

현대카드: 라이프스타일에 따른 차별화 마케팅

HyundaiCard: Differentiated Marketing Based on Consumer Lifestyle

문 병 준(Moon, Byungjoon)*

김 재 일(Kim, Jae-Il)**

유 창 조(Yoo, Changjo)***

본 사례는 신용카드업계에서 시장추종자의 지위에 있던 현대카드가 기존의 현대 [M] 카드의 문제점 분석을 토대로 하여 「현대카드 M」의 재출범을 필두로 하여 새롭게 추진해오고 있는 라이프스타일을 토대로 한 시장세분화 및 차별적 마케팅 전략을 분석한다. 기존의 현대 [M] 카드는 경쟁 신용카드에 비하여 서비스매력의 열세, 상품의 강점을 효과적으로 전달하지 못한 취약한 커뮤니케이션 활동, 비효율적 채널전략 및 그에 따른 브랜드 인지도의 저조 등의 문제점을 안고 있었다. 동사는 이러한 문제점을 해결하기 위하여 「현대카드 M」으로 재탄생시킨 후 현대카드 S, 현대카드 T, 현대카드 U, 현대카드 A, 현대카드 K를 잇달아 출시함으로써 고객의 라이프스타일에 따라 시장을 세분화하고, 라이프스타일을 상징하는 알파벳별로 카드상품을 차별화하여 제공하는 차별화 마케팅전략의 하나인 소위 알파벳 마케팅을 효과적으로 추진해오고 있다.

핵심개념: 현대카드 M, 소비자 라이프스타일, 알파벳 마케팅

I. 서론

1997년말의 경제위기 이후 늘어난 신용카드의 폭발적 사용은 내수의 증대에 기여하여 국민경제의 회복에 기여하는 등 긍정적인 역할을 하였으나, 2003년 하반기 이후 신용카드 빚을 갚지 못하는 신용불량자를 양산하고 그에 따라

사회범죄가 증가하고 소비의 위축으로 국민경제가 회복되지 못하는 등 부정적인 모습을 노정하고 있다. 연체를 안고 있는 신용카드회사는 최근 일부 흑자로 돌아서는 기미를 보이고 있기는 하지만 여전히 다수의 카드사가 적자에 허덕이고 있으며 카드사가 안고있는 부채는 우리경제의 부담이 되고 있다.

* 경희대학교 국제경영학부 부교수(bmoon@khu.ac.kr).

** 서울대학교 경영학과(jackim@snu.ac.kr).

*** 동국대학교 경영학부 교수(yoo@dongguk.edu).

이 같은 현실의 1차적 책임은 신용관리를 잘 못한 소비자에게 있다고 해야 할 것이다. 그러나 카드사와 금융당국의 책임도 적지 않다. 카드사는 효과적인 마케팅전략의 실행 대신에 분별력이 부족한 미성년자와 상환 능력이 없는 계층에 마구잡이로 카드를 발급했다는 사회적 비판이 존재한다. 정부는 종래에 소비자에게 세 금공제 혜택을 주어 카드 남용과 남발을 방관해 업계 부실과 카드채 위기를 조장한 측면이 있다(문병준 2003). 현대 신용사회의 꽃이라 할 수 있는 신용카드 산업이 지금의 어려움을 슬기롭게 극복하고 지속적으로 발전하기 위해서는 관련 경제주체인 카드사의 지속적 경쟁우위를 창출하게 하는 마케팅전략이 필요하다. 그러나 신용카드산업과 관련한 기존의 연구들은 카드신용을 중심으로 한 금융시장 측면의 연구들(가령 박상수 2002; 신제운 2003 등)이나 신용카드를 둘러싼 금융제도 측면의 연구들(가령 손진화 2002; 박현일 2003 등)이 주로 이루어져왔으며, 신용카드와 관련한 소비자행동연구들(김경자 2002; 박진채, 차경욱 2004; 여정성 1990; Carlson and Gieseke 1983; Chang and Hanna 1992; Hirshman 1979; Kinsey and McAlister 1981; Lee and Hogarth 1998; Xiao et al. 1995 등)이 진행되어왔으나, 카드사의 마케팅전략에 관한 연구는 부족한 실정이다. 이에 본고에서는 신용카드업계에서 시장추종자의 지위에 있던 현대카드가 기존의 현대 [M] 카드의 문제점 분석을 토대로 하여 「현대카드 M」의 재출범을 필두로 하여 새롭게 추진해오고 있는 라이프스타일을 토대로 한 시장세분화 및 차별적 마케팅 전략을 분석한다.

II. 현대카드의 전략환경

2.1 연혁

세계적으로 볼 때 신용카드가 출범하게 된 계기는 1949년 미국인 사업가인 프랭크 맥나마라가 뉴욕의 어느 레스토랑에서 저녁식사를 마치고 계산을 하려다 자신의 지갑을 호텔에 두고와 낭패를 겪게 된 경험을 겪은 것이었다. 그는 이 경험에 착안하여 랄프 슈나이더 변호사와 함께 1950년 세계 최초의 신용카드인 다이너스카드가 탄생하게 되었다. 그 브랜드는 사업 아이디어를 제공한 본인의 경험에서 유래한 ‘식사하는 사람들(diners)’에서 유래한 것이었다. 우리나라에는 다이너스카드가 1967년 한국관광공사를 대리점으로 처음으로 상륙하게 되었다. 현대카드의 전신인 다이너스카드는 1995년 8월 대한항공과의 제휴카드를 발급하였고, 1996년 9월에 대우 오토 카드를 발급하였으며, 1997년 6월에는 여행자보험서비스를 실시하였다.

