대카드의 BTL마케팅은 2005년 슈퍼매치의 시작을 출발점으로 볼 수 있다. 그 당시 현대카드의 ATL마케팅은 예산의 규모나 마케팅 커뮤니케이션 효과 창출 측면에서 이미 한계점에 도달하였다고 판단되었기 때문이다. 비용적인 측면 외에도 현대카드가 BTL마케팅에 관심을 갖게 된 근본적인 이유는 자사 브랜드의 아이덴티티를 가장 잘 표현할 수 있

는 전략적 방안으로 BTL을 고려하였기 때문이다.

현대카드는 슈퍼매치, 슈퍼콘서트, 슈퍼토크, 컬처프로젝트 등을 진행해 오면서 고객 서비스의 수준이 남다르다는 것을 고객 스스로 체험하도록 했다. 모든 기업들이 차별화된 제품이나 서비스를 주장하고 있지만 실제로 그 기업만의 배타적인 서비스나 상품을 경험할 수 있는 경우는 거의 없다. 새로운 제품이나 서비스가 있더라도 비슷한 규모나 수준의 기업에서 함께 경험해 볼 수 있거나, 특정 서비스 회사에서 여러 기업에 제공하는 것이 많아 사실상 한 기업만의 독자적인 캐릭터가 담긴 서비스는 찾아보기 힘들다.

현대카드의 슈퍼시리즈는 바로 이런 점에서 확연히 다르다. 현대카드가 독점적으로 제공하는 슈퍼시리즈는 현대카드 회원 외에 어떤 제휴카드나 서비스도 혜택을 주지 않는다. 오로지 현대카드 회원만이 이 시리즈에 유일한 수혜자가 될 수 있다. 서비스는 단순히 가격할인으로 그치는 것이 아니다. 모든 행사에는 그 분야에서 당대 최고의 뮤지션이나 스포츠스타가 초대되고, 행사 진행이나 주변환경, 관람환경 등에서 국내 여느 콘서트나 스포츠 행사에서는 보기 힘든 수준의 서비스가 제공된다. 이런 행사를 통해 현대카드 회원들은 현대카드 멤버로서의 차별화된 경험을 하게 되고, 현대카드라는 브랜드가 단순히 광고나 마케팅에 의존하는 기업이 아니라 서비스와 상품에서 실체를 가진 브랜드라는 것을 경험하게 된다.

5) 현대카드 사례분석을 토대로 후발주자가 시장에서 생존하고 성장해 나가기 위한 전략적 시사점을 도출해 보시오.

'사우스웨스트항공'은 신생 항공사이기 때문에 기존의 항공사들은 하지 못했던 다양한 시도를 통해 규모는 작을지언정 가장 많은 이익을 내는 회사가

되었다. 만약에 이 항공사가 규모가 작기 때문에 혹은 후발주자이니까라고 한탄만 했다면 이러한 성공이 가능하였을까?

현대카드의 정태영 사장은 2003년 1월 현대카드에 부임했을 당시 회의 때마다 직원들이 “저희는 후발주자이기 때문에 이렇게 밖에 못 합니다”라고 습관처럼 말하는 것을 들으면서 놀랐다고 한다. 그렇게 말할 수밖에 없는 것은 현대카드만의 전략이나 방향 없이, 인적 구성이나 연륜, 규모 면에서 훨씬 앞서 있는 LG카드나 삼성카드를 따라 하려고만 하기 때문이라는 생각이 들었다. 선발주자를 그저 흉내만 내려 한다면 모든 일에서 후발주자로서의 약점만을 느낄 수밖에 없는 것은 당연한 일 아닌가! 그는 직원들을 설득하기 시작했다. 정 사장은 모든 직원들에게 후발주자로서 현대카드의 이점을 10개씩 써서 제출하라고 지시했다고 한다. 그리고 “앞으로 또 우리 회사가 작기 때문에 불리하다고 말하는 사람이 있으면 가만 안 두겠다”는 엄포를 놓았다고 한다.

사우스웨스트항공의 사례와 비교해 보면, 현대카드 역시 기존의 카드회사들은 하지 않았던 시도를 하게 된다. 우선 사업 초기에 대금업이 아닌 진정한 신용카드업에서 자리를 잡겠다는 비즈니스 모델을 선택하였다. 계획대로만 된다면 현대카드는 후발주자가 아니라 선발주자가 될 수 있다는 판단에서였다.

현대카드 브랜드포토폴리오의 구조를 살펴보면, 알파벳카드, 컬러카드, 숫자카드가 핵심을 구성하고 있다. 그런데 현대카드에 있어 알파벳, 컬러, 숫자는 단순히 카드상품의 이름을 의미하는 것에 그치는 것이 아니다. 이 속에는 경쟁사들보다 한발 앞서서 혹은 경쟁사들은 간과하고 있던 시장기회를 찾아낸 후 새로운 시장 기회에 적합한 상품을 지속적으로 개발하여 시장에 제공해 온 현대카드의 노력이 담겨있는 것이다.

또한 자사의 BTL마케팅에 대해 현대카드의 정태영 사장은 다음과 같이 얘기한다. “우리는 여러 이벤

트를 통해 ‘현대카드는 신기한 일을 한다’는 이미지를 심습니다. 이벤트는 우리에게 새로운 매체(Media)입니다. 새로운 매체를 발굴한 것입니다. 또 다른 광고라고 할 수 있습니다. 더욱이 이벤트는 남들이 안 하는 무주공산입니다.”

현대카드의 성공은 후발주자가 시장에서 어떻게 생존해야 하는 가를 보여주는 사례라고 할 수 있다. 후발주자는 선발주자가 독식하고 있는 시장에 뛰어 들어서는 안 되며, 선발주자들이 만들어 놓은 게임의 규칙에 휘말려서도 안 된다. 선발주자가 미처 발견하지 못한 전장, 선발주자가 행하지 않았던 게임의 규칙을 만들어 내는 것이 후발주자가 취해야 할 전략인 것이다. 시장에 뒤늦게 진입한 후발주자라고 해서 모든 면에서 불리한 것은 아니다. 비록 시장 수요가 포화상태에 이르렀을지라도 후발주자로서 갖게 되는 이점을 활용할 경우 여전히 성장의 기회가 존재할 수 있음을 현대카드 사례를 통해 알 수 있다.