

문화예술 기획경영 아카데미 마케팅 전략 - 기업의 성공사례에서 배운다

※ 이 자료집은 2010년 2월 3일(수)에 진행된 '마케팅 전략-기업의 성공사례에서 배운다'
강의자료 입니다.

목 차

제1강 마케팅의 개념과 혁신

5

제2강 토탈 브랜딩 전략

31

제3강 글로벌 마케팅 전략

93

강사진 약력

■ 김재문 (LG 경제연구원 연구위원)

- LG 경제연구원 연구위원(1993~현재)
- 저서 「밀레니엄리포트」 「e비즈니스 모델에 맞는 eCRM」

■ 추성엽 ((주)서울관광마케팅 본부장)

- (주)서울관광마케팅 본부장
- 전 애경, 현대카드 마케팅팀장, CJ홈쇼핑 전략마케팅팀
- 저서 「한국형마케팅」 「대한민국 일등상품 마케팅 전략」 「현대카드처럼 마케팅하라」 「100권을 읽기보다 한권을 써라」 외 다수

■ 김상대 (현대자동차 브랜드전략실 마케팅전략 부장)

- 현대자동차 브랜드전략실 마케팅전략 부장(1993~현재)
- 저서 「거꾸로 본 현대 바로 뛰는 현대맨」 「성공을 부르는 정보파워」 「지피지기 자동차 마케팅」

제 1 강

마케팅의 개념과 혁신

강사 김재문



1

 들어가는 말 : 마케팅 전략과 혁신의 필요성

☑ 최근 한국의 경제환경 변화와 전망
● 글로벌 침체 속의 호황

- 거시 경제 측면에서 전세계가 어려운 가운데 한국의 수출은 계속 증가하고 있음.
- GDP에서 수출이 차지하는 비중이 2000년 32%에서 2008년에는 45%
- 환율 효과가 가장 큰 요인이나 환율이 900원대 초반까지 내려갔던 2007년에도 LG전자나 현대자동차는 1조원 이상의 당기 순이익을 기록

● 逆 Nutcracker 상황

- 역넛크래커란 품질과 가격이 적절히 조화된 강한 경쟁력을 갖고 있는 상태를 의미
- 배경에는 품질의 상향 평준화, 인구 구조의 변화, 글로벌 경제 성장 둔화 등이 자리잡고 있음.

● 한국 문화 상품의 글로벌화

- 한국 영화, 뮤지션 등의 글로벌화가 꾸준히 진전되고 있음.
- 소비재의 수출 및 브랜드의 글로벌화에는 문화의 글로벌화가 중요한 변수

☑ 마케팅 전략의 중요성과 혁신의 필요성

● 경제 발전과 전략의 중요성

- 자원의 문제
- 방법의 문제
- 전략의 문제

● 상품의 가치와 마케팅

- 상품의 가치 = 물리적 가치 + 감성적 가치
- 가치를 기획하고 전달하는 것이 마케팅
- 감성적 가치는 개도국에서 기획 및 전달하기 어려움... 물리적 가치의 경우 구현하는 것은 개도국에서 가능하나, 마케팅 차원에서 기획하는 것은 상대적으로 어려움.

● 창의와 혁신

- 마케팅의 핵심은 차별화
- 차별화는 창의의 산물
- 아이디어를 구현시키는 방법에서 혁신 필요

2

마케팅의 기본 개념

☑ 마케팅의 정의

● 마케팅이란?

- 생산자가 상품 또는 서비스를 소비자에게 유통시키는 데 관련된 모든 체계적 경영 활동
- AMA defines marketing as "the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large"
- Marketing is used to create the customers, to keep the customers and to satisfy the customers.

● 마케팅의 탄생

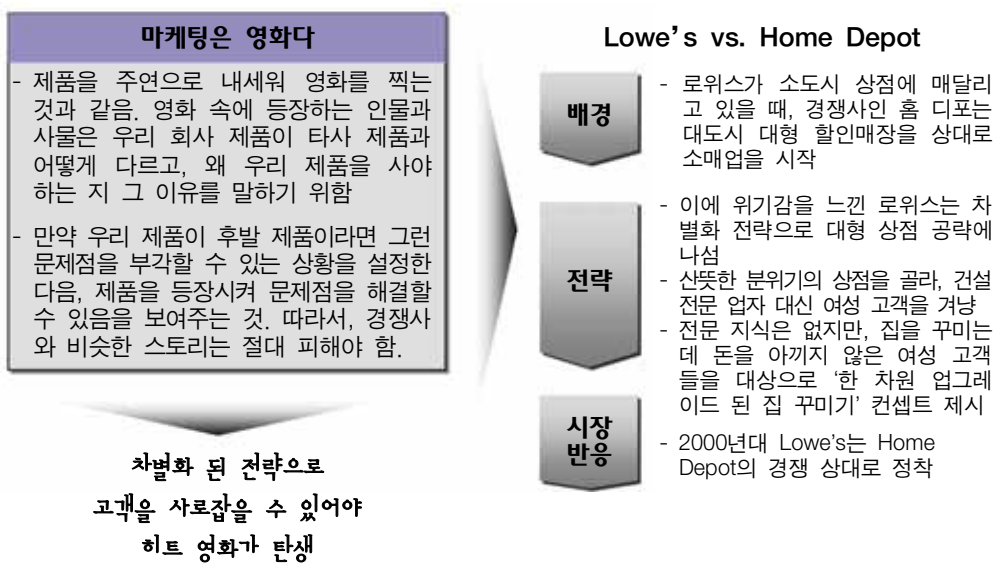
- 1950년대 이후 고도 성장기에 생산이 수요를 초과하면서 과잉 생산력을 해결하기 위해 탄생
- Alderson's book, Marketing Behavior and Executive Action (1957)
- 본격적인 마케팅 활동이 전개된 것은 1970년대 이후

마케팅과 영업

- 영업은 만들어진 제품이나 서비스를 파는 것
- 마케팅은 어떻게 해야 소비자의 니즈를 파악할 지, 어떻게 해야 소비자를 만족시킬 지에 대한 계획을 수립하고 실행하는 것

마케팅과 영화의 비교

- 마케팅이란 영화를 만드는 작업과 유사함. 스토리 하나를 완성하기 위해 여러 세부 내용을 결합하는 작업… 다만, 스토리가 차별화 되어 있어야 성공할 수 있음.



☑ 마케팅의 영역

● 공익 마케팅

- Social Marketing : 예. 금연 캠페인
- Societal Marketing : 예. Toms Shoes, Products Red

● 스포츠 마케팅

- 두가지 의미 : 스포츠 자체를 마케팅 하는 것, 스포츠를 마케팅 활동에 이용하는 것
- 권투와 이종 격투기의 흥망사
- 삼성전자의 Chelsea 후원, LG전자의 F1 후원

● 문화 마케팅

- 문화 행사를 더 많은 고객이 즐기게 하는 것

● 지역 마케팅

- 지역별 국제 영화제, 특산물 축제, 드라마 세트장

● 국가 마케팅

- 국가별 관광 슬로건 : Incredible India, Malaysia Truly Asia, Amazing Thailand

■ Needs

- 충족시키고자 하는 욕구
- 제품이나 서비스 구매를 촉발시키는 요인

■ Value

- 소비자의 니즈를 충족시키기 위해 생산 판매자가 제공하는 것

■ STP

- Segmentation, Targeting, Positioning

■ 4P

- Product, Price, Place, Promotion

■ Differentiation

- 차별화
- 마케팅의 핵심은 경쟁자에 비해 달라야 한다는 것

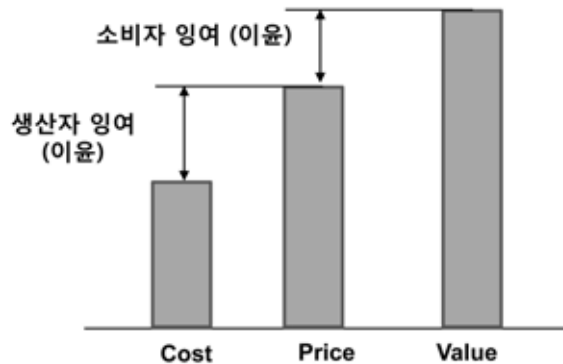
☑ 가치 부등식

■ Perceived Value

- 공급자 관점에서 스스로 가치 있다고 주장하는 일방적인 가치가 아니라, 고객이 느끼고 인정하는 가치여야만 의미 있음.

■ 가치 부등식

- 소비자 잉여를 크게 해야 판매가 증가하며, 생산자 잉여를 크게 하면 이윤 증가
- 장기적으로 바람직한 방향으로 가격과 원가를 결정해야 함.



☑ Customer Needs

● Product vs. Needs

- Cartier와 Timex는 같은 종류의 상품인가?
- 상품을 구분하는 기준은 무엇이 되어야 하는가?
- 우리가 판매하는 제품을 어떻게 정의할 것인가?
- 이동통신 회사가 Micro Credit까지 제공한다면 그 업종은 무엇인가?

● How to find Needs

- 소비자 설문, 인터뷰
- 소비자 관찰 (Ethnography, Shop Observation)
- 사회 경제적 트렌드 파악
- 다른 산업의 사례 연구

☑ STP

■ Segmentation

- 시장은 어떻게 나누어지는가?
- 나누는 기준은 무엇으로 하는게 바람직한가?
- Demographics
- Value & Life Style
- Geographical
- Usage & Attitude

■ Targeting

- 세분 시장의 매력도
- 자사의 역량
- 경쟁 강도

■ Positioning

- 목표 고객의 마음 속에 자사 상품의 이미지를 자리 잡게 하는 것
- Benz, BMW, Volvo
- 7-up 'Un-Cola'
- 한국 시장에서의 칠레 와인

● 패스트푸드의 포지셔닝 맵(Map) 예시



☑ 4P

● Product

- 복잡함 or 단순함
- 기능 or 디자인
- Core Product vs. Augmented Product
- Merchandising의 복잡함 or 단순함

● Price

- Prestige Pricing(위신 가격, Veblen effect, Snobbism)
- Odd-Pricing(단수 가격) : 1.99, 2.99
- Bargain Sale vs. Everyday Low Price

■ Place

- 입지 (Location)
- 유통 채널

■ Promotion

- 구매 지연 효과 (Delay Effect) : Everyday Low Price
- 브랜드 이미지 훼손

▼ From 4P to Customers

■ 고객만족경영(CSM*)

- 대량 판매 시대의 Paradigm
- 고객 획득 비용 vs. 고객 유지 비용
- 구전 효과(Word of Mouth)
- 고객 만족도 (Customer Satisfaction Index)
- CS의 한계

■ 고객 관계경영(CRM)

- 고객 가치에 대한 새로운 생각(모든 고객은 왕인가?)
- 고객 Data 수집 및 분석 시스템의 발달
- 고객 생애 가치(Life Time Value)
- CRM의 한계

* Customer Satisfaction Management

** Customer Relationship Management

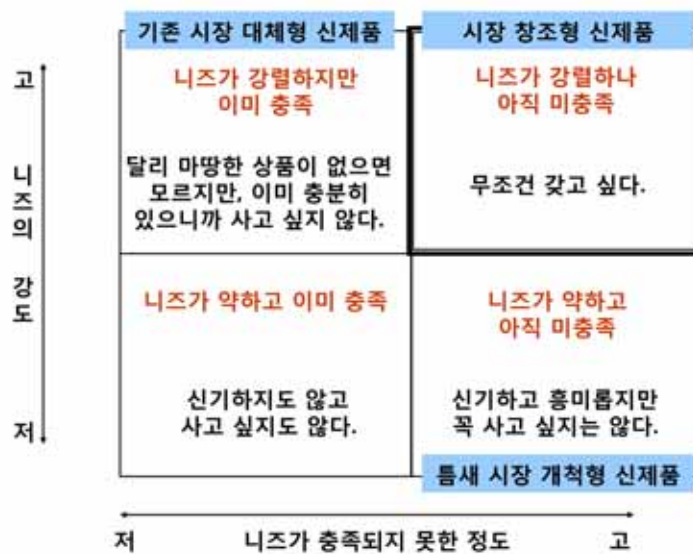
3

마케팅 전략의 이슈

1) 가치에 관한 이슈

☒ Needs와 신제품

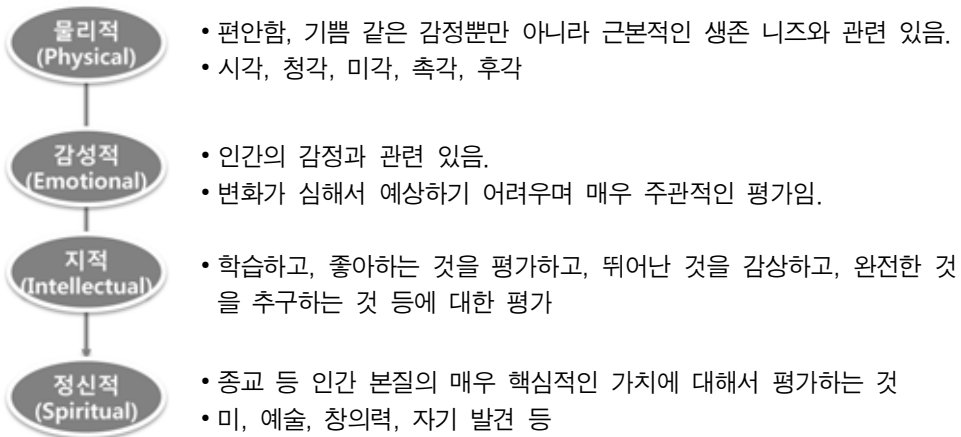
● 니즈에 대한 소비자의 반응과 신제품 개발



☑ Needs에 바탕을 둔 Value 혁신

- 니즈는 물리적, 감성적, 지적, 정신적인 4가지로 나눌 수 있으며, 4가지 니즈가 복합적으로 충족될 때 소비자는 더 높은 가치를 느끼게 됨.