2001년 10월 현대캐피탈의 다이너스클럽(주)의 경영권 인수로 현대카드(주)가 설립되었다. 동년 11월에 현대자동차그룹 계열사로 편입되어 그룹 내의 금융서비스사로서 자동차 관련 종합서비스 및 금융서비스 제공 기업으로 새롭게 출발하였다. 이에 따라 동사는 기존에 프리미엄서비스를 제공하던 Diners카드 외에 범용시장을 겨냥한 VISA카드와 MASTER카드를 발급하게 되었다. 그 후 2002년 1월 현대 [M] 카드/기아노블레스 카드를 출시하였는데 이는 신차구매혜택 등 자동차관련서비스를 중심으로 한 상품을 제공함으로써 출시 후 단기간만에 자동차관련 대표 신용카드로 성장하였다. 2002

년 5월 포인트제도인 SAVE Point를 시행하였고, 2002년 9월 여성고객을 표적으로 한 여우카드를 출시하였고, 2003년 2월 Gift 카드를 출시하였다.

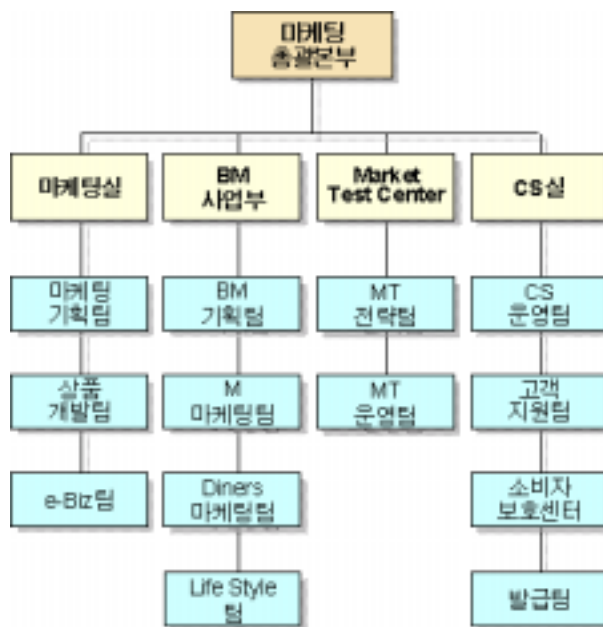
2003년 5월 현대 [M] /기아노블레스 카드는 「현대카드 M」으로 재탄생하였다. 본 사례의 초점인 동 카드는 고객이 다양한 상품을 구입한 결과 누적되는 포인트를 교환하여 사용할 수 있게 하는 소위 M포인트 스와핑 시스템을 도입함으로써 서비스영역을 확대하고, 카드제작 재료로 투명플레이트를 도입하였다. 2003년 8월에 현대카드 M의 보조 브랜드카드인 「mini M」을 출시하였다. 2004년 1월에는 현대카드의 CI (corporate identity)를 선포하였고, 동년 2월에 현대카드 C를 출시하고, 2004년 3월 이후 현대카드 T, 현대카드 K, 현대카드 A, 현대카드 U, 현대카드 S를 잇달아 출시함으로써, 고객의 라

이프스타일에 따라 시장을 세분화하고, 라이프스타일을 상징하는 알파벳별로 카드상품을 차별화하여 제공하는 소위 알파벳 마케팅을 시행해오고 있다.

2.2 마케팅 관련 조직

현대카드사의 마케팅 관련 조직은 공격적인 마케팅전략을 구사하는 데 걸맞게 비교적 강력한 조직을 보유하고 있다. 마케팅총괄본부 산하에 마케팅실, BM(brand management)기획팀, 시장테스트센터, test center, CS실의 하부조직이 있다. 마케팅실 산하의 마케팅기획팀은 마케팅전략, 영업기획, 금융서비스관리를 담당한다. 상품개발팀은 신상품 개발 및 기획, 서비스 개발 및 관리, IC카드 개발을 담당한다. e-Biz 팀은 인터넷기획, 인터넷 영업 및 운영을 담당한다.

<그림 2-1> 현대카드의 마케팅 관련 조직도



BM사업부 산하의 BM기획팀은 브랜드관리 (brand management) 기획, 광고 및 커뮤니케이션, 프로모션, 디자인지원을 담당한다. M마케팅팀은 현대카드 M의 브랜드관리, 포인트 전략 기획을 담당한다. Diners마케팅팀은 다이너스카드의 영업기획 및 마케팅, 상품개발 및 서비스 관리를 담당한다. Life Style팀은 보험, 여행, 통신판매 기획, 항공권관리, 부가서비스 기획 및 관리를 담당한다.

시장테스트센터 산하의 MT전략팀은 고객분석 및 전략수립, 테스트마케팅 기획 및 분석을 담당한다. MT운영팀은 CRM전략 수립 및 추진, 인프라 관리, 캠페인관리 및 운영, TM센터 관리 및 운영을 담당한다. CS(consumer satisfaction)실 산하의 CS운영팀은 CS기획 및 운영, 콜센터 기획 및 운영, 거래승인, 기타 고객서비스 지원을 담당한다. 고객지원팀은 대금 청구 및 입금, 조정 및 환불, 가맹점 대금 지급

및 관리, 국제카드업무를 담당한다. 소비자보호 센터는 민원접수 및 처리, 소비자피해보상, 고객상담 사후관리를 담당한다. 발급팀은 카드발급과 카드관리를 담당한다.

2.3 경쟁사 분석

신용카드업자 현황을 보면 크게 은행계 전업카드사, 기업계 전업카드사, 겸영은행사, 유통계 겸영사로 대별된다. 은행계 전업카드사로는 국민카드, 외환카드, 비씨카드, 우리카드, 신한카드, 산은캐피탈카드가 있다. 기업계 전업카드사로는 삼성카드, 엘지카드, 현대카드, 동양카드가 있다. 겸영은행사로는 비씨카드 11개사, 국민카드 4개사, 외환카드 6개사가 있다. 유통계 겸영사로는 백화점, 할인점 등 38개사가 있다.

카드사별 서비스 현황을 핵심서비스와 부가서비스를 중심으로 살펴보면 <표 2-1>에서 보는

<표 2-1> 카드사별 서비스 현황

특징	주요 카드사 서비스내역								회원수
	쇼핑	외식	교통	영화공연	놀이공원	스포츠	취업/미용	포인트 적립	
에니패스			●	●	●	●		●	200만
레이디	●	●	●	●	●	●	●	●	550만
패스			●	●	●	●		●	650만
비씨TOP (SK, 대한항공)	●		●					●	1,700만
Yes OK (SK)	●		●	●				●	140만
블루	●	●		●					18만

바와 같이 삼성 애니패스카드는 영화 및 공연, 놀이공원, 스포츠분야의 혜택을 핵심서비스로, 교통분야 및 포인트 적립 혜택을 부가서비스로 제공하고 있다. LG레이디카드는 쇼핑, 놀이공원, 웨딩 및 미용분야의 혜택을 핵심서비스로, 외식, 교통, 영화 및 공연, 스포츠분야, 포인트 적립 혜택을 부가서비스로 제공하고 있다. 국민패스카드는 이름 그대로 교통분야 혜택을 핵심 서비스로, 영화 및 공연, 놀이공원, 스포츠분야 및 포인트적립 혜택을 부가서비스로 제공하고 있다. 비씨TOP카드는 포인트 적립 혜택을 핵심서비스로, 쇼핑, 교통분야 혜택을 부가서비스로 제공하고 있다. 외환카드사의 Yes OK카드는 포인트 적립 혜택을 핵심서비스로, 쇼핑, 교통, 영화 및 공연분야 혜택을 부가서비스로 제공하고 있다. 동양카드사의 블루카드는 외식, 영화 및 공연 분야 혜택을 핵심서비스로, 쇼핑 분야 혜택을 부가서비스로 제공하고 있다.

2.4 기존 M카드의 문제점

[M] 카드에 대한 고객의 반응과 태도를 조사한 결과 고객들은 포인트제도에 대하여 높은 적립률은 좋는데 적립된 포인트를 차량구매 시에만 쓸 수 있다는 점을 불만스럽게 생각하였다. 즉 향후 어떤 차를 구입할지 불확실한 상황에서 즉시 혜택을 보고 싶다는 욕구가 강하였다. 또한 자동차 대표카드라면서 엔진오일, 보험, 중고차관련 혜택이 별로 없어 경쟁사의 다른 카드와 별 차이가 없다는 반응도 보였다. 아울러 생활에 필요한 항공마일리지, 쇼핑, 외식 서비스 등과 관련된 카드 서비스 욕구를 나타내었다.

이하에서는 [M] 카드의 문제점을 크게 상품력과 관련한 문제점과 유통채널 및 커뮤니케이션과 관련한 문제점으로 나누어 분석해본다. 우선 상품력과 관련한 문제점을 분석하기 위하여 포커스그룹 인터뷰를 실시하였다. 제기된 문제점의 하나로 Auto-Point 적립 서비스가 신차 구매로만 제한되어 있어 현대카드사의 주 표적시장에 대한 서비스의 미흡과 Auto-Point에 소구되지 못하는 고객층에 대해 제공되는 서비스의 부재가 가장 큰 문제점으로 지적되었다. Auto-Point가 소비자의 실제적 자동차 관련 생활에 이용하는 것이 불가능하고 재구매기간이 통상 5~7년이 걸리는 자동차 구매 시에만 이용이 가능하여 일반 고객들에게 소구하기가 어려운 문제점이 도출되었다. 고객은 즉각적인 혜택이 있는 서비스를 선호하며, 고객이 선호하는 부가서비스 순위를 살펴보면 주유할인, 무이자할부, 영화할인, 교통카드, 포인트 적립, 노리공원할인 등의 순서를 보였다. 이러한 문제점에 대한 마케팅전략적 대응방향으로는 자동차 관련 생활에 있어 포인트 이용이 가능하도록 정비, 주유, 부품 등 이용처를 확대하여 포인트 이용 빈도를 증가시키는 것이 필요한 것으로 판단되었다. Auto-Point와 관련된 또다른 문제점으로 단기간 내에 자동차를 구매할 의향이 없는 고객에 대한 소구가 어려움에 따라 경쟁사 일반 카드와 비교하여 이용률이 저조하다는 점이 지적되었다. 즉 고객들이 현대 자동차카드를 사용하는 이유는 단순히 자동차 구입 시 할인 혜택이 있기 때문인 것으로 나타나 포인트에 소구되지 못하는 고객에 대한 전략 수립이 필요한 것으로 판단되었다. 아울러 현대자동차나 기아자동차라는 특정사의 제품만 구매 가능

한 Auto-Point의 원천적인 문제점도 지적되었다. 즉 고객들은 이미 적립한 Auto-Point를 타 메이커의 자동차를 구매할 시 사용하지 못하게 될 것을 우려하였다. 이러한 문제점에 대한 마케팅전략적 대응방향으로는 현대차와 기아차의 Auto-Point를 호환할 수 있도록 하는 것이 필요한 것으로 판단되었다.