■ 가치를 평가하는 4가지 수준



● Illuminations 사의 사례

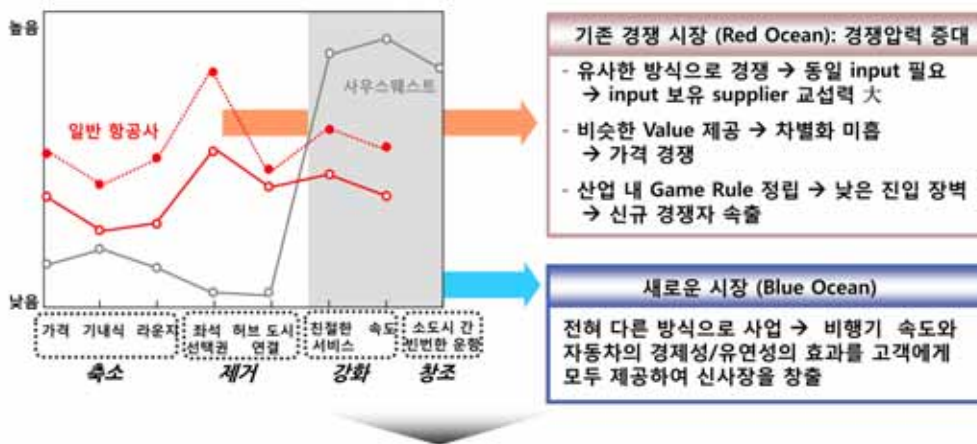
● 단순한 백색 양초 vs. 향기나는 양초 vs. 목욕탕에 꽃과 함께 놓인 양초

- 백색 양초 (물리적) : 단순히 불을 밝히는 목적 (왁스) → 2달러
- 향기 양초 (감성적) : 기분좋은 냄새를 제공 → 8달러
- 양초가 놓여진 스파 (정신적) : 향기 + 편안함을 느낄 수 있는 분위기를 제공
- 3가지 (physical, emotional, spiritual) 수준에서 가치를 제공하고 합치면서 더욱 가치가 커짐. → Value Maximization



☑ Needs에 바탕을 둔 Value Tailoring

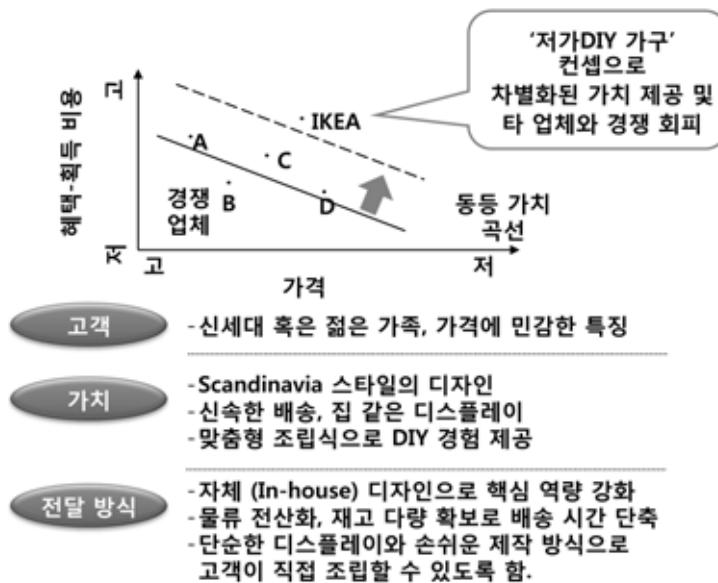
● 사우스웨스트 항공사의 가치 차별화 사례



1. 포커스 : 친절함 서비스, 속도, 소 도시 간 빈번한 운항
2. 차별성 : 중소 도시간의 직항 노선 개척(기존 항공사는 대도시 터미널 집중 방식으로 운항)
3. 설득력 있는 슬로건 : "언제라도 당신이 원할 때, 자동차 여행 비용으로 비행기 속도 여행을 즐겨라"

☑ IKEA의 새로운 Value Proposition

● IKEA의 새로운 가치 제안과 신시장 개척



☑ 경제의 진화와 변화하는 Value

● 가치는 상품에서 경험으로 이동 중

경험 경제와 마케팅



☑ 숨겨진 Needs와 가치

- 코카콜라는 펩시의 도약에 맞서 기존 제품의 생산을 중단하고 새로운 맛의 'New Coke'를 출시하였으나, 소비자들의 강한 불만에 부딪혀 실패함.

■ 'New Coke' 의 실패

출시 배경

- 70년대 후반, 펩시는 젊은 층을 주요 타겟으로 'Pepsi Challenge' 이벤트를 대대적으로 개최하면서 코카콜라의 아성에 도전
- 그 결과, '72~'82년 사이 코카콜라만 마시는 소비자 비율은 6% 줄어든 반면, 펩시만 마시는 비율은 7% 증가
- 펩시의 도약에 위기감을 느낀 코카콜라는 'New Coke'라는 새로운 제품 개발을 통해 시장 1위의 위치를 굳히고자 함.

출시 결과

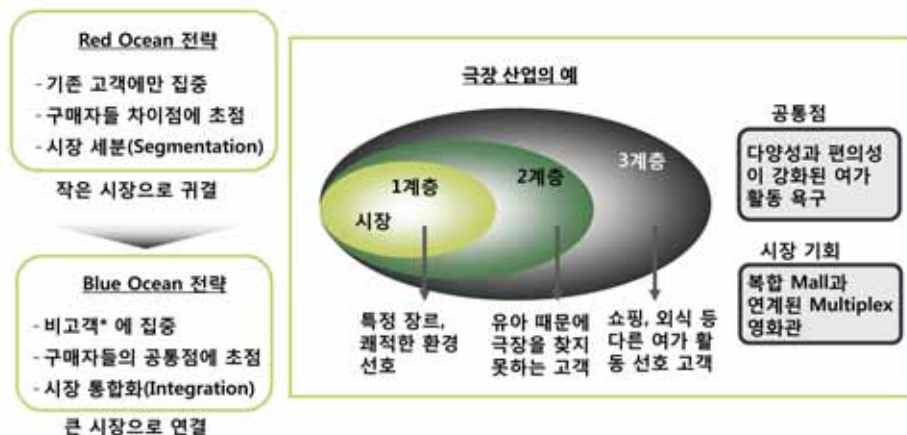
- 소비자들의 항의 급증과 저항 심리 확산
 - 7월에 실시한 여론조사 결과, 응답자의 70%가 신제품에 대해 부정적
 - 일부 시민들은 "신성한 미국의 상징이 훼손당했다"고 성토
 - 테스트 제품과 시판된 제품의 음용 환경 차이도 영향
 - 테스트에 사용된 콜라는 섭씨 0°C 제품이었으나, 실제 소비자들이 구입하는 콜라의 온도는 이보다 약간 높음.
- ↓
- 결국, 1985년 7월 전통 코카콜라를 'Coca-Cola Classic'이란 이름으로 재출시하게 됨.

■ 산토리의 DAKARA



☑ 비고객(Non-Customer)의 Value

■ 비고객의 가치 충족을 통한 시장 확대



☑ 명확한 Positioning

● 아래 Luxury 브랜드의 공통점은?



2) 차별화에 관한 이슈

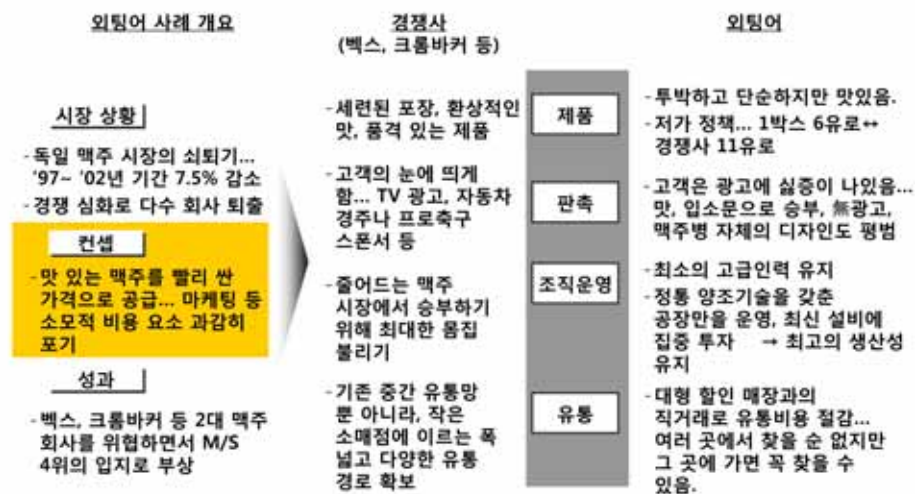
☑ 차별화의 새로운 방향

- 앞으로는 제품 및 서비스 확장, 집중화가 점점 더 중요해질 것임.

		의미	사례
지금까지↓	기술적 차별화	<ul style="list-style-type: none"> - 기술적 차별화 - 산업 성숙 및 제품 수명의 단축으로 점차 어려워짐. - Cost 절감이 동반된 기술적 차별화만이 살 길 	- PDP-TV, LCD-TV 등 디지털 TV는 기존TV보다 화질이 월등하면서 두께는 현저히 얇아서 소비자가 좋아함.
	커뮤니케이션 차별화	<ul style="list-style-type: none"> - 광고 등을 통한 브랜드 이미지 제고 - 기존 방법은 많은 광고비가 드는 데다 광고 효과도 불투명함. - BTL에 주목 	- 대부분의 Luxury Goods, Fashionable Goods
앞으로는↓	제품 및 서비스 개념의 확장	<ul style="list-style-type: none"> - 기존 제품에 부가 서비스를 제공하거나 다른 기업과의 제휴 등 - 막대한 연구개발비나 광고비가 필요하지 않음. 창의적 아이디어가 필요 	<ul style="list-style-type: none"> - 주유소의 세차 서비스 - 마트의 주유소
	제품 및 서비스 개념의 단순화	<ul style="list-style-type: none"> - 집중화된 컨셉트로 복잡한 시장에 지친 소비자들에게 소구 	<ul style="list-style-type: none"> - Walmart, Costco - 외팅어 맥주, 구글

☑ 단순화된 차별화의 사례 : 외팅어 맥주

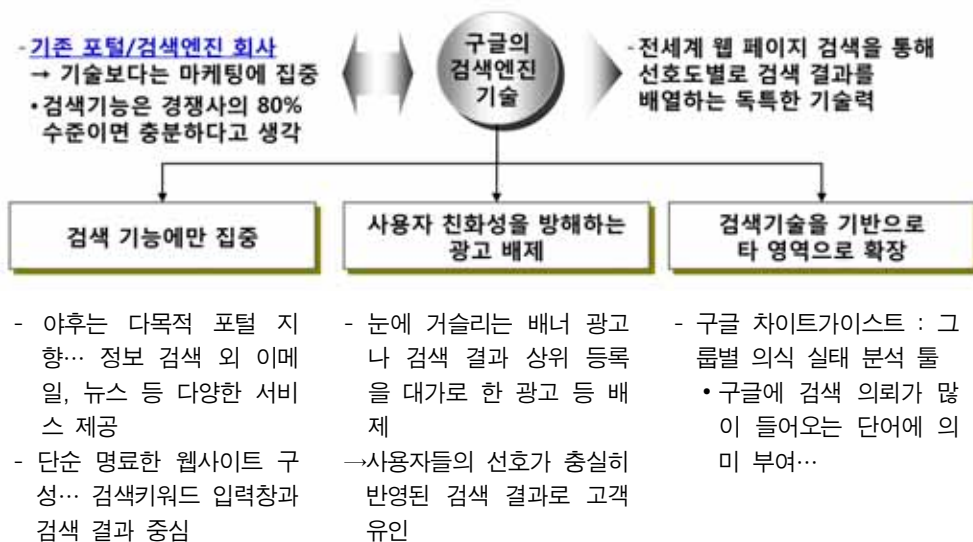
- 외팅어의 경우 맥주 사업에 있어 ‘오직 맛으로 승부한다’는 컨셉으로 차별화하여 기존 강자들을 위협하면서 독일 맥주 시장에서 M/S 4위의 회사로 부상함.



☑ 단순화된 차별화의 사례 : 외팅어 맥주

- 경쟁사들이 등한시한 검색엔진의 기술 혁신과 검색 기능에만 집중한 차별화된 컨셉이 구글 성공의 원동력으로 작용함.

● 구글의 성공 사례



☞ 단순화로 성공한 구글이지만, 최근에는 구글폰으로 가치 확장을 노리고 있음.

☑ 일관된 차별화의 사례 : 레드불

- 레드불은 작은 회사로서의 조건을 잘 살려 컬트적 분위기의 톡톡 튀는 마케팅을 전개함으로써 음료업계의 새로운 강자로 부상함.



4

맺는 말 : 마케팅의 핵심 개념

■ Needs

- 충족시키고자 하는 욕구
- 제품이나 서비스 구매를 촉발시키는 요인

■ Value

- 소비자의 니즈를 충족시키기 위해 생산 판매자가 제공하는 것

■ STP

- Segmentation, Targeting, Positioning

■ 4P

- Product, Price, Place, Promotion

■ Differentiation

- 차별화
- 마케팅의 핵심은 경쟁자에 비해 달라야 한다는 것

제 2 강

토탈 브랜딩 전략

강사 추성엽



1

서울관광마케팅?

- 서울시가 설립한 제3섹터형 공기업에서 업계 최고의 전문가들과 함께 서울의 도시브랜드 마케팅을 통한 걸쳐노믹스 구현



☑ 도시 브랜딩, 국가 마케팅



- 외국인 26명 유치
 - 1자리 1개 창출효과
 - 일반관광객, 국제회의개최 등(컨벤션뷰로)
- 해외설명회 및 국제전시회에서 서울 Sales
- Promotion : 서울관광대상, AKT, 등축제 등
- 커뮤니케이션 : 글로벌/권역별/매체별 등
- 인센티브투어 : 기업회의, 노인관광, 수학여행 등
- 관광인프라 : 홈스테이, 도보관광, 인천/명동센터
- 각종 리플렛/관광안내 책자 제작
- 관광투자개발업무 : 한강수영장, 조망카페 등



2

국가경쟁력 vs 관광경쟁력?

❑ 불황 · 신종플루 불구 외국인관광객 14%늘어

매일경제 2009.11.24일자

- 외래 관광객 700만명 시대가 열렸다. 한국관광공사는 23일 우리나라를 찾은 외래 관광객이 사상 처음으로 700만명을 돌파했다고 23일 밝혔다. 작년 같은 기간 입국객 614만명과 비교하면 14%가 늘어난 것이다. 2005년 600만명을 넘어선 지 4년 만이며 1994년 350만명을 돌파한 이후 두 배로 늘어나기까지 15년이 걸린 셈이다. 이들 700만명 가운데는 일본인 관광객이 275만명(39.3%)으로 가장 많다. 다음으로 중국 122만명(17.4%), 미국 55만명(7.9%) 순이다.



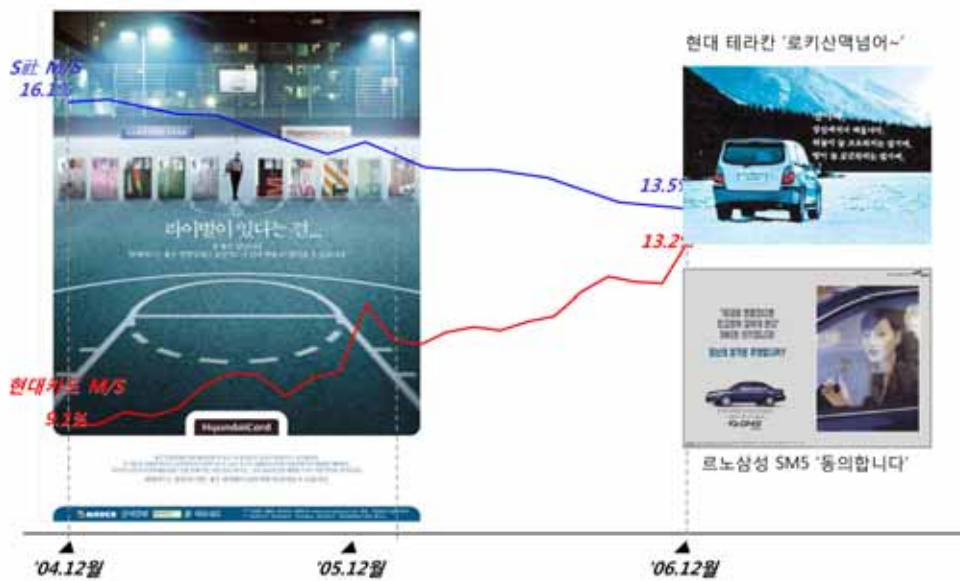
2009 Amazing Korean Table

- 관광업계애 악재가 유독 많았던 올해 ‘700만명’이라는 숫자는 그 의미가 남다르다. 작년 말부터 시작된 글로벌 경제위기와 함께 신종 플루가 확산되면서 유엔세계관광기구(UNWTO)는 올 한 해 전 세계 관광객 수를 작년보다 6%나 급감할 것으로 전망하고 있다. 전망하고 있다



3

Q1. 현대 vs 삼성, 그들은 왜, 다른가?