Car Life 관련 서비스 즉 자동차와 관련한 욕구에 대한 서비스 측면의 문제점으로는 [M] 카드가 대표 자동차카드를 지향하는 카드임에도 불구하고 실제 Car Life 관련 서비스는 주유, 정비, 부품할인에 한정된 할인위주의 서비스를 제공하는 데 그쳐 고객들이 이에 대해 큰 혜택을 느끼지 못한다는 점이 지적되었다. 즉 고객들은 일반 카드와 현대 자동차카드 간의 차이점을 인식하지 못한다는 점이다. 실제로 자동차 관련 고객번호 부가서비스의 순위로는 주유할인, 소모품교환, 정비 할인, 차보험 할인, 중고차 처리대행, 신차할인 등으로 나타났다. 이러한 문제점에 대한 마케팅전략적 대응방향으로는 현대차 그룹 내의 인프라를 활용한 Car Life 관련 서비스제도의 보완이 필요한 것으로 판단되었다.

Car Life 관련 서비스 측면의 또다른 문제점으로 자동차 메이커사의 연계서비스 부재로 인해 자동차 구매 시 경쟁사 카드를 이용하고 있는 점이였다. 즉 자동차 판매와 관련한 메이커(현대차 및 기아차)의 연계서비스의 부재로 고객들이 자동차 무이자할부 이용 시에 경쟁사 카드를 이용하고 있었다. 최근 현대차와 기아차의 자동차 구입대금 지급방법별 판매실적을 보면 현금구매(금융기관 대출 포함) 51.9%, 할부구매 40.4%, 카드구매 7.7%로 나타나 카드구매

비중이 적지 않은 것으로 나타났다. 이러한 문제점에 대한 마케팅전략적 대응방향으로는 메이커와 연계한 카드 무이자할부 및 저금리 카드 유이자할부 제도의 시행이 필요한 것으로 판단되었다. 또한 자동차 판매 시 수반되는 자동차보험과 관련된 서비스가 부재한 문제점이 지적되었다. 포커스그룹 인터뷰 결과 소비자들은 타 보험사 대비 10% 이상의 가격우위가 있을 경우 기존 보험을 변경할 의사가 있는 것으로 나타났다. 이점에 대한 마케팅전략적 대응방향으로는 현대차와 기아차 지점에서만 판매하는 보험상품의 개발이 필요한 것으로 판단되었다.

자동차 이용 관련 서비스 측면의 문제점으로 우선 할인 적용 주유소 네트워크가 타사 대비 열세임에 따라 일반 카드 대비 자동차카드로서의 소구점이 없다는 점이 지적되었다. 즉 주유소에 있어 고객들은 할인폭이 크지 않다면 가격보다는 위치의 편리성에 더 민감한 것으로 나타났다. 이러한 문제점에 대한 마케팅전략적 대응방향으로는 제휴 네트워크를 확대하고 더블 포인트를 제공하는 것을 검토하는 것이 필요한 것으로 판단되었다. 자동차 정비와 관련해서는 자동차카드 소지 고객에게 정비 시 할인 등에 대한 고객니즈가 있음에도 불구하고 실제로 고객이 혜택을 그다지 인식하지 못하는 것으로 나타났다. 이점에 대한 마케팅전략적 대응방향으로는 차량점검 서비스나 엔진오일 교환 등에 있어 Auto-Point 사용처를 확대하는 것이 필요한 것으로 판단되었다. 부품 및 용품과 관련해서는 부품 및 용품 서비스가 존재하기는 하나 현실적으로 할인이 제대로 이뤄지지 않고 있다는 점이 지적되었다. 이에 반하여 고객들은 자동차카드라면 부품 및 용품 할인이 당연히 제

공되어야 한다고 생각하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 문제점에 대한 마케팅전략적 대응방향으로는 자동차용품 및 부품서비스 분야의 현대차 계열 네트워크인 Mobis 카페를 활용한 실제 할인서비스를 제공하도록 조치하는 것이 필요한 것으로 판단되었다.

자동차 이용 관련 서비스 측면의 또 하나의 문제점으로 중고차 서비스의 부재가 지적되었는데 포커스그룹 인터뷰 결과 고객들은 중고차 거래 시 가격 및 품질에 대한 불안감을 가지고 있으며, 중고차 매매 신용에 대한 욕구가 있는 것으로 나타났다. 이점에 대한 마케팅전략적 대응방향으로는 중고차 관련 금융서비스를 개발하고, 중고차 인증제도를 도입하며, 중고차 판매대금으로 신차를 구매할 수 있게 하는 소위 Trade-In 제도의 도입을 추진하는 것이 필요한 것으로 판단되었다.

유통채널 및 마케팅 커뮤니케이션 관련 문제점으로는 우선 유통측면에서 신규 회원 모집 채널의 비효율적 운영으로 주 표적시장인 자동차 보유 소비자에 대해 효과적으로 접근하지 못하는 문제점이 지적되었다. 즉 차량 구매 가망고객 중심의 신규회원 모집이 아닌 비 표적시장을 대상으로 한 모집이 빈번히 시행되었다. 그 결과 현대차 및 기아차 영업소를 통한 모집분에 비하여 일반 카드모집 대리점 비중이 월등히 높은 수준으로 나타났다. 이는 자동차 구매 고객에게 현대카드를 권유하기가 용이하지 않아 지인 중심의 영업을 전개한 데도 그 원인이 있었다. 이러한 문제점에 대한 마케팅전략적 대응방향으로는 모집 채널 전략의 재수립이 필요한 것으로 판단되었다. 또한 현대차 및 기아차 유통경로의 인력을 활용한 주 표적시장 중

심의 모집이 실패한 것의 주요 원인으로서는 고객들이 자동차 영업직원들(Car-Master라고 칭함)의 [M] 카드 모집에 대해 자동차 재판매를 위한 고객 데이터베이스 모집수단으로 인식하는 경향이 많다는 점이었다. 아울러 조직내부적으로는 목표배분식의 채널 운영방식에도 일부 문제점이 있었다. 이점에 대한 마케팅전략적 대응방향으로 상품력 및 채널 관리방안 측면의 제도보완을 통하여 현대차 및 기아차 채널의 영업을 강화할 필요성이 제기되었다.

마케팅 커뮤니케이션 측면에서 고객들에게 현대카드사의 상품 및 서비스 내용을 정확하게 인지시키지 못한 대고객 커뮤니케이션 전략의 부실이 문제점으로 지적되었다. 우선 타사 대비 강점인 높은 포인트 적립률을 제공함에도 불구하고 이를 고객들에게 효과적으로 인지시키는데 실패하였다. 이에 따라 고객들은 거의 대부분 [M] 카드의 포인트 적립률을 모르고 있었다. 또한 광고와 상품 특성과의 연결성 부족으로 인하여 상품 및 서비스인지도가 낮은 수준을 보인 점이다. 즉 현대카드사의 인지도에 비하여 [M] 카드 및 주요 서비스에 대한 인지도가 매우 낮은 수준이었다. 이러한 문제점에 대한 마케팅전략적 대응방향으로는 고객시장 세분화 및 상품 커뮤니케이션 전략의 재정립이 필요한 것으로 판단되었다. 또한 지속적이고도 효율적인 대고객 마케팅 커뮤니케이션 프로그램 및 가맹점과의 공동 프로모션이 부재하였고, 신차의 경우 자동차 메이커와의 공동 프로모션이 미흡하였다.

Ⅲ. 현대카드 M의 재탄생

3.1 신상품 개발과정

앞에서 논의한 전략환경의 위협을 극복하고 문제점을 해결하기 위하여 현대카드사는 기존의 [M] 카드 문제점 분석, 고객 라이프스타일 분석, 및 시장분석을 바탕으로 차별화된 상품개발과 마케팅전략의 수립을 위한 총 6개월의 기간에 걸쳐 「현대카드 M」 개발 프로젝트를 추진하였다. 앞의 3개월의 기간에 걸친 1단계에는 상품구조를 디자인하고, 그 후 3개월 기간의 2단계에는 마케팅전략, 모집채널, 및 프로모션에 대한 전략을 수립하였다.

신상품개발과정 1단계의 핵심활동을 살펴보면 첫째, 현재 및 잠재고객 라이프스타일에 대한 분석을 실시하였다. 둘째, 소위 ‘자동차 가치사슬’ 즉 ‘자동차와 관련된 제품생산, 마케팅, 및 소비와 관련된 제반 가치 창출활동’에 관련된 시장 및 수익성을 예측하였다. 특히 향후 국내 시장규모 및 시장점유율을 예측하고 사업영역별 전략적 추진 중요도 분석 및 방향성을 분석하였다. 셋째, 기존의 [M] 카드와 현대자동차 및 기아자동차 구매 고객 데이터를 분석하고 [M] 카드의 문제점을 분석하였다. 넷째, 표적시장을 선정하고, 표적세분시장별 상품구조를 디자인하였다. 즉 고객데이터 분석에 따른 시장세분화, 표적시장 선정, 포지셔닝전략을 수립하고, 상품구조 전략을 수립하였으며, 경제성을 분석하고, 고객 니즈에 근거한 혜택 및 서비스를 추출하고, 전략적 포지셔닝 매트릭스 모델을 설정하여 「현대카드 M」 개발안을 수립하였다. 다섯째, 계약, 전산시스템 구축, 모집, 광고, 판촉, 채널

확대 등 신상품 개발에 따른 제반 업무를 추진하였다.

신상품개발과정 2단계의 핵심활동을 살펴보면 첫째, 표적시장별 마케팅전략을 수립하였다. 둘째, 모집채널별 목표 및 전략방향을 수립하였다. 즉 그룹사별, 세부조직, 점점별로 세분하여 채널별 전략을 수립하였다. 셋째, M포인트의 마케팅전략을 수립하였다. 넷째, 테스트마케팅을 위한 소위 상품클리닉(clinic)을 통한 차별적인 프로모션을 시행하였다. 카드업계 최초로 티저(teaser)광고를 도입하여 가령 “M도 모르면서...쫄쫄”등의 캠페인을 실시하였다. 다섯째, 모집채널별로 교육 및 로드쇼를 실시하였다.

3.2 상품개발전략

「현대카드 M」의 개발전선은 첫째, 주 표적시장인 자동차를 보유하거나 보유를 희망하는 고객의 유인을 극대화하고 확고히 유지한다. 둘째, M포인트를 확장도로 하여 고객의 자동차 관련 업그레이드 및 생활편의를 확장하는 전략을 기본으로 하여 다초점(multi-focusing) 서비스 제공을 기본으로 상품을 디자인하였다(현대카드, 2004). 이의 개념도는 <그림 3-1>과 같다.

기존의 [M] 카드에 대한 고객의 의견을 조사한 결과 “높은 적립률은 좋긴 한데 현대자동차나 기아자동차 구매 시에만 쓸 수 있다는 게 불만이다.” “자동차 대표카드라면서 엔진오일, 보험, 중고차 등과 관련한 혜택이 별로 없다.” “생활에 필요한 항공마일리지, 쇼핑, 외식서비스 관련 혜택이 있었으면...” 등의 욕구가 존재함을 발견하였다. 이러한 고객의 이슈를 해결하기 위하여 개발한 것이 새로운 M 포인트이다. 즉

<그림 3-3> M 포인트 스와핑



카드 M₂으로 변경하여 기존 카드와 차별화하였으며, 또한 기존 크기의 카드 외에 페어(pair) 카드로 미니플레이트(mini plate)를 도입하고

다양한 색상을 사용함으로써 플레이트의 디자인 요소를 강화하였다. 이는 <그림 3-4>에 제시되어 있다.