4

Q2. Marketer 필요조건은?

- ☑ 르네 마그리트 Rene Magritte가 1936년에 완성한 다음 그림의 제목은 무엇일까요?
(?)



- 233년의 역사와 명성을 자랑하던 영국의 베어링은행이 95년 2월 26일 파산을 공식 발표했다. 전 세계는 충격에 휩싸였다. 270억 파운드에 넘는 자산을 보유한 공룡은행이 닉슨이라는 28세의 풋내기 청년 손에 허무하게 무너졌다. ‘거래와 결산을 분리한다’는 너무도 기본적인 경영의 상식을 무시하여 참담한 결과를 낳은 것이다.
 - 100년에 걸쳐 노키아, 모토로라와 함께 세계 통신시장을 삼분해온 에릭슨은 ‘T28’이라는 제품에서 발견된 작은 문제점을 외면하다가 중국 시장에서 도태되고 말았다.
 - 중국의 한 국유기업은 미국 기업과의 제휴가 확실시되는 시점에서 화려한 한 끼의 저녁식사가 문제되어 그만 ‘제휴 불가’라는 통보를 받아야 했다.
- ☑ 이 모두가 (?)을 소홀히 한 대가였다.

5

CEO 철학이 1등을 만든다.

- ① 전문경영인 vs 오너사장 ?
- ② CEO의 출신부서 ?
- ③ CEO의 Leadership, 안목, 성격

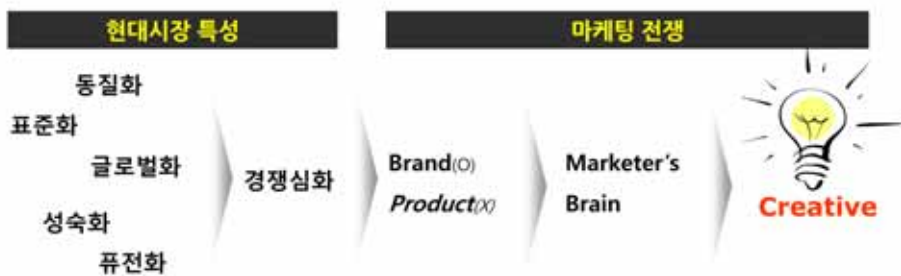
Ex. 유한킴벌리 사례: 前문국현 사장님

의식 있는 CEO라면 마케팅이 생존을 위한 선택이 아닌 필수적 수단임을 간파하고 있다. 그런 기업에서는 부서를 막론하고 모든 임직원들이 고객의 가치창출을 위한 마케팅마인드로 무장되어 있다. 이전에는 조직에 의한 영업력이 핵심이었을지 몰라도 지금은 마케팅 지원이 없는 영업은 생각조차 힘들다. 경영의 패러다임이 브랜드를 중심으로 급격히 재편되고 있음을 직시하고 있는 것이다. 현대카드를 이들 누구보다 잘 알고 있으며, 그 중심에 철학이 확고한 CEO가 있다.



☑ Why, Marketing All-In?

- 명석한 CEO는 임직원들이 마음껏 Creative를 발휘할 수 있도록 직장을 놀이터로 만들어 준다. 현대카드가 그렇다.



- 성숙시장에도 기회는 있다



6

사람이 경쟁력이다.

① 1차 고객 : 임직원

② 2차 고객 : 협력업체, 관계사, 파트너

③ 3차 고객 : 최종고객

전략적 중요도 : ① > ② > ③

현대카드 직원은 자신이 마음만 먹으면 언제라도 팀을 옮길 수 있는 특별한 인사시스템을 갖추고 있다. 자신이 원하는 업무를 해볼 수 있는 기회가 누구나 주어지는 것이다. 2가지 조건이 있다.

첫째, 철저한 시장원리에 입각해 수요가 있는 팀에서 채용이 발생하고 자신이 공급자가 되는 상황이 맞아 떨어져야 한다.

둘째, 적어도 한 부서에 2년 이상 근무한 사람에게 기회가 주어진다. 프로 스포츠에서 자유계약선수와 같은 방식을 인사에 도입한 것이다. 직원들이 자신을 사이트에 등록하면 각 부서장들이 적합한 인재를 스카우트하는 방식과 필요한 부서에서 수요가 발생했을 때 ‘잡포스팅 존(Job Posting Zone)’을 통해 신청자를 받는 것이다. 기존의 중앙집

권형 인사제도에서 과감히 탈피한 시스템으로 시행초기만 해도 직원들이 오히려 두려워할 정도의 파격이다.



☑ Marketer, 3Key word

● 천천히 가는 것을 두려워 말고, 가다가 멈추는 것을 두려워하라

● 마케터의 내공 결정변수



경험(Experience):
현장에서 터득한 다양한 실전 경험

지식(Knowledge):
이론/원론적인 교육과 지식보유

인사이트(Insight):
통찰력/직관(Intuition)동물적 감각

• The Black카드 개발



• 세계최초, 가맹점
현대카드M 출시



• 삼성카드의 도전을
응징한 Super Save
개발



7

제품개발에도 철학이 있다.

상품이나 서비스를 지나치게 맹신한 나머지 고객의 진정한 니즈를 간과하고 상품이나 서비스 자체에 매몰되는 현상을 마케팅 근시(Marketing Myopia)라 한다. 그러나 고객이 구매하는 것은 상품이 아니라 문제를 해결할 수 있는 방법이다. 그들이 원하는 것은 0.5mm의 드릴이 아니라 0.5mm의 구멍인 것이다. 이것이 현대



카드가 지향하는 상품개발 철학이다. 철저하게 고객의 라이프스타일에 따라 상품을 치밀하게 설계하고 집중화하는 전략이다.

☑ No.1 Brand 7대 KSF

7대 KSF	Key Issue	Branding 사례
1. 최초진입의 원칙	■ The First is The Best: 용의 꼬리보다 닭의 머리가 낫다(블루오션 전략과 일맥상통)	■ 최초가 곧 1등이다
2. 시장 창출의 원칙	■ 히트상품은 고객의 니즈를 발견하는 것이 아니라 마케터로부터 창출된다	■ 담채
3. 컨셉 차별화원칙	■ 전장에서 승리할 수 없다면 전장터를 옮겨라	■ 다시다, 하이트
4. 컨셉일치 네이밍원칙	■ 상표출원도 가능하면서 컨셉과 일치한 네이밍은 대단히 중요한 문제다	■ 하나로, 2%부족할때
5. 정확 커뮤니케이션 원칙	■ 히트상품은 잘 만드는 것 이상으로 세상에 잘 알렸다.	■ 락오톨
6. R&D역량의 원칙	■ R&D핵심역량에 대한 지속적인 투자와 이를 상용화 할 수 있어야	■ 담채, 아이리버
7. 탁월한 마케터역량 원칙	■ NPDI회자 탁월한 마케터는 화룡점점에 해당	■ 1인이 수만을 먹여 살린다

Blue ocean

The Original



업종구분	2년간 신제품수	성공한 제품수	성공률
청량음료	900	10	1%
빙과류	1,500	100	7%
유제품	500	25	5%
라 면	80	8	10%
가공식품	10,000	500	5%

* 한국경제신문

꿈보다 해몽?

- 최초의 Idea인가?
- 에어컨 핵심역량에서 '김치냉장고' Idea
- 비용대비 기대효과는?
- 전체 냉장고시장의 70~80%육박
- Creative를 수용할 그릇이 되는가?
- 기업문화와 상사 그릇의 크기



● Red ocean

① 락엔락, 우회적인 채널



실행전략

- 밀폐용기 All-In 경영전략
-600 SKU, Only 밀폐용기로 승부수
- KSF(Key success factor) Idea?
-판매채널 Creative

② 자일리톨껌, 용기차별화



고객 여러분의 사랑에 힘입어 자일리톨 껌이 국내시장 최초로 총 매출 100억을 달성하였습니다.
내년 자일리톨 매출이 200억을 돌파할 것입니다.
자일리톨 껌을 알리는데 있어 힘이 되어 주신
대리점에 감사의 말씀을 전하며, 앞으로도 더욱 힘써 노력하겠습니다.



● 전략적 Naming 外

● 전쟁에서 승리할 수 없다면, 전장터를 옮겨라

• 겸용샴푸시장 하나로샴푸

샴푸+린스 컨셉으로 LG '랑데부', 태평양 '투에이' 샴푸에 이어 3위로 진입했음에도 불구하고 1위로 도약



• 미과즙음료 2%부족할 때

후발로 들어가서 MS 90%이상을 점유



• 진로를 구한 참이슬

母Brand power를 살리면서 '진로'라는 기업브랜드를 절묘하게 연계



• 고향의 맛 다시다

입맛을 다시다에서 유추한 브랜드로 미원의 아성에 도전해 극복해냄



● 상품개발 실패... 그리고 교훈

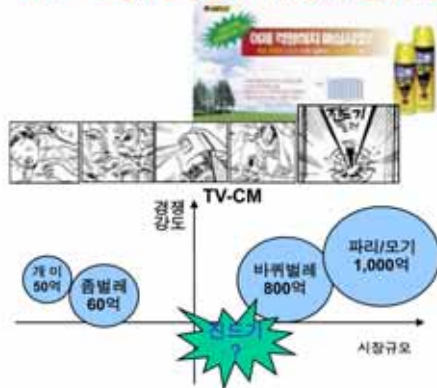
- 히트상품개발, 설령 실패한다 하더라도 자신만의 노하우와 경험으로 축적됩니다. 실패를 두려워 말고 도전하십시오.



진드기, 사회적이슈 가속화(Problem)

매일경제	97/04/12	·산업화에 따른 알레르기 질환-꽃가루, 진드기
중앙일보	98/07/14	·카레트, 알레르기, 비염 질환-집먼지 진드기
동아일보	99/02/12	·알레르기 질환, 천식-집먼지 진드기
중앙일보	99/06/24	·가정집 최대 비브리�균 검출-가정위생
한국일보	99/10/01	·심장마비 원인 - 집먼지 진드기
MBC뉴스	01/04/01	·천식, 알레르기, 비염 질환-집먼지 진드기
KBS 뉴스	01/05/10	·알레르기, 피부염 - 집먼지 진드기 제거 필요


SBS 그것이 알고 싶다 "103동 903호의 비밀"




☑ 사례연구: Super Save사례-(1)

- 국내최강, 삼성카드와 삼성전자의 도전에 대해 현대카드는 어떠한 돌파구로 해결했을까?

제1세대	이용금액	상환금액 및 기간	
Save Point	20만원	1,000만원	36월
	30만원	1,500만원	
	50만원	2,500만원	
  			

제2세대	이용금액	상환금액 및 기간	
Digital Save	30만원 (50만원이상 구매시)	1~35월 8,330원 36월 8,450원	36월
	50만원 (100만원이상 구매시)	1~59월 8,330원 60월 8,530원	60월
 삼성카드  			

?	이용금액	상환금액 및 기간	
Super Save	?	?	?
	?	?	?
  			



→ 국내가전 No.1 LG전자 Partnership, Key Issue 대두

● 상품개발, Super Save 사례 - (2)

Digital-save vs Super-save

Save 이용액	상환금액 및 기간	Save 이용액	상환금액 및 기간
30만원	1~35월 8,330원 36월 8,450원	35만원	10,000원
50만원	1~59월 8,330원 60월 8,530원	70만원	20,000원

Simple is Best

Save 이용액	상환금액 및 기간
30만원	10,000원 30월
60만원	20,000원 60월

Super save 1차(案)

Save 이용액	상환금액 및 기간
30만원	8,300원 36월
50만원	11,800원 36월

*LG Hi-Save

• 상환 Scheme

초과 적립포인트
Cash-Back

월 상환액 10,000원

← 부족액 (원금청구) →

← 적립액 →

- 1 가전판매 채널에서 Top에 위치



- 2 상권경쟁으로 70만원을 전면에 노출



- 2005년 추석, 맞벌이 부부로 치열하게 살던 우리는 아주 특별한 여행을 계획합니다. 배트남으로 9/10일 배낭여행을 떠났고, 그곳에서 마주친 외국인 가족들을 보면서, 아내에게 약속합니다.
- ‘아이가 초딩되기 전까지 세계여행 꼭 시켜줄게...’
- 그 약속도 지키고, 건강을 회복할 목적으로 가족과 배낭여행을 다녀왔습니다. 여행을 다녀와서 ‘인생은 여행이다’라는 책을 집필할 수 있었고, 1,500장 앨범이 생겼습니다. 특히, 14kg를 날렸습니다. 지금의 회사와도 운명적으로 인연을 맺게 되었습니다. 인생은 참으로 여행이 맞는 것 같습니다. ‘인생 뭐 별거 있습니까? 한번쯤은 하고 싶은 일을 과감히 저지를 필요가 있을지도 모릅니다.



8

마케팅의 8할은 스피드다.

결제시간은 기업문화나 규모에 따라 다르지만 적게는 1주일에서 많게는 1달 이상이 소요되는 경우도 있다. 결제라인에 있는 상급자들이 해외출장을 떠나거나 유관 협조부서와 의견을 조율하면서다. 현대카드에서는 상상할 수 없는 일이다. 1,000원이 들어가는 결제든 1,000억이 들어가는 결제든 프로젝트의 결제시간은 9시간 이내로 처리된다. 그렇게 되도록 시스템이 설계되어 있다. 임원이 해외출장을 떠나도 전자결제가 가능하도록 프로세스가 설계되어 있고, 긴급한 사안에 대해서는 E메일로 먼저 보고하고, 업무를 추진한 이후에 결재를 받을 수도 있다. 현대카드가 평균 결제시간을 9시간 이내로 단축시킬 수 있었던 이유는 분기별로 결제에 소요된 시간을 평가하고, 피드백 하는 별도의 프로세스를 가지고 있기 때문이다. 결제시간이 평균보다 늦었을 경우 합당한 사유가 있어야 한다.



☑ Speed, Super Save 사례



5/02(水)	LG전자 vs 현대카드 팀장미팅 →Partnership구축에 양사 구두합의
5/09(水)	LG전자 vs 현대카드 중역미팅 →07.6.1일 Launching, 중역합의
5/23(火)	사장님 1차 보고 →60개월 제외, 36개월로 단일화 →LG전자와 60개월 비용분담 협상, 결렬?
5/24(木)	차별화된 상품 Scheme개발
5/25(金)	Pre-EFC 의결 →LG전자에 최종적인 상품 Scheme통보
5/26(土)	약정서/Leaflet 디자인 완료 후, 발주
5/28(月)	유통별 약정서 발송 및 교육, 콜센터 구축
5/29(火)	EFC의결
5/31(木)	런칭품의 완료 및 시행문 공지

2007. 5. 23(수), PM:11시

9시가 조금 넘은 시간에 사무실에 들어왔습니다. 여러분 심정은 이해가 가나, 불안 켜진 채로 텅 빈 사무실을 보고 이런저런 생각을 하게 됩니다.