<그림 3-4> 현대카드의 디자인 변경

시점		~ '03.4월	'03.5월 ~	'03.8월 ~
상품명	Brand	현대 M ₁ 카드 기아 노블레스 카드	현대카드 M (통합 브랜드)	mini M (Pair 카드)
Plate	Design			
	종류	각각 1종	투명 4종	투명 4종 Vivid 9종
	재질	본투명	투명	투명 & Vivid
특징점		Auto Point 적립	투명 Plate M 포인트 적립율 & 스와핑	차별화된 Plate Design (mini & 다양한 색상)

3.3 브랜드전략

「현대카드 M」의 브랜드전략의 초점은 “혜택이 우리도 많다”가 아닌 “혜택의 제공방법이 다르다”는 개념 하에 소비자에게 신용카드의 새로운 기준을 제시함으로써 패러다임의 전환을 통한 경쟁 카드와의 차별화를 시도하는 데 두어졌다. 현대카드사는 「현대카드 M」을 파워 브랜드로 성장시키기 위하여 2003년 단기적 목표와 2004년 이후의 장기적 목표로 나누어서 커뮤니케이션전략을 전개하였다. 즉 2003년에는 카드업계 후발진입사로서의 차별화노력을 강화하고, 브랜드 인지도 제고를 통하여 소비자의 환기상표군(consumer evoked set)으로의 진입을 달성하고, 안정적 시장지위 확보하는 데 주력하였다. 2004년 이후에는 브랜드 퍼스널리티를 형성하고, 브랜드 로열티를 강화하며, 브랜드 릴레이션십을 유지·강화하는데 주안점을 두고 있다.

「현대카드 M」의 브랜드전략의 또 다른 초점은 성숙기에 접어든 국내 카드시장에서 후발 브랜드가 생존하기 위해서 현대카드를 중심으로 시장을 재편하기 위하여 소비자들에게 신용카드에 대한 새로운 시각을 제시하는 데 주안점을 두었다. 즉 현대카드 대 타사 카드 간에 소비자들의 주 카드(main card) 교체 논쟁을 전개하여 “Switch to M” 즉 현대카드를 주 카드로 만들기를 이슈로 제기하는데 주력하였다. 즉 소비자들에게 M을 통해 신용카드에 대한 기존의 생각을 바꿔 놓고 「현대카드 M」을 범용화된 카드로 만드는 전략을 추구하였다.

이러한 브랜드전략 추진을 위한 기술적 고려사항으로 브랜드 설계구조(brand architecture)

의 수립을 통한 새로운 브랜드 내이밍을 구사하였다. 즉 현대카드 M을 필두로 하여 향후 현대카드 A, 현대카드 B...등의 알파벳을 첨부한 브랜드를 계속 출시하는 전략을 추진하였다.

3.4 커뮤니케이션전략

커뮤니케이션 전개는 현대카드 M을 런칭한 2003년에는 “M도 없으면서 쫓쫓...”이라는 메시지를 사용한 티저(teaser)기법으로 소비자의 관심을 극대화하는데 주안점을 두었다. 즉 1단계로 2003년 5월 1일부터 21일까지 실시한 티저광고는 현대카드 M의 런칭을 위한 “M” 브랜드에 대한 호기심과 기대감을 형성하는 것을 그 목적으로 하여, 전달방식은 전파, 인쇄, 옥외수단을 사용하였다. 2단계로 2003년 5월 22일부터 7월 13일까지 “M으로 바뀌라!”라는 슬로건을 사용하여 현대카드 M으로 바뀌어야 하는 이유를 제시함으로써 주 카드 교체 캠페인을 전개하는 것을 목적으로 하여, 전달방식은 전파, 인쇄, 옥외, PR을 사용하였다.

아울러 브랜드 인지도 제고를 위하여 2003년 7~8월 중 “부디 잘 키우십시오 M”이라는 슬로건으로 레스토랑, 항공여행, 자동차매장 등의 상황을 이용한 M포인트 중심의 기능별 혜택을 전달하는 것을 목적으로 하여, 전파와 인쇄매체를 이용한 광고를 실시하였다. 2003년 8월~12월 중에는 미니 M 카드의 출범을 전후하여 “M으로부터 미니가 유행...”이라는 슬로건을 사용하고, 전달방식은 전파, 인쇄, 옥외, PR, 시연행사 등을 사용한 미니M 광고 캠페인을 실시하였다. 2004년에는 다시 “M으로 바꾸세요...”라는 슬로건으로 압박광고를 실시하였다.

IV. 알파벳 마케팅

4.1 라이프스타일을 토대로 한 시장세분화

현대카드 M의 성공적인 런칭을 기반으로 하여 2004년 들어 동사는 현대카드 M뿐만 아니라 현대카드 S, 현대카드 T, 현대카드 U, 현대카드 A, 현대카드 K를 잇달아 출시함으로써 고객의 라이프스타일에 따라 시장을 세분화하고, 라이프스타일을 상징하는 알파벳별로 카드상품을 차별화하여 제공하는 차별적 마케팅전략의 하나인 소위 알파벳 마케팅을 추진하기 시작했다.