그러면서 확신이 선건, 이래서는 안되겠다, 뭔가 진지한 고민이 필요하다. 제가 이런 생각을 하게 된 이유는, 가전SP관련하여, 사태에 심각성이나, 중요도에 대해 아침에 제가 주지했음에도 불구하고, 전원이 퇴근한 썰렁한 사무실을 볼 때 서운한 마음 금할 길이 없었습니다. 챙겨야 할 일들이 아직도 산더미 같은데...

이때 누군가 남아있는 팀원이 있다면 참 고맙게 생각될 겁니다. 차분하게 생각해봅니다. 제가 무리한 요구를 하는 건가요? 사태의 중요성이나 사안을 고려할 때 작금이 얼마나 중요한 때인가를? 따라서 향후 6/1일까지 남은 8일을 아래와 같이 운영하려 하니, 팀장 命으로 생각하고 따라 주세요. 일단, *대리님. 마포에 있는 레지던스호텔을 잡아 주세요. (5/24일~ 6/3일까지) 이후, 아래에 명시한 사람은 합숙에 들어갑니다. 그날 그날 유도리를 두되, 비상체제로 전환합니다. 앞으로 6/3일까지는 주야/휴일여부를 불문하고 가전SP에 총력 합니다.(중략)

[목적: 삼성카드 대비 가전SP의 성공적 Launching]

어차피 할거라면 제대로 하자는 취지로 당팀 의사결정 하나하나가 회사에 중대한 영향을 미칠 수 있다는 취지입니다. 참고로 휴일 출근일수를 감안하여 특별휴가를 배정할 예정입니다. 아침에 팀회의時 말씀 드렸지만 재차 강조합니다. 본 프로젝트는 2가지 측면에서 중요한 이슈입니다. 첫째는 단기적인 차원에서 삼성과 *00억 내외의 취급액 Gap을 좁힐수 있는 전략업종이란 차원, 둘째는 중장기적인 차원에서 Lock-in효과를 사전에 차단하자는 취지입니다.

함께 현대카드의 새로운 역사를 만들어 봅시다. 먼 훗날 오늘을 웃으면서 이야기할 날이 분명 있을 겁니다. 팀장.

<이상. 끝>

9

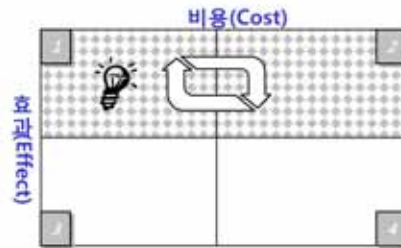
언제나 이슈메이커가 되라



세계 1등 렌터카 회사인 허츠에 대항한 AVIS의 전략은 ‘우리는 2등이다. 그래서 더 열심히 일한다(We are number two. But we try harder)’와 같이 2등임을 스스로 표방하는 전략이었다. 회사의 비전을 ‘세계 초인류 금융회사로의 도약’으로 표방하고 있는 현대카드에서 이러한 전략은 감히 꺼내지도 못한다. 혁신적이고 참신하지 않으면 실행되기 어렵다

는 것을 직원들은 잘 알고 있기 때문이다. 이러한 이유로 마케팅은 물론 전사적으로 지금까지 실행되지 않았던 최초의 아이디어를 심도 있게 고민한다. 이것이 현대카드에서 추진해온 각종 프로그램이나 이벤트에 ‘최초’라는 수식어가 따라붙는 근본적인 원인이다.

☑ 마케팅전략 실행 체계도



타상공론?
애플과 얼룩말찾기

☑ 현대카드스러움이란?

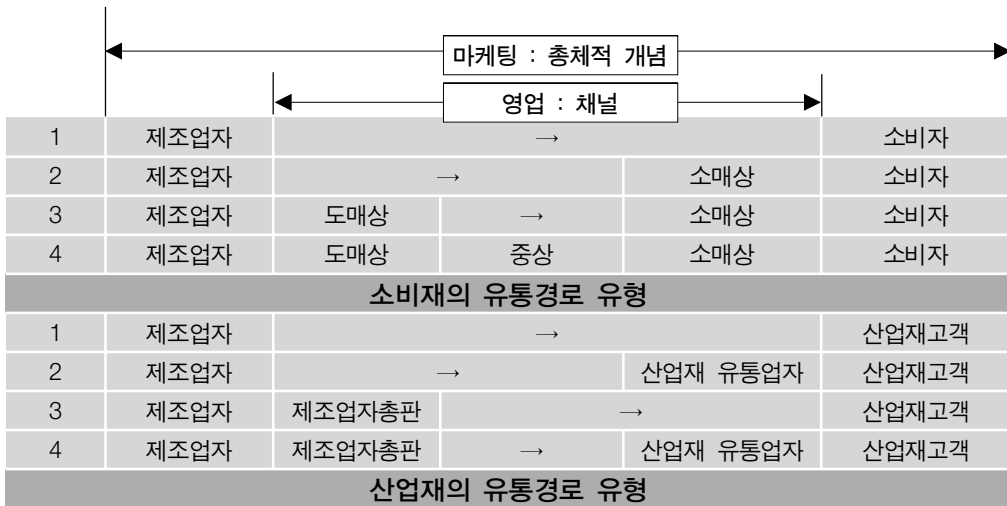


한국능률협회컨설팅(KMAC) 선정 '2009 한국에서 가장 일하고 싶은 기업' 1위현대 카드는 기업의 전반적인 매력도에서 경쟁사들보다 고루 높은 점수를 획득했다. 특히 명확한 비전과 전략실행을 통한 시장선도 이미지, 차별화된 인재관리, 차별화된 기업문화 등에서 월등한 평가를 받았다.이번 조사는 카드 산업계 근무자 및 대학졸업 예정자, 대학원생 등 총 4400명을 대상으로 이루어졌다.(2009년 7월/연합)

☑ 물과 기름, 마케팅 vs 영업

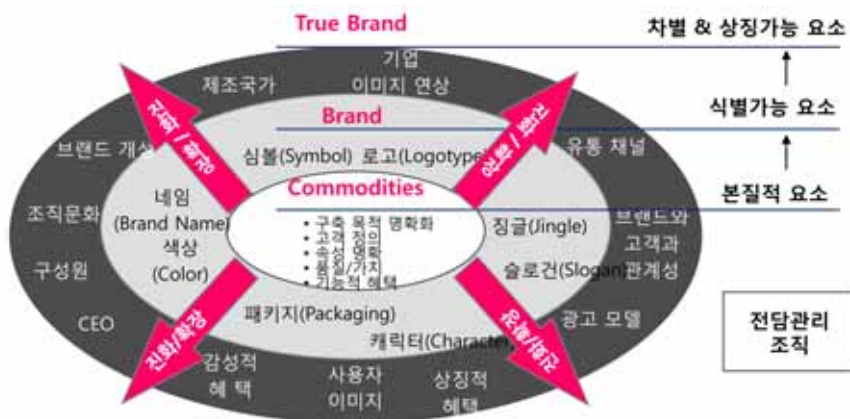
- 마케팅은 영업과 달리 단편적이지 않다. 기업의 목표는 곧 마케팅목표가 될 수 있어도 영업목표는 될 수 없다. 마케팅은 영업을 아우르는 상위적 개념이다.

음식점의 간판은?	브랜드 네이밍	음식 종류, 가격은?	SKU Pricing
주위에 위치한 다른 음식점 현황은?	상권분석Competitor	재료는 어떤 루트로 공급?	공급자망관리 SCM
누구에게 집중하여 팔 것인가?	타겟팅Targeting	고객별 관리 및 대응안?	고객관계관리 CRM
고객들에게 우리를 어떻게 기억?	포지셔닝Positioning	실내 인테리어와 분위기?	기업이미지
다른 음식점과 뭔가 달라야 한다.	차별화전략	다시 오고 싶은 음식점?	프로모션
이때, 우리의 장·단점은?	SWOT분석	우리를 어떻게 알릴까?	대외적 PR
음식 맛 수준과 관리?	제품 품질관리	다른 곳과 협력할 사항은?	공동마케팅
종업원? 인원? 월 급여와 복지?	매출목표 수립		



10

브랜드마케팅으로 승부하라



현대카드 브랜드전략의 힘은 체계적인 브랜드 포트폴리오관리에 있다. 브랜드와 제품믹스 전략이 과학적으로 설계되어 있는 것이다. 브랜드별로 추구하는 컨셉과 역할이 설정되어 있고, 이에 따라 마케팅예산이 책정된다. 경쟁이 치열한 다브랜드 시대에 효율성을 고려한 26개 알파벳마케팅으로 현대카드M을 시작으로 A에서 Z까지 상품라인이 설계되어 있다. 이를 브랜드포트폴리오 전략에 입각해 ‘알파벳 송’과 같은 전체 브랜드의 후광효과를 창출하기 위한 광고나 주력 브랜드만을 광고하는 전략이 선택적으로 활용되고 있다. 현대카드가 제시하는 알파벳에는 저마다 명확한 컨셉이 부여된다. 현대카드M은 다양한 상품의 혜택을 강조한 ‘멀티플(Multiple)’개념으로 확대되었고, 현대카드S는 쇼핑(Shopping)의 이니셜이다. 미래에 출시될 각각의 알파벳들도 타겟별로 핵심혜택을 탑재한 브랜드로 시장을 공략할 것이다.

☑ 현대카드 브랜드관리 예시

● Brand 인식

● Brand 인식

(단위 : 7점 척도)

구 분		신뢰	친근	혁신	실용	편리	보상
당기	M	4.81	4.40	4.84	4.66	4.71	4.56
	S사	5.27	4.94	4.57	4.72	5.42	4.66
	GAP	-0.46	-0.54	0.27	-0.06	-0.71	-0.10
전기	M	4.21	4.20	5.24	4.35	4.30	4.33
	S사	5.24	4.93	4.88	4.90	4.83	4.98
	GAP	-1.03	-0.73	0.36	-0.55	-0.53	-0.65

● 속성별 중요도



● 신뢰성

신뢰성항목	전체	당사	경쟁사
튼튼하고 부실없음	3.44	3.42	3.95
회사명성이 높음	3.56	3.50	4.10
고객약속을 잘 지킴	3.34	3.40	3.58

● 카드사별 First Card 회원 분포

(단위 : %)

신판 ▶	2* 당사	22 A	17 B	16 C	9 D	12 기타
C/A ▶	*	1*	**	**	3	4

● 카드사별 First Card 회원 분포

신판 ▶	23	*2	14	*8	*3
------	----	----	----	----	----

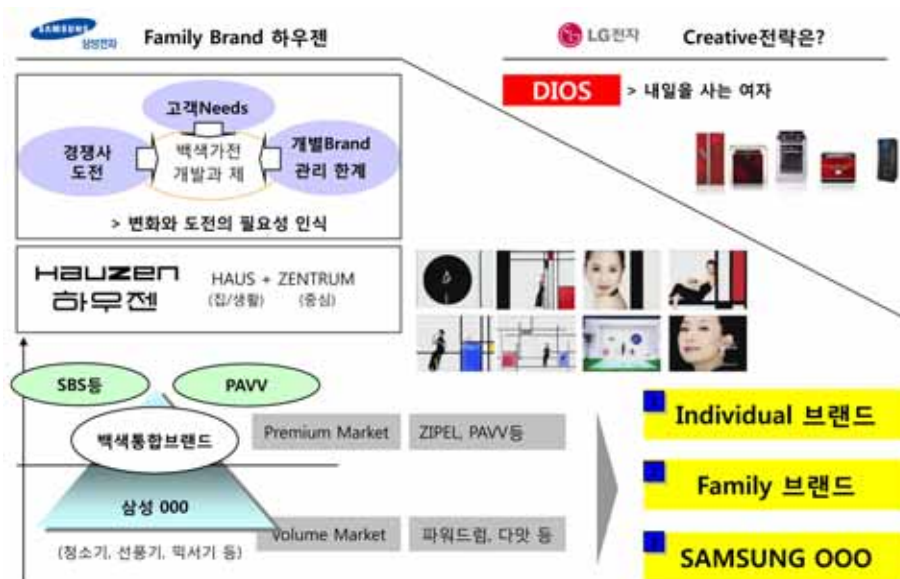
● Brand Index

(단위 : 천명)

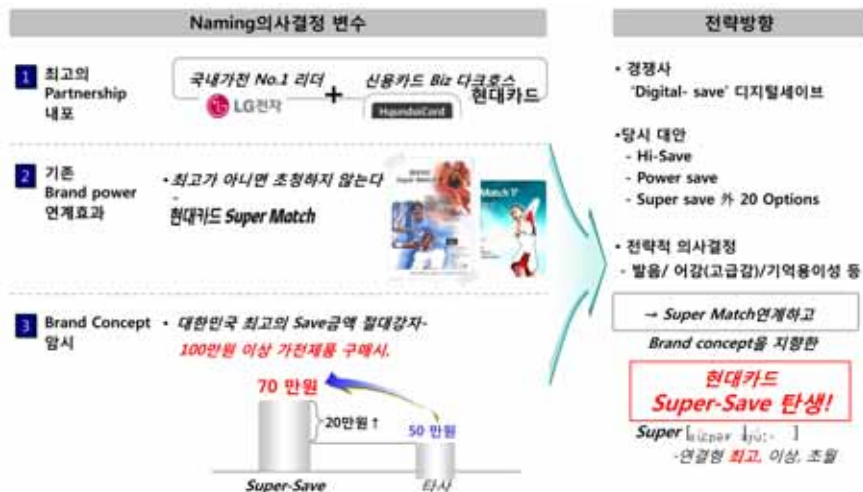
	AA			BB		
Index	실적	목표比	S	실적	목표比	S
신규회원수	**1	*8.6%	●	*9	*3.2%	●
채널1	**5	*6.7%	●	*4	*1.6%	●
채널2	*5	*4.6%	●	*1	**6.8%	●
채널3	*7	*2.6%	●	*2	~*6.1%	●
채널4	**4	*00.5%	●	*2	**1.7%	●



Brand strategy(삼성전자 vs LG전자)



Super Save, Branding 사례



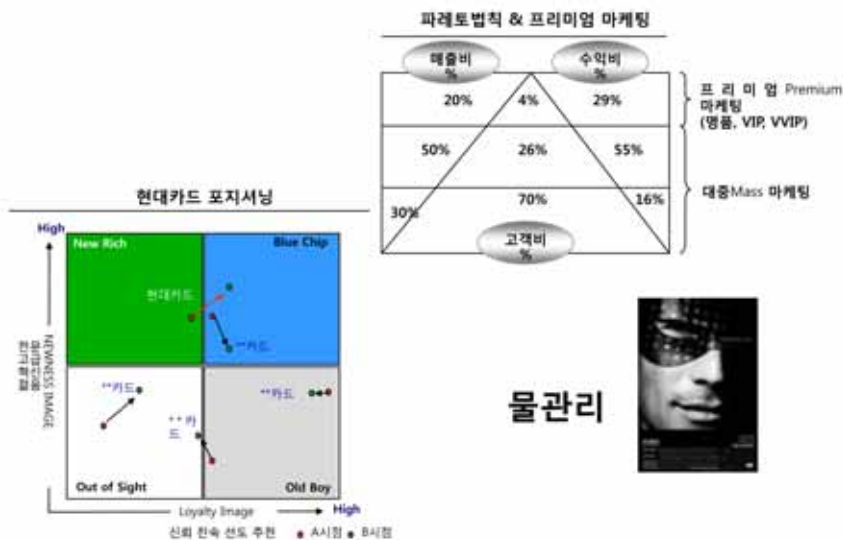
11

프리미엄시장을 석권하라

현대카드 브랜드전략은 크게 ‘알파벳마케팅’과 ‘컬러마케팅’으로 나뉜다. 알파벳 마케팅은 고객을 26개 라이프 스타일로 나누고 각 라이프 스타일에 맞춰 신상품이 출시될 때마다 현대카드M, 현대카드W 같은 방식으로 브랜드를 확장한다. 컬러 마케팅은 프리미엄 고객을 위해 도입된 전략이다. VVIP카드인 ‘the Black’을 시작으로 ‘the Purple’ ‘the Red’에 이르기까지 프리미엄 시장을 타깃으로 하는 전략이다.



☑ VVIP DNA를 공격하라



12

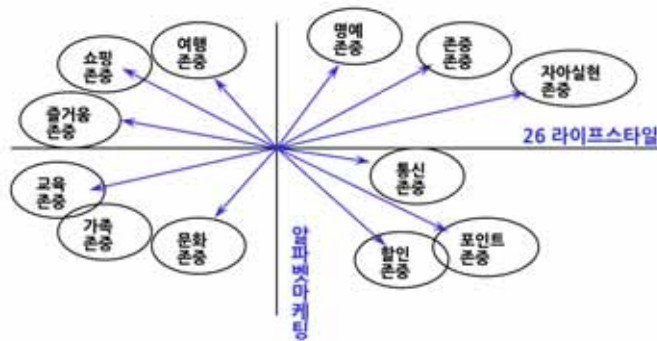
집중과 선택, 효율을 극대화하라



기업이 파산해도 1등 브랜드가 시장에서 사라지는 않는 이유는 기업이 추구해온 시장은 말 그대로 우리가 알고 있는 시장(Market place)의 개념이고, 브랜드가 추구한 시장은 소비자 마음속(Consume mind)이기 때문이다. 소비자 마음을 지배하는 곳은 인체에서 두뇌로 바로 브랜드마케팅의 지향점이기도 하다. 시장세분화와 타겟팅전략 이후에 수립되는 포지셔닝은 경쟁이 치열한 시장에서 타사 브랜드와 차별된 혜택이나 컨셉을 매혹적으로 소비자들의 머리 속에 심는 전략이다. 이를 제대로 실행한 브랜드는 성공적으로 시장에 안착하지만 실패할 경우 처참한 운명을 맞는다. 이러한 이유로 기업들은 긍정적인 포지셔닝을 구축하기 위해 해마다 수천억의 마케팅비용을 투자해오고 있다

☑ 현대카드, 브랜드 포트폴리오 전략

● 현대카드 시장세분화 전략방향



● 타겟팅 유형에 따른 전략방향

전략유형	전략방향	현대카드
비차별적 마케팅 (Undifferentiated Marketing)	대중마케팅전략의 일환으로 불특정다수를 타겟팅으로 공략하는 전략 소비자의 욕구, 선호도 등이 동질적이고 대량생산, 대량광고 등의 방식으로 접근	현대카드M 현대카드S
차별적 마케팅 (Differentiated marketing)	특정한 고객이나 시장을 공략하는 전략으로 시장이 성숙할수록 채택되는 전략 각각의 세분시장의 컨셉이 명확해야 하고 브랜드들의 자기감식 효과를 고려해 설계	현대카드V 현대카드W 현대카드T
집중 마케팅 (Concentrated marketing)	표적고객이나 시장을 극소수에 초점을 맞추는 일종의 니치마켓 전략 브랜드의 무분별한 확장이나 고객확장은 브랜드 자체의 로열티를 희석화	더 퍼플 더 블랙

13

적과의 동침도 불사하라

현대카드의 제휴방식이 남들과는 다르다는 사실을 보여줄 수 있는 대표적 사례가 ‘레드카펫 쇼케이스’ 이벤트를 추진하면서 맺은 ‘유니버설 픽처스’와의 제휴다. ‘레드카펫 쇼케이스’는 세계적인 엔터테인먼트 기업인 유니버설 픽처스와 전략적제휴를 진행한 현대카드가 자사 고객들에게 해외 대작영화를 국내에서



가장 먼저 경험할 수 있게 하는 시사회다. 특별한 만큼 참석자들의 반응도 대체로 뜨겁다. 기존 시사회 참석률의 2배에 달하는 고객이 시사회가 거듭될수록 늘어나고 있다. 이에 따라 슈퍼매치와 슈퍼콘서트 등에서 구축된 노하우를 활용하여 현대카드만의 차별화된 SP마케팅으로 이어가고 있다. 이처럼 프로모션이나 이벤트를 진행할 때도 제휴처를 특화시킨다. 남들이 가지 않은 길을 개척하는 철학이 제휴에서도 나타나고 있다. 바로 GE와 제휴를 성사시킨 일이다.

☑ 공동마케팅전략 사례

● 중앙일보 & 태평양의 공동마케팅 성과

브랜드 노출	세씨&립스틱에 대한 이목집중으로 성공적인 출시(Launching)
고객일치	젊고 신선한 대학생 타겟과 일치(나이/성별/계층)
PR성과	신문사와 방송사에서 취재경쟁으로 PR효과 극대화
소요비용	립스틱 개당 예상원가3,000원×300,000개=900,000,000원 중앙일보 450백만원, 태평양450백만원 소요(50:50가정시)



1

공생마케팅
Symbiotic
marketing

경쟁관계 파트너가 결합한 적과의 동침 사례로 자사브랜드를 그대로 사용

패밀리레스토랑과 빅5인 마르쉐, 아웃백스테이크, 씨줄리, TGIF, 토니로마스가 '빅패밀리'란 브랜드로 홈페이지나 마일리지서비스, 공동상품권 등을 발행함
동원산업, 롯데형, CJ가 백화점이나 할인점의 엔드매대를 공동으로 임대해 판촉활동 수행, 경쟁관계에 있는 호텔간 제휴카드 발급

2

하이브리드
마케팅
Hybrid marketing

서로 다른 업종에 종사하는 파트너가 핵심역량을 결합하는 형태로 가장 일반적인 공동마케팅 유형.

수입차업계, 수입가전업계와 공동마케팅(고객과 딜러를 대상으로 공동 판촉이벤트를 실시함. JVC코리아는 홈씨어터나 PDP TV, 디지털 캠코더 등 최첨단 디지털 가전제품을 포드차 쇼룸에 전시하고 포드코리아는 JVC코리아의 판매망을 통해 뉴 익스플로러와 링컨LS 등의 시승권을 제공

10

마케팅의 꽃, 커뮤니케이션



국내 TV광고를 보노라면 함량이 미달인 것이 눈에 띈다. 도대체 무엇을 말하려는지 광고목적은 알 수 없는 광고도 많다. 일부 돈의 힘으로 질러대면서 노출빈도가 높은 광고가 잘된 광고물일까? 국내 TV광고 품질이 떨어지는 근본적 이유는 광고는 광고대행사가 만든다는 잘못된 인식 때문이다. 단언컨데, 광고는 광고주가 만드는 것이

다. 말인즉, 광고에는 광고주의 철학인 브랜드 컨셉이 녹아 들어가 있어야 한다는 말이다. 광고대행사는 이를 Creative로 연결하는 객체 일뿐 주체는 아니다. 광고주에게 그들을 리드할 수 있는 마케팅철학과 신념이 없으면 끌려갈 수밖에 없고, 수준 높은 광고는 애초부터 기대하기조차 어렵다. 광고주가 똑똑해야 똑똑한 광고가 만들어진다.

☑ 현대카드, 커뮤니케이션 전략

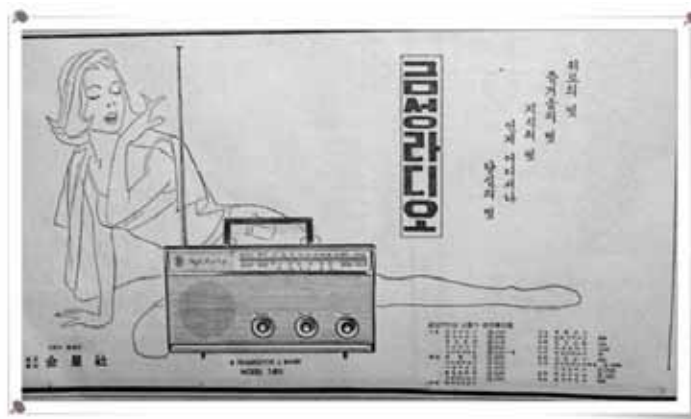
- 현대카드 TV광고는 최고경영자 철학을 담고 있으며, 광고대행사가 아니라, 광고주가 만드는 것이다.





☑ 온고지신, 이전의 광고로 오늘을 말하다

● 라디오



● 어린이 영양제



70년대 후반까지 No.1Brand

● FMCG광고

● 박카스



● 크라운맥주



● 백설표설탕



● 칠성사이다



☑ 커뮤니케이션, 모델전략

- TV광고에서 모델은 TV광고를 구성하는 하나의 소품일 뿐, 전략이 우선한다.

국내광고 모델 문제점

- 터무니없이 비싸다...
-수요와 공급의 원리
- 모델에 모델의 모델을 위한 ...
-15초를 지배하고 있다
- Brand Concept과 상충되는...
-회장님 마음을 사로잡으면...
- 경쟁사 에서 동일한 모델을...
-이미지가 구축된 모델은 배제



아시아1등 카드

좋은 모델의 조건

니들이
게맛을 알아?



- 1)개성이 뚜렷
- 2)표정이 밝고 풍부
- 3)눈이 크고 시원한 사람
- 4)미가 가지런하고 시선을 끄는 미소
- 5)걸음걸이가 예쁘고 행동이 활발하며 분명한 사람
- 6)얼굴선이 명확하고 한 부분이 크지 않은 사람
- 7)표정과 얼굴에 진실이 담긴 사람
- 8)센스가 있고 호감이 느껴지는 사람
- 9)품위가 있고 거리감이 느껴지지 않는 사람
- 10)카메라를 잘 받는 사람

* 광고학회


☑ 커뮤니케이션, 인쇄광고

- 1.73초안에 고객의 눈을 사로잡을 수 없다면, 인쇄광고는 무의미하다.

DID인쇄광고

DID벽지 잡지광고

사업화초기 TV광고예산 확보불가
 ■ '벽지=종이=잡지광고' 라는 새로운 등식 도출
 ■ 잡지의 종류와 브랜드 선택고객은 주부
 ■ 초기 벽지자체를 잡지사이즈(21.4Cm*30Cm)에 맞게 재단해 주부지 위주로 광고집행(잡지 자체가 두터워 독자들이 잡지를 펼쳤을 때 해당면이 자연스럽게 펼쳐지며 브랜드인지도 강화)
 ■ 잡지광고에 종이 접기와 같은 도면을 설계해 아이들 둔 주부들이 아이들과 종이접기 놀이 확산
 ■ 단, 일반적인 잡지광고 대비 1.5배 광고비용
 ■ 2~3년에 걸쳐 꾸준히 잡지광고에 올인
 ■ 타사 벤치마킹 명목으로 DID와 유사한 전술구사
 ■ 프리미엄 명품벽지 시장에서 브랜드파워 1위



현대카드 인쇄광고 Creative



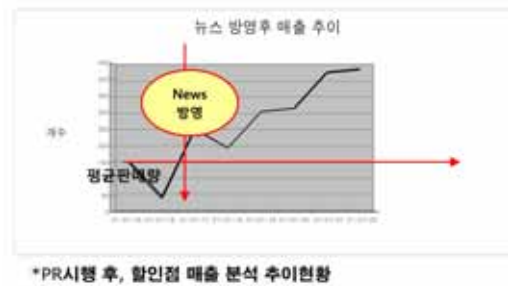
2008 여름 대한민국 현대카드 인플루언서

현대카드 SLIMMER 비장스 대전

현대카드를 가진 두꺼비(비장스)는 여름을 맞아 슬리머(비장스)를 찾아다니고 있다. 현대카드를 가진 두꺼비(비장스)는 여름을 맞아 슬리머(비장스)를 찾아다니고 있다. 현대카드를 가진 두꺼비(비장스)는 여름을 맞아 슬리머(비장스)를 찾아다니고 있다.

☑ 광고 시대는 끝났다! PR의 시대다

● 피(P)할 것은 피하고 알(R)릴 것은 알린다.



● Best case



	PR	광고
Comm.	쌍방향 (전달→반응→재전달)	일방향 (전달→설득→행동)
목적	정보제공→여론→매출	매출(이미지)
비용	매우 낮다	매우 높다
Target	Opinion Leader	사용자(User)
신뢰도	높다	낮다
방법	간접적	직접적



● Worst case



*(시행 후, 마케팅팀장 구속)

11

감성마케팅에 숨겨진 과학

마케팅과업의 특징은 복잡하고 난해하다는 점이다. 마케팅 프로그램에는 얹히고 설킨 부서가 다양할 뿐만 아니라 성과에 영향을 미치는 변수도 많다. 내부적인 요인은 물론 대외적인 변수에 이르기까지 불확실성이 높다. 막대한 마케팅비용을 투자하면서도 구체적으로 어떤 성과를 가져올지 속시원히 밝히기 어렵다. 그럼에도 과학적으로 관리






되면 투입한 만큼의 성과가 나온다. 이러한 이유로 마케팅활동 전반에는 과학적인 시스템이 도입되어야 한다.

눈에 띄는 TV광고나 스포츠이벤트, 고급 디자인에서 밖으로 드러나는 이면에는 현대카드의 치밀한 마케팅전략이 숨겨져 있다. 광고가 만들어지고 제작되는 과정은 물론 프로모션이나 이벤트 하나가 기획될 초기 단계부터 전략이 도입되어 적용된다. 이처럼 현대카드의 과학적인 마케팅의 출발점은 기획의 치밀함에 있다.



☑ 과학, Super Save-상품력(1)

● → 검의 고수엔, 검으로 승부하지 마라

	현대 'Super-Save'		삼성 'Digital Save'	
Launching	2007. 6. 1. Launching		2007. 4. 9. Re-Launching	
Brand	 Super Save		Digital Save	
Partner	 국내 NO.1 가전업체		 국내 NO.2	
상품 Scheme	Concept	장기 (소액) 유이자할부 금융상품		장기 무이자 할부 금융상품
	세이프금액	35만원(50만원 이상)  70만원(100만원 이상)		30만원(50만원 이상) 50만원(100만원 이상)
	할부개월수	'ss35'	'ss70'	30만원 DS
		36개월		50만원 DS
	월 청구액	월 1만원	월 2만원	36개월
		할부이자 278원 포함	할부이자 556원 포함	60개월
Reward	 低비용, 高효율 차별화		이동통신, S오일, 일반가맹점0.8%	

☑ 과학, Super Save-리워드(2)

● 27만원 신판이용으로 月 1만원 상환 OK!,

“低이용액, 高적립” → 손

● 익 & 경쟁사 고려

- 현대 Super Save

Units : 원(P)

적립처	적립률	사용액	적립액	Cap
이통사	5%	60,000	3,000	60,000
Family레스토랑		60,000	3,000	100,000
GS칼텍스	40P/1 L	150,000	4,000	400,000
할인점	1.0%	α	α	150,000
일반가맹점	0.8%			5,000,000
합계		270,000	10,000	

● 삼성 Digital Save

적립처	사용액	적립율	적립액
이통사	60,000	5%	3,000
S오일	150,000	L당 40	4,050
일반가맹점	160,000	0.80%	1,280
총계	370,000		8,330

이동사	  		  
Family 레스토랑	   	5%	—
정유사	 전국 3,200개	40P/l	 전국 1,600개
할인점	   	1%	—
일반가맹점	상기 외 전가맹점	0.8%	상기 외 전가맹점

* 개발 당시의 리워드 구조임

☑ 현대카드 Super Leadership

- 좋은 리더는 꿈꾸는 사람이다. 사람들이 효율성의 함정에 빠져 있을 때 가야 할 방향을 제시하고, 그들이 지쳐 있을 때 그들의 수고와 노력이 어떤 가치가 있는지 제시해 줄 수 있는 사람이다. 또한 그들이 스스로 일하게 하고, 그 열매를 수확하여 자신감을 더 높이도록 해 주는 사람이다.
- 좋은 리더는 함께 가는 사람이다. 그들과 같은 꿈을 꾸는 한 구성원으로 받아들여지도록 자신을 낮추는 사람이다. 좋은 리더는 그들의 영혼으로부터 존경을 끌어내겠다는 희망을 포기하지 않는, 그리고 그 존경만이 리더로서 자신의 정체성과 관련 있음을 잘 아는 사람이다. 이러한 좋은 리더가 있는 조직과 거기 속한 사람들은 무척 행복할 것이다. -현대카드 마케팅실 황용택 실장

● 아! 대한민국의역사...

- 우리의 자랑스러운 역사를 쓰려고 백지상태에서 처음부터, 다시 공부하고 있습니다.

“조선인들은 유구한 역사적 자부심과 문화에 대한 긍지가 높아 통치가 어렵다. 그들을 대 일본제국의 식민으로 만드는 방법은 그들의 가장 큰 자긍심인 역사를 각색하여 피해의식을 심는 것이다. 조선인을 뿌리가 없는 민족으로 교육하여 그들의 민족을 부끄럽게 하라. 문화 역시 일본의 아류임을 강조하여 교육해야 한다. 그렇게 될 때 그들은 자신의 정체성을 잃고, 스스로 대 일본제국의 시민으로 거듭나고 싶어할 것이다. 창씨개명을 통해 먼저 조상 단계를 부정하게 하라. 그것이 식민 국민을 식민 국민답게 만드는 가장 좋은 방법이다.”

- 일본총독부 <조선식민 통치사> 중에서 발췌 -

● 당신은 상관인가? 리더인가?

- A Chief says 'I', But A Leader says 'We'.
(상관은 내가라고 말하고 리더는 우리들이라고 말한다.)
- A Chief knows 'How to do', A Leader teaches 'How to do'.
(상관은 방법을 알고 있지만, 리더는 방법을 가르쳐준다.)
- A Chief scolds 'Fault', A Leader corrects 'Fault'.
(상관은 잘못을 꾸짖기만 하고 리더는 잘못을 고쳐준다.)
- A Chief depends on 'Authority', A Leader depends on 'Cooperation'.
(상관은 권위에 의존하고, 리더는 협동에 의존한다.)
- A Chief makes a man 'work', A Leader takes the 'Lead'.
(상관은 부하를 부리려고만 하고, 리더는 앞장서서 솔선수범한다.)
- A Chief makes work 'Hard', A Leader makes 'Fun'.
(상관은 일을 고역스럽게 만들고, 리더는 일을 재미있게 만든다.)
- A Chief asks 'Obedience', A Leader inspires 'Respect'.
(상관은 상사에 대한 무조건적인 복종을 원하나 리더는 존경심을 불러 일으킨다)

12

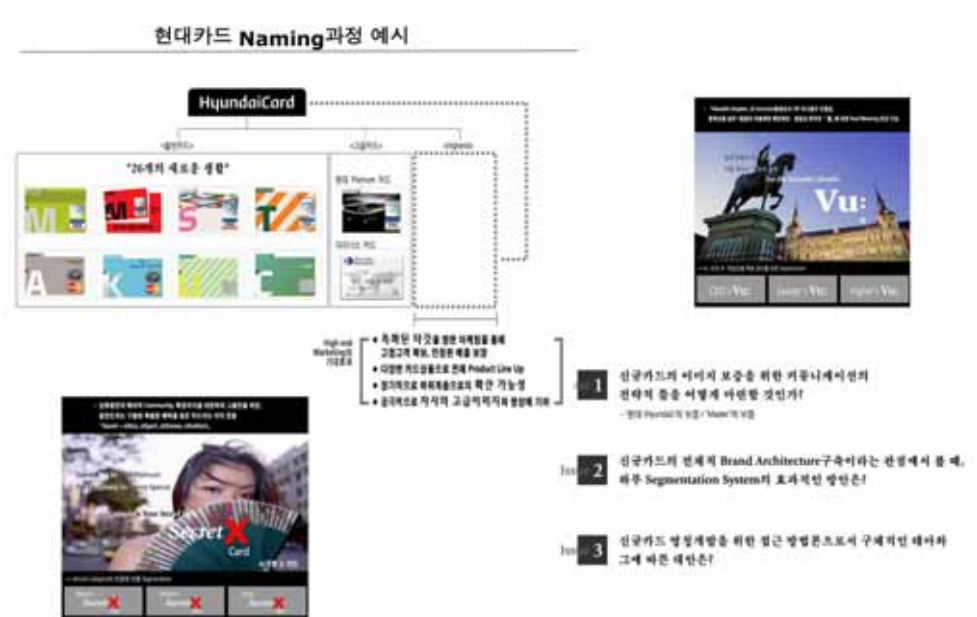
카드 테두리도 디자인하라

현대카드 TV광고 중에는 앞면 뒷면앞면뒷면 ‘옆면’이란 광고가 있다. 카드 측면에 컬러코어 기법의 디자인을 강화한 다음에 이를 알리기 위한 광고다. 신용카드 마케팅에서 결제시점에 어떤 카드를 뽑느냐는 대단히 중요한 사항이다. 신용카드를 지갑에 넣었을 때 실제



로 보여지는 부분은 앞면이 아니라 옆면이다. 이를 간파한 현대카드는 국내 최초로 컬러코어 기법을 도입해 카드 디자인을 Renewal하고 광고전략과 연계시킨 것이다. 컬러코어 디자인은 색깔이 있는 소재를 활용해 카드를 새롭게 제작하는 기법으로 카드 테두리에 특별한 색깔이 나타난다. 지갑에 넣었을 때 현대카드만의 차별화된 디자인이 눈에 띈다. 복잡하고 화려한 디자인이 아니라 단색 바탕에 강렬한 색으로 활자만 삽입해 간결하면서도 세련된 이미지를 가미했다. 이처럼 현대카드는 지속적인 디자인의 변화를 통해 차별화된 이미지를 확고하게 구축해오고 있다.

☑ Design 작품이 아닌, 전략이 주입된다



13

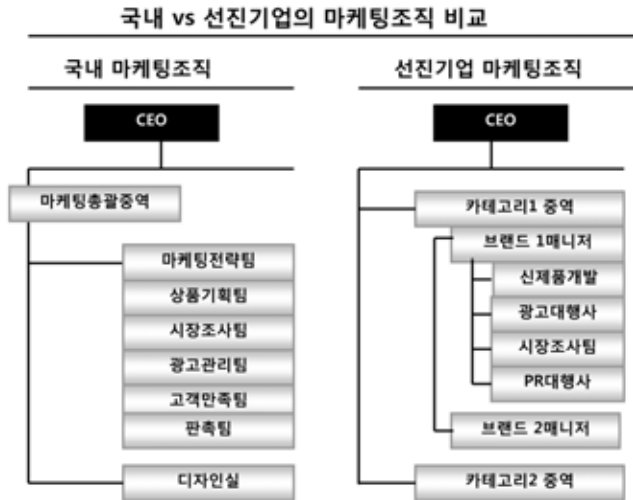
BM시스템, 또 다른 경쟁력이다



제품과 브랜드의 차이를 한마디로 요약하면 기업에서 만들어 지는 것이 제품이라면 소비자들의 마음속에서 만들어 지는 것은 브랜드라는 사실이다. 제품이 지향하는 시장은 우리가 일반적으로 알고 있는 시장(Market place)의 개념이고 브랜드가 추구하는 시장은 소비자 마음속(Consumer mind)인 것이다.

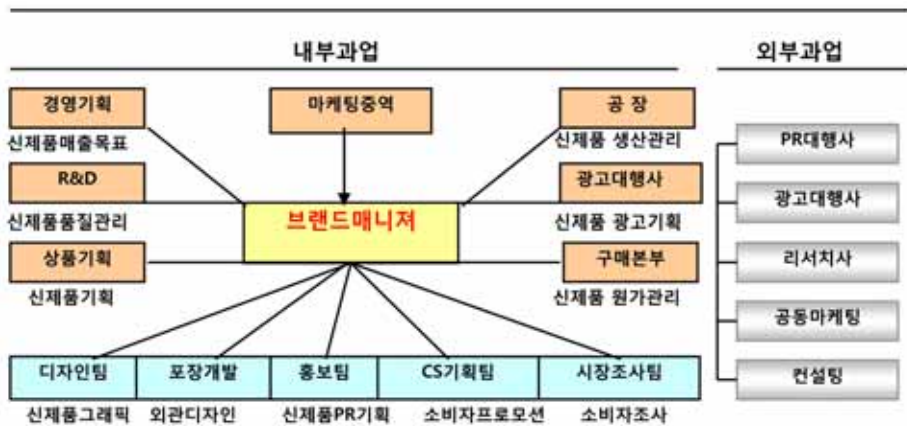
이것은 제품력이 핵심인 IT, 전자 등과 같은 제조업에서도 중요하지만 생산공장이 없는 서비스마케팅에서는 더욱 중요하다. 고객들은 상품을 구입하는 것이 아니라 문제를 해결할 수 있는 방법을 구매한다는 시각으로 전환해야만 한다. 서비스상품 자체에 살아있는 영혼이나 가치가 투영된 것이 브랜드인 것이다. 서비스마케팅에서 수행하는 모든 활동은 브랜드로열티를 강화하는 방향으로 초점이 맞춰져야 한다. 브랜드는 고객들의 언어로서 모든 마케팅활동의 총아요, 결정체이기 때문에 현대카드를 이를 잘 알고 있다.

☑ Marketing & Branding?



- “Brand관리를 100여명으로 구성된 오케스트라에서 교향곡을 연주하는 과정에 비유한다면, Brand Manager는 오케스트라 지휘자다. 다른 사람은 교향곡을 연주할 때는 각각의 바이올린이나 비올라, 첼로 등의 악기 연주자는 자신의 악기에만 몰두하면 되지만, 지휘자는 모든 악기 소리를 충분히 듣고 재소화함으로써 자기만의 스타일이 살아나도록 만드는 것” 이것이 바로 BM의 핵심역할이다.

● BM의 책임과 역할



14

나만의 SP를 창조하라

SP(Sales Promotion) 또는 이벤트를 추진할 때도 철학을 적용해 경쟁사와 철저히 차별화시켜야 한다. 즉, 나만의 특별함을 만들고 이를 문화 Contents로 육성해 나가는 것이다. 이것이 현대카드가 추구하는 이벤트나 프로모션 전략이다. 현대카드만의 방식이 철저하게 적용되고 있는 것이다. 현대카드가 추구하는 이벤트에는 원칙이 있다. 첫째, 혁신적인 아이디어야 한다. 남들이 추진했던 방식과 차별화된 아이디어에서 출발한다. 세계적인 스포츠 스타인 마리아 샤라포바, 로저 페더리, 라파엘 나달 등을 초청해 세계

정상급 슈퍼매치를 펼치고 때론 세계적인 팝페라그룹 일 디보, 세계 최정상의 디바 비윤세, 전설적인 아티스트 빌리 조엘, 플라시도 도밍고 등을 초청해 슈퍼콘서트를 벌이



는 데에도 남들과 다른 길을 가겠다는 의지가 내포되어 있다. 고객들에게 실질적인 혜택을 주지는 취지다. 오히려 고객들로부터 먼저 문의가 올 정도다. 둘째, 현대카드는 이를 단발성 행사에 그치지 않고 시리즈화, 브랜드 자산으로 구축해 나가는 전략이다.

❑ Super save, Launching 프로모션




Super Event ! Super 경품 !

행사기간	2007. 6. 1 ~ 6. 30
행사점	전국 LG전자대리점, 하이프라자, 백화점, 할인점, 하이마트, 전자랜드 등
대상자	행사기간에 Super-Save를 이용한 고객 중 추첨을 통해 증정 (별표7월 16일)
경품	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>OPIRUS 26명 (500만원 상당)</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>X-CANVAS 26명</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>현대카드 Super Match 260명</p> </div> </div>

'현대카드& LG전자' 전방위적 Communication 채널을 통한 홍보강화

15

채널마케팅을 간과하지 마라

마케팅환경 분석의 핵심요소인 4C에서 한 축을 형성하고 있는 채널(Channel)은 고객의 최접점이란 데 중요한 의미가 있다. 경쟁사와 시장점유율이 판가름나는 격전의 장이다. 이전에 채널의 의미는 소비자가 상품을 구매하는 시간이나 장소적 문제를 충족시키던 수단에 불과했지만 최근에는 주체자로서 막강한 파워를 구사하고 있다. 시장의 성숙화와 더불어 더욱 복잡하고 세분화되는 채널의 변화는 기업들에게 다변화 전략을 요구하고 있다.



채널관리의 핵심은 경쟁사보다 미리 적재적시에 대응함으로써 경로구성원들과 긴밀한 유대관계를 조성하는 것이다. 그들에게 자사의 경쟁우위를 확고하게 심어주는 현장영업을 강화하는 전략이다. 채널관리에 집중해야 하는 이유는 소비자와 브랜드가 만나는 고객접점에서 기선제압을 통한 분위기 조성에 있다.

☑ 가맹점 현대카드M, 전략이 있다

● 마케팅 프로모션 전략

유통경로 구성원을 공략하기 위한 전략으로 대리점이나 도소매상을 대상으로 신제품 입점을 위해 다양한 유형의 프로모션을 전개하는 마케팅 전략

1. 푸시전략(Push strategy)

- 거래선 인센티브
- 물량덤 제공(2Box:1Box무료지원)및 가격할인
- 판매량에 따른 거래선 경품제공
- 진열 콘테스트로 진열을 확대

2. 풀전략(Pull strategy)

소비자가 제품을 매장에서 먼저 찾거나 주문할 수 있도록 제품정보를 적극적으로 소비자에게 제안하는 전략

- 신제품 TV매체 광고 집행: 시험구매 창출
- 신제품 PR 및 홍보
- 가두 샘플링, 인쇄광고 및 옥외광고, 인터넷
- 출시기념 소비자 경품행사

■ 현대카드, 가맹점주용 신용카드 등장

신용카드 가맹점 주인에게 매출액의 일부를 포인트로 쌓아 주고, 해당 가맹점을 이용하는 일반 카드회원에게 이벤트를 제공하는 방식으로 가맹점주·신용카드사·신용카드 회원 등 3자가 모두 혜택을 보는 가맹점주용 신용카드가 등장했다. 현대카드는 신용카드 가맹점 주인에게 발급해 점포 매출실적에 따라 포인트를 추가로 쌓아 주는 ‘가맹점 현대카드M’을 12일 선보였다. 현대카드 측은 “가맹점 M카드는 법인을 제외한 개인사업자 중 우량 가맹점을 가입대상으로 하며 심사를 거쳐 가입이 결정된다”면서 “가맹점 M카드의 비즈니스 모델은 카드회원과 가맹점, 카드사가 실질적으로 윈-윈(Win-Win)할 수 있는 것으로 현재 국내 특허를 출원 중”이라고 말했다. 이 카드는 일반 소비자들에게 발급되는 기존 ‘현대카드M’의 혜택이 그대로 주어지는 동시에 가입 가맹점 주인의 점포에서 발생한 현대카드 매출액의 0.1~0.2%를 M포인트로 추가로 쌓아준다. 이뿐만 아니라 현대카드는 이 카드를 발급받은 가맹점주가 운영하는 점포에서 현대카드의 매출액이 일정 수준 이상을 초과하면 현금서비스, 카드론 등 소액 신용대출의 금리 우대 혜택도 제공할 예정이다. 현대카드 관계자는 “금리 우대 폭 등은 아직 결정되지 않았지만 카드론 등을 이용할 경우 신용으로 수천만원까지 대출이 되기 때문에 급전이 필요한 자영업자들에게 큰 도움이 될 것”이라고 설명했다. 현대카드는 가맹점M카드 출시를 기념해 이달 말까지 이 카드에 가입한 가맹점주의 점포를 이용하는 현대카드 회원에게 냉장고와 드럼세탁기 등을 주는 경품행사도 진행, 일반 현대카드 회원에게도 혜택이 돌아갈 수 있도록 할 방침이다.

(*출처 : 한국경제)

☑ Conclusion

시장에서 혁신을 불러 일으키고 싶다면, 앞에서 제시한 15가지 콘텐츠에 유념하라. 이들이 서로 긴밀하게 연쇄반응을 일으킨다고 가정하면, 도대체 무슨 일이 일어날까? 시너지를 발휘하면서 시장에서 돌풍을 일으킬 것이다. 이것이 바로 현대카드 성공의 핵심적인 비결이다. 마케팅에 우연이나 기적은 없다. 치밀한 전략하에 뿌린 만큼 거두는 것이 내가 지금껏 경험한 마케팅세계의 진리다

● 현대카드 Marketing Leadership 체계도



☑ Q & A

함께 가라
빨리 가려거든 혼자 가라.
멀리 가려거든 함께 가라.
빨리 가려거든 직선으로 가라.
멀리 가려거든 곡선으로 가라.
외나무가 되려거든 혼자 서라.
푸른 숲이 되려거든 함께 서라.

- 인디언 속담 中

제 3 강

글로벌 마케팅 전략

강사 김상대



1

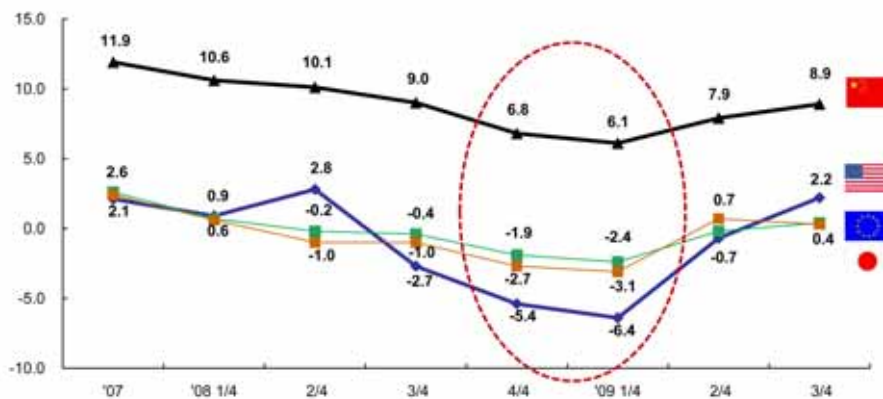
글로벌 자동차 시장 동향

☑ 경제 상황

- 세계 경제를 주도하던 미국, 유럽을 중심으로 전세계 경제가 동반 침체
 - 미국 주택경기 붕괴에서 야기된 금융부문 위기가 글로벌 경기 침체로 확대
- 일부 국가에서 시장회복세가 관찰되고 있으나, 경기 침체 장기화 전망 우세
 - ※ 누리엘 루비니(뉴욕대), “현재 경기 침체는 대공황 이후 가장 기간을 기록할 전망”

● 주요국 경제성장률 추이

(전기대비, 단 중국은 전년 동기 대비 %)

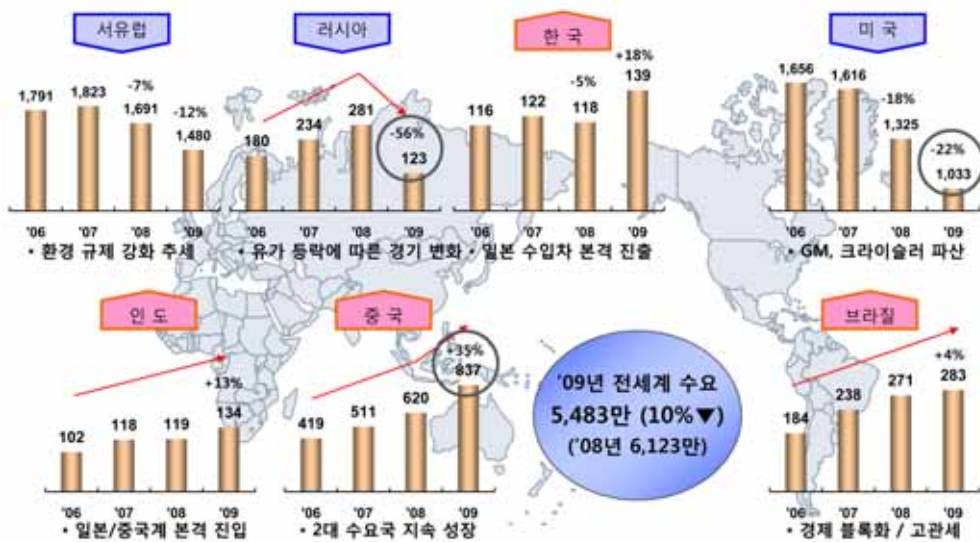


(출처 : 한국은행)

☑ 수요 위축

- 2009년 산업수요는 서유럽, 미국 등 선진시장을 중심으로 큰 폭 하락
- 중국, 인도 등 신흥시장을 중심으로 산업수요 증가세 유지

(단위 : 만대)



(출처 : 산업수요통합본 '09. 10월 / 자동차산업연구소)

☑ 오일 쇼크 당시 수준

- '09년 세계 자동차 판매는 전년대비 15% 하락한 5,500만대 수준 (추정치)
- 외부 충격에 의한 수요 감소율은 '70년대 1차 석유위기 상황과 유사
 - '70년대 오일 쇼크시 수요 감소율 15.1%

● 전세계 판매 추이

(단위 : 백만대)

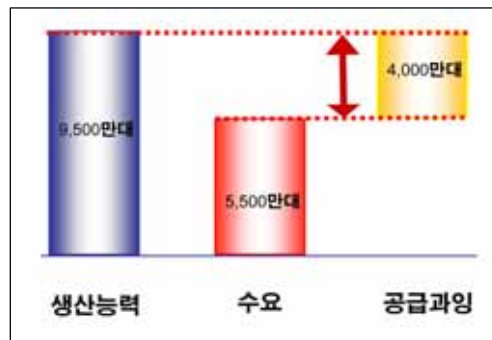


(출처 : Ward's World Motor Vehicle Data, Global Insight, KARI)

☑ 주요 메이커 부진

- 전세계 생산능력은 9,500만대, 수요는 5,500만대로 약 4,000만대 공급과잉 상태
- 미국 Big3중 GM, 크라이슬러는 파산 후 정부 구제를 받았으나, 생존이 불투명
 - GM은 북미 8개 브랜드중 4개 브랜드 매각, 크라이슬러는 피아트에 피인수
- 도요타는 창사 이래 최초로 4,500억엔 영업적자 기록

● 세계 시장 공급 과잉 규모



(출처 : Global Insight)

● 주요 업체 이익 추이



(출처 : 각사 영업보고서)

- 대내외 산업 환경의 급격한 변화로 인해 경쟁력 확보라는 새로운 과제에 직면

〈외부 환경 변화〉



〈내부 환경 변화〉



2

현대자동차 동향

❑ Hyundai Jokes

Q : How do you double the value of a Hyundai?

(현대차의 가치를 두 배로 높일수 있는 방법은?)

A : Half fill it with gasoline! (연료탱크를 절반 정도 채운다)

Q : Why do Hyundai have heated rear win-

dows? (뒷유리에 열선이 처리된 이유는?)

A : To keep your hands warm when you're pushing them
(차량 고장 시 뒤에서 밀 때 손을 따뜻하게 하기 위해서..)

Q : How do you make a Hyundai go faster downhill?

(내리막길에서 현대차를 빨리 가게 할 수 있는 방법은?)

A : Turn off the engine. (엔진을 끈다!)



Q : What goes on pages 4-5 of the Hyundai user's manual?

(현대차 매뉴얼 4~5페이지에는 무엇이 있는가?)

A : The train & bus schedule

(열차와 버스 시간표 - 그만큼 자주 고장이 나기 때문에..)

Q : What is the sport-version of Hyundai? (현대차의 스포츠 버전은 무엇인가?)

A : The driver wears Nike shoes.

(현대차를 탄 운전자가 나이키 슈즈만 신고 있으면 됨)

Q : What do you call a Hyundai with a seat belt?

(안전벨트가 장착된 현대차를 무엇이라고 부르는가?)

A : A rucksack(배낭..)

☑ 판매실적

- 현대자동차는 세계 5위 자동차 판매 브랜드로 전세계 시장 M/S의 약 5.7% 차지 ('09년 추정)
- 경쟁력 있는 상품 출시, 품질 향상으로 새로운 도약 준비 중
 - 제네시스 및 에쿠스로 고급차 시장 대응, 품질 경쟁력 확보

〈2009 현대자동차 글로벌 판매 실적〉



〈글로벌 판매 랭킹 (2009 추정)〉

순위	메이커	판매 (만대)
1	도요타	584
2	VW	414
3	포드	402
4	혼다	323
5	현대	311
6	시보레	309
7	닛산	284
8	피아트	192
9	푸조	178
10	르노	163
11	기아	154

(출처 : 산업수요통합본 '09. 10월)

☑ 상품성 개선

● 북미, 유럽을 비롯한 주요국 상품성 관련 수상



● 북미, 유럽을 비롯한 주요국 상품성 관련 수상

가치
&
신뢰도
&
안전

엘란트라	Best Compact Car for the Money	US News	
베라크루즈	2008 Vehicle Satisfaction Awards	Auto Pacific	
상트로	Most dependable Compact Car	JD Power	
싼타페	2008 Total Quality Award Winners	Strategic Vision	
제네시스	NHTSA Five Star Safety Ratings	NHTSA	
i30	Five Star rating at EuroNCAP	EU NCAP	
쏘니타	Greener Choice of 2008	ACEE	



엘란트라



베라크루즈



제네시스



쏘니타



싼타페



상트로




'09, '10년 타우엔진
세계 10대 엔진 수상
(Ward's Auto)

☑ 글로벌 생산 시스템

● 미국, 유럽, 중국, 인도 등 글로벌 주요 거점에 상품 개발 및 생산 현지화 진행 중



☑ 광고/프로모션

- 슈퍼볼, 아카데미 시상식 및 뉴욕 타임스퀘어 광장 광고등 공격적 마케팅 지속
- 월드컵, 올림픽 등 스포츠 마케팅을 활용한 인지도 제고 및 글로벌 위상 강화



☑ 브랜드 가치 향상

- 브랜드 가치 지속적으로 증가하여 '05년 이래 5년 연속 100대 브랜드에 포함
- 자동차 브랜드 중 8위 차지 ('09년 기준)
 - 어슈어런스 등 혁신적 마케팅과 제네시스의 성공적 런칭에 따른 기대감 상승

순위	브랜드	브랜드 가치 (US 억)	전체 순위	전년 대비
1위		\$ 313	8위	-2
2위	 Mercedes-Benz	\$ 239	12위	-1
3위		\$ 217	15위	-2
4위	 HONDA <small>The Power of Dreams</small>	\$ 178	18위	-1
5위		\$ 70	49위	0
6위		\$ 65	55위	+2
7위	 Audi	\$ 50	65위	+2
8위	 HYUNDAI	\$ 46	69위	+3
9위	 PORSCHE	\$ 42	74위	+1
10위	 Ferrari	\$ 35	88위	+2

(출처 : Businessweek / Interbrand)

☑ 해외 우수 언론 기관의 관심 집중

- 과거에 현대/기아에 거의 주목을 하지 않던 우수 언론의 관심 급증
 - 경기 불황에도 불구하고, 뛰어난 판매 실적과 상품/품질/브랜드력 향상
 - 위축된 소비자의 구매 심리 회복을 견인하는 적극적인 마케팅 역량