동사가 알파벳 마케팅전략을 추진한 이유는 첫째, 고객의 라이프스타일을 토대로 한 시장세분화를 기반으로 하여 서비스 차별화를 통한 경쟁우위를 확보하고자 하는 것이다. 둘째, 알파벳은 인지하기 쉽고 오래 기억된다는 점이다. 셋째, 고객으로 하여금 알파벳 이름을 가진 카드는 모두 현대카드이다 라는 인식을 가지게 하여 이미지의 일관성을 확보하고자 함이다. 넷째, 부가된 알파벳만 변경함으로써 브랜드 확장이 매우 용이하고 빠른 홍보효과를 거둘 수 있다는 점이다.

동사는 소비자들이 신용카드를 이용하여 중점적으로 소비하는 생활부문 즉 소비생활의 스타일별로 시장을 세분화하여 자동차 구입 및 유지에 지출과 관심이 많은 소비자, 쇼핑에 관심이 많은 소비자, 이동통신에 관심이 많은 소비자, 대학생, 아시아나 항공 이용 고객, 대한항공 이용 고객 등의 시장을 표적시장으로 선정하였다.

4.2 세분시장별 상품차별화

현대카드사는 세분시장별로 카드서비스를 차별화하여 제공함으로써 경쟁우위를 창출하는 전략을 구사하고 있다. 현대카드 M은 'Car & Life, 현대카드 M'이라는 상품컨셉으로 어디서나 쌓이는 높은 적립률의 M포인트 혜택, 자동차를 살 때 최고 200만원 할인 혜택, 50만원선의 할인을 제공하는 SAVE포인트 혜택, 주유시 스페셜 포인트 적립혜택, 항공마일리지 전환 혜택, 마음대로 현금처럼 쓸 수 있는 M포인트 스와핑 혜택을 제공한다.

현대카드 S는 '최고의 쇼핑법, 현대카드 S'라는 상품컨셉으로 카드를 사용할 때마다 1,000원당 최대 10포인트의 소위 S포인트를 적립해주는 혜택, 뷰티, 헤어, 스파, 면세점에서 10~

<그림 4-1> 현대카드의 알파벳카드



20%의 할인 제공 혜택, 놀이공원, 영화, 항공권, 프로스포츠 관람 할인 혜택을 제공한다. 현대카드 T는 '매달 통화료 캐쉬백, 현대카드 T'라는 컨셉으로 카드를 사용할 때마다 1,000원당 최대 15포인트의 소위 T포인트를 적립해 주는 혜택, 적립된 포인트로 매월 LG텔레콤 통화요금 Cash-Back 혜택을 제공한다.

현대카드 U는 '인터넷 매니아 대학생만의 특권, 현대카드 U'라는 컨셉으로 카드를 사용할 때마다 적립된 포인트 소위 U포인트로 다양한 인터넷 콘텐츠는 물론, 온라인 쇼핑까지 해결하는 혜택을 제공한다. 현대카드 A는 '아시아나의 모든 혜택, 현대카드 A'라는 컨셉으로 카드사용금액 천원당 1마일의 아시아나 항공 마일리지 적립 혜택, 국내선 5% 및 국제선 7%의 항공권 할인 혜택, 인천공항 다이너스 라운지 무료 이

용 혜택, 아시아나 클럽 할인 서비스 혜택, 스타얼라이언스의 모든 혜택을 제공한다. 현대카드 K는 '대한항공의 모든 혜택, 현대카드 K'라는 컨셉 하에 카드사용금액 천원당 1마일의 대한항공 마일리지 적립 혜택, 국내선 5% 및 국제선 7%의 항공권 할인, 인천공항 다이너스 라운지 무료 이용 혜택, 스카이패스 회원 할인 서비스, 스카이팀의 모든 혜택을 제공한다.

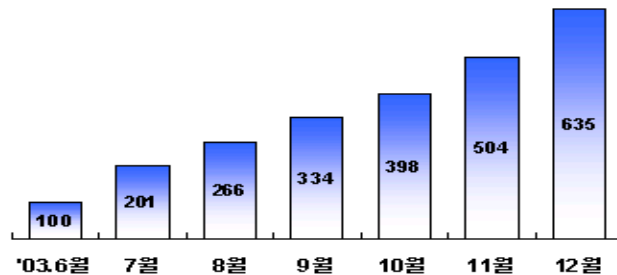
V. 마케팅성과

브랜드 인지도 측면을 보면 2003년 12월말 조사결과 비보조인지를 31%로 그간의 미흡했던 브랜드 인지도가 대폭 향상되었다. 최초인지도는 3.6%로 2003년 4월 조사결과에 대비하여