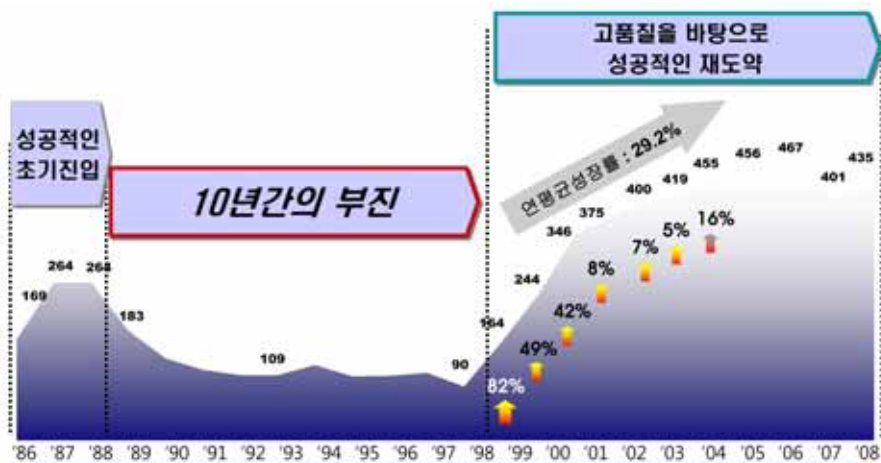


3

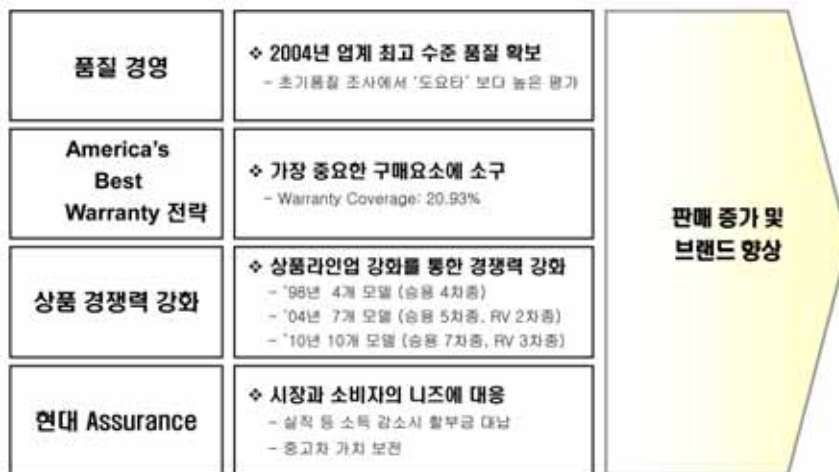
위기 시대의 현대자동차 마케팅 전략

☑ 마케팅 성공 사례

- '80년대 후반 미국시장 성공적인 초기 진입
- '90년대 초반, 업계 하위의 품질 수준으로 10년간 판매 부진
- '90년대 후반, 고품질 경쟁력에 기반한 10/10 워런티로 성공적 재도약



- '00년 이후 품질 경영 추진으로 '05년 업계 최고 수준의 품질 경쟁력 달성
- 품질에 대한 자신감 바탕으로 '10년 10만 마일 Warranty (미국최초)' 전략 추진
- 싼타페 등 현지지향 상품 개발 및 '현대 Assurance' 등 적극적인 프로모션 실시

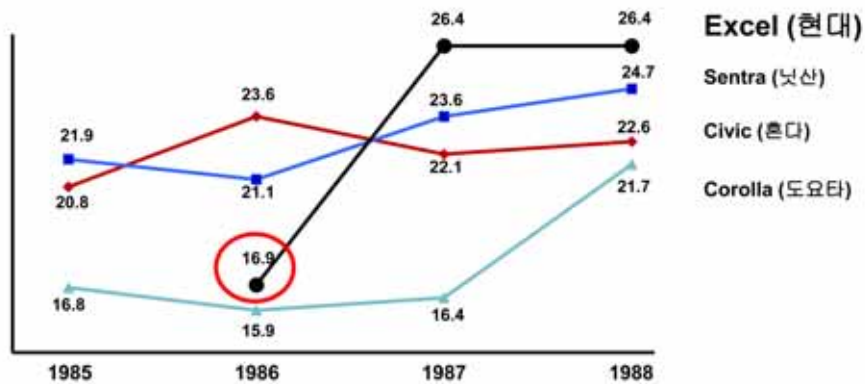


☑ 10년 10만 마일 워런티

● 미국 시장에서의 Excel 신화 - 성공적인 시장 진입 (1986~1988)

- 소형차급 수요의 지속적인 증가
- 수입 첫째 판매량, 수입 메이커 중 최대 수준 달성 (1986)
- 급격한 고성장 : 2년 만에 26만대 판매 달성 (1988)

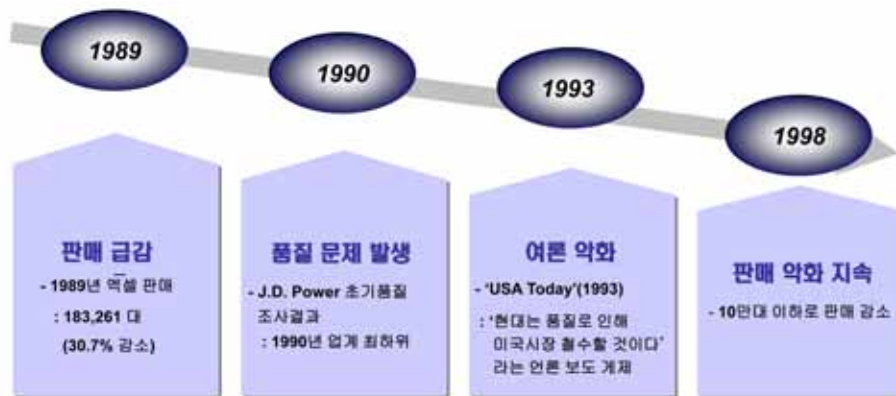
● 미국시장 엔트리차급 수입차 판매



(출처 : 내부자료)

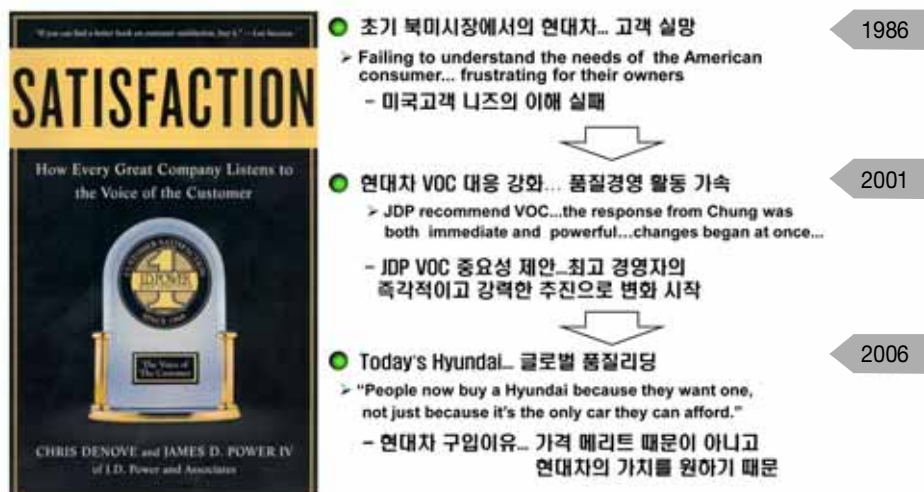
● 급격한 품질 악화로 인한 신화 붕괴 - 10년간의 부진 (1989~1997)

- 품질 문제로 인한 지속적인 판매 감소 (1989 ~ 1998)
- 브랜드 이미지 손상으로 판매 감소 ('98년 9만대 수준에 불과)



● 현대는 품질 개선에 집중하여 '04년 IQS 102로 업계 최고수준의 도요타 추월

- '04년 초기 품질 지수 : 현대 102 / 도요타 104



- 품질력을 바탕으로 미국 최초 10년 10만 마일 품질 보증
- 현대에 대한 소비자의 인지 품질력과 실제 품질의 간격 극복



“AMERICA’S BEST WARRANTY”

☑ 싼타페

● 2000년 미국 시장 ‘현대 싼타페’ 돌풍

“스타일리쉬한 디자인과 조용한 승차감의 싼타페는
현대차가 만든 최고의 모델을 것이다”

- Jim Hall, Vice president, AutoPacific -

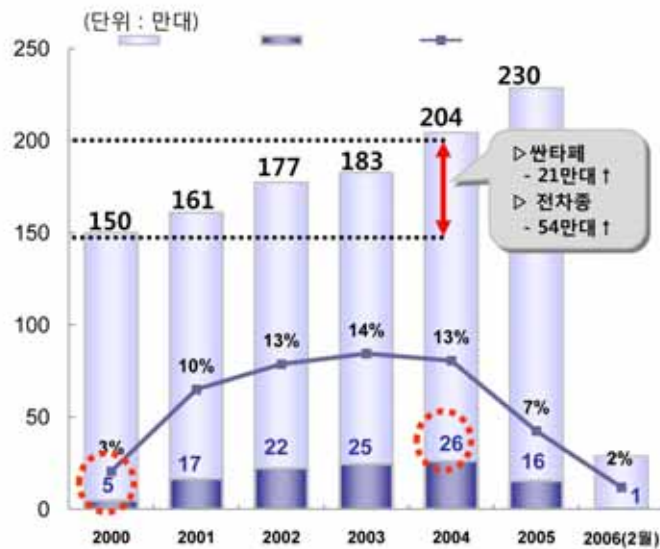
“싼타페는 한국에서 온 역대 최고의 차”



“미국 IIHS Safety test에서
SUV 10대 차종 중 1위”

- 출시 이후 당사 주력 모델로서 미국 시장 및 전세계 현대자동차 판매를 견인
 - '00년 ~ '04년 전 차종 54만대 증가 중 21만대 차지
 - '00년 ~ '04년 연평균 판매 증가 52% / '04년 전세계 판매 비중 13%

● 연도별 전세계 판매실적



(출처 : 시장분석팀 집계 내부자료 (내수실적 + 수출선적실적기준))

● 지역별 판매 증가율 및 비중

항 목		연평균 판매 증가율 (’00년 ~ ’04년)		시장 내 판매비중 (’04년)	
		전 차종	싼타페	차종평균	싼타페
	북미	11%	60%	14%	27%
	내수	-4%	36%	6%	13%
	유럽	10%	73%	7%	11%
	기타	21%	43%	6%	2%
전세계		8%	52%	6%	13%

* 지역별 판매 증가율 및 비중 : 싼타페 최다 판매 연도인 2004년 판매 기준

● 싼타페는 도요타의 RAV-4와 대등한 선호도 및 구매의향을 나타냄

● ‘현대’母브랜드 이미지 제고에도 기여

- 현대 쏘 차종 대비 선호도, 구매의향 2배 수준 (미국시장 기준)

● 경쟁사(도요타) 대비 브랜드력 비교

항 목	싼타페	현대		도요타	
		라브-포 (RAV4)	라브-포 대비	도요타	도요타 대비
선호도	53%	60%	88%	80%	39%
상품매력도 (Apeal점수)	842	841	100%	852	100%
구매의향	47%	50%	94%	69%	39%
중고차가치 (3년 후)	39%	48%	81%	32% (쏘나타)	78% (캠리)

* 선호도/구매의향 : ’04년 ‘엘리스 피서’ 자료, 중고차 가치 : ALG 2004 기준 3년 후 잔존가치

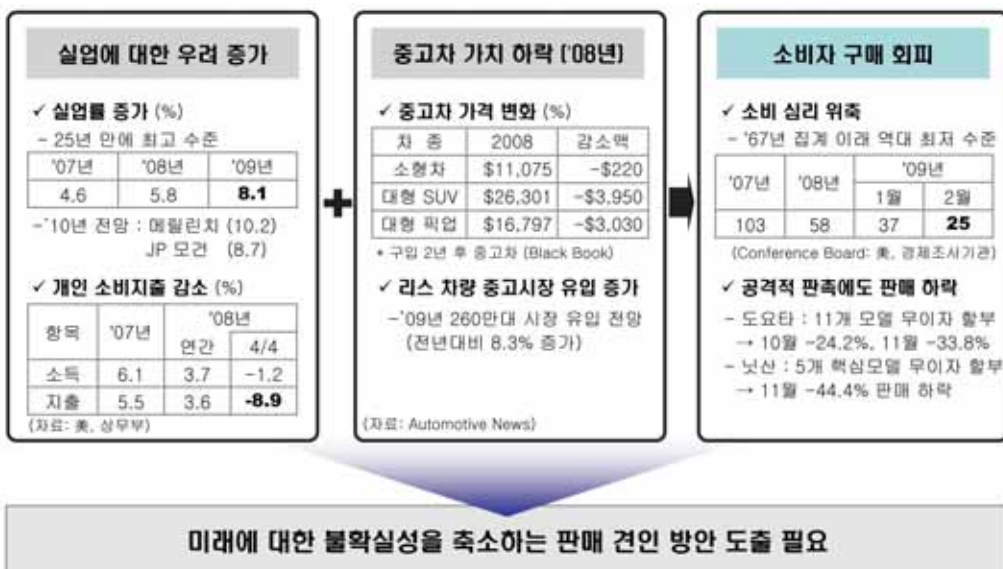
● 싼타페 미국 시장 성공 요인

- 중소형 SUV시장 조기 진입, 현지 디자인 적용, 가치 소구로 미국시장에서 성공

1 시장 변화에 적기 대응 	✓ 경쟁사 보다 앞서 '중소형 승용형 SUV' 시장 형성 초기에 진입 - 미국 SUV 차급, 중소형급 수요 변화 ('99년 12% → '01년 23% → '05년 25%) - 미국 중소형급 SUV 내 승용형 수요 급증 ('99년 56% → '01년 74% → '05년 86%)
2 현지 지향 상품 전략 	✓ 상품개발 단계별 미국 소비자 니즈 적극 수용 - 미국 취향 반영하여 근육질의 독특하고 매력적인 디자인 구현 - 시장조사 결과 / 현지의견 적극 반영 (단계별 클러닉, 모터쇼 결과 적극 반영)
3 가치 소구 커뮤니케이션 전략 	✓ '가격소구' → '가치소구' 로 커뮤니케이션 전략 전환 (미국) - 높은 가치의 사양 패키지 운영 : 도요타 '라브-포' 대비 높은 가격 / 풍부한 사양 제공 - 워런티 프로그램 : 고품질에 대한 소비자인식 확산 및 상품 매력도 향상

☑ Assurance

- 대공황 이후 가장 심각한 경기 침체로 미래 불확실성 심화 및 구매 의욕 저하
 - 대규모 구조조정으로 인한 실업 우려 및 중고차 가격 급락



- 할부/리스 구입 후 1년 이내 실직 등 소득 감소시 비용 없이 차량 반납 가능
- 반납 신청 후 3개월간 할부금 대납도 가능 (소비자 보호 차원)

〈프로그램 운영 절차〉



〈관련 부문별 혜택〉

소비자	실직 등으로 소득 감소 시 할부 종료 전 추가 비용 없이 반납 가능 (연체로 인한 신용도 저하 방지)
딜러	중고차 사업 확대로 수익성 향상 가능 (현대 딜러 이외의 중고차 회사 이용률 약 11%)
메이커	소비자 인지도 제고를 통한 판매 증대 및 브랜드 이미지 향상
보험사	메이커로부터 보험료 확보 후 매출액 등 기업외형 확장 가능

● 400여 주요 언론 매체 노출을 통한 \$1,400만의 광고 효과 획득

- 시장과 고객의 니즈를 정확히 반영한 “획기적인 마케팅 프로그램” 평가 (CR誌 등)

● 주요 언론 평가

- 현대 '98년 10년/10만 마일 워런티 도입에 이은 또 다른 획기적인 프로그램임
(출처 : 시카고트리뷴)
- “현대가 자동차 할부를 못 내는 고객을 돕는다”
(출처 : Auto Channel社)
- “고객들은 직장을 잃으면 차를 환불할 수 있다”
(출처 : Fox TV)



[Fox Business, 1/8]



[CW 33, 1/5]

자동차 전문가 평가

- Assurance program의 시장 과급효과 강조
- 同 프로그램의 명확한 이점으로 주요 경쟁사들은 비슷한 유형의 프로그램을 빠른 시일 내에 출시할 것으로 예상됨



J.D. POWER
JANE ADDAMS

Jeff Schuster
- Executive director of forecasting



Jeff Bartlett
- Auto Writer

Consumer Reports

- “획기적인 마케팅