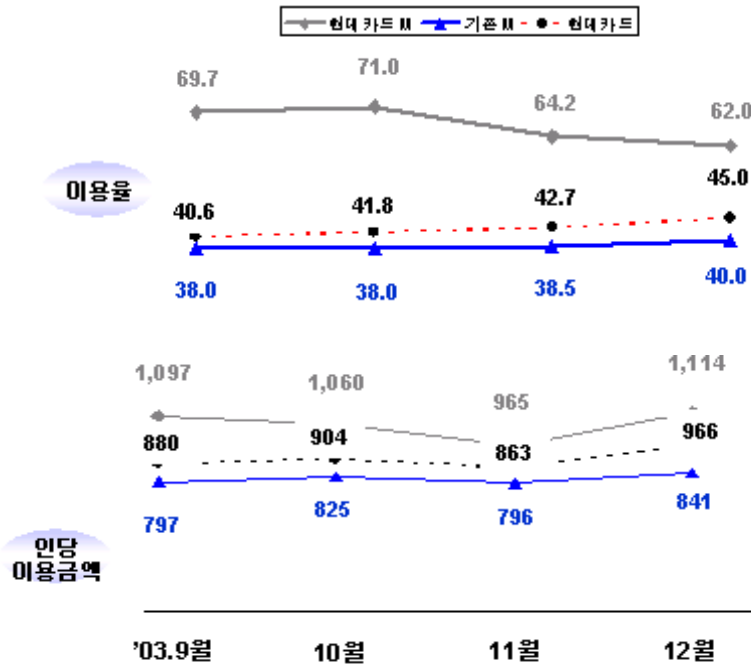
<표 5-1> 카드사별 브랜드 인지도

	현대	BC	삼성	LG
'02년 커뮤니케이션 concept	떠나라 →누러라	당신의 빨간 사과	당신의 능력을-	당신의 평생권구
'03년 커뮤니케이션 concept	M도 없으면서-	좋은 소식 BC	선물 →Good 보너스	당신의 평생권구
2003년 성과 (Brand awareness)	최초인지 : 3.6% 비보조인지 : 31% 보조인지 : 92%	최초인지 : 29.8% 비보조인지 : 83.6% 보조인지 : 100%	최초인지 : 23.8% 비보조인지 : 84.8% 보조인지 : 100%	최초인지 : 15% 비보조인지 : 85.6% 보조인지 : 100%

<그림 5-1> 현대카드 M 누적회원 현황(단위: 천명)



<그림 5-2> 이용률 및 인당 이용금액(단위: %, 천원)



2.8%포인트 상승하였다. 그러나 BC카드, 삼성카드, LG카드 등 주요 경쟁사에 비하여는 여전히 낮은 수준이다. 동사는 2003년 중에는 M카드의 기능성 개별 브랜드 중심으로 차별화에 성공한 것으로 평가되며 2004년 중에는 실질적인 브랜드 선호를 유도하기 위한 ‘Switch to M’ 커뮤니케이션에 주력하고 있다.

신규회원 모집 측면을 보면 최근 신용불량 고객 증가 및 유통경로 규제 등 카드 영업환경의 악화와 이에 따른 카드발급 심사기준 강화에도 불구하고 2003년 5월 22일 재탄생한 현대카드 M은 2003년 12월말 기준으로 63.5만명의 회원을 모집하여 단기간에 높은 신규회원 모집실적을 달성하였다.

이용률 및 인당 이용금액 측면을 보면 타카드상품과 대비하여 높은 62%, 및 111만원으로

현대카드사 전체의 이용효율 상승에 기여하고 있다.

<사례 접수일: 2004. 6. 16>

<게재 확정일: 2004. 9. 14>

참고문헌

김경자(2002), “대학생의 신용카드 사용실태와 문제점,” 한국신용카드학회 학술세미나 자료집, 2002. 11. 21.

문병준(2003), “신용카드산업의 발전전략,” 신용카드, 2003. 9.

박상수(2002), “한국신용카드 시장의 현상과 선진화과제,” 한국신용카드학회 학술세미나 자료집, 2002. 11. 21.

- 박진채·차경욱(2004), “신용카드 선택 시 소비자 정보 탐색에 관한 연구,” **한국소비자학회 학술발표논문집**.
- 박원일(2003), “신용카드채권의 당면과제와 법률적 대책,” **한국신용카드학회 학술세미나 자료집**, 2003. 4. 29.
- 손진화(2002), “온라인 신용카드의 법적 문제,” **한국신용카드학회 학술세미나 자료집**, 2002. 11. 21.
- 신제윤(2003), “카드채의 현황 및 향후 대응 방안,” **한국신용카드학회 학술세미나 자료집**, 2003. 4. 29.
- 여정성(1990), “가계의 신용카드 선택에 관한 연구,” **소비자학연구**, 1(2), 89-110.
- 현대카드(2003), 현대카드 M 재탄생, 브리핑자료, 2003. 5. 21.
- 현대카드(2004), 현대카드 M마케팅전략--성공적인 Relaunching 전략 중심, 브리핑자료, 2004. 1. 16.
- Carlson, J. and F. Gieseke(1983), “Price Search in a Product Market,” *Journal of Consumer Research*, 9, 151-170
- Chang R. and S. Hanna(1992), “Consumer Credit Search Behavior,” *Journal of Consumer Studies and Home Economics*, 16, 73-90.
- Hirshman, E. C.(1979), “Differences in Consumer Purchase Behavior by Credit Card Payment System,” *Journal of Consumer Research*, 78, 135-153.
- Kinsey, J and R. McAlister(1981), “Consumer Knowledge of the Costs of Open-End Credit,” *Journal of Consumer Affairs*, 15(2), 112-120.
- Lee, J and J. Hogarth(1998), “Shopping for a Credit Card: Does Information Search Pay Off?,” *Consumer Interests Annual*, 44, 52-70.
- Xiao, J., F. Noring, and J. Anderson(1995), “College Students’ Attitudes Towards Credit Cards,” *Journal of Consumer Studies and Home Economics*, 19, 156-174.
- www.huynndaicard.com

HyundaiCard: Differentiated Marketing Based on Consumer Lifestyle

Byungjoon Moon*
Jae-II Kim**
Changjo Yoo***

Abstract

The objective of HyundaiCard is to study its differentiated marketing strategy based on consumer lifestyle. HyundaiCard M as late follower in card market must do creative strategy to catch-up pioneer and early follower. But existing HyundaiCard M has a few problems that are its weak service package, marketing communication, less efficient channel, and low brand awareness. To cover these strategic problems this company formulated “M” remarketing strategy and implemented these tactics: segmenting customer based on lifestyle and doing alphabet marketing. Alphabet marketing means differentiated marketing named S, T, U, A, K based on consumer lifestyle.

Key words: HyundaiCard M, consumer lifestyle, alphabet marketing.

* Department of International Business, Kyunghi University.

** School of Business, Seoul National University.

*** School of Business, Dongguk University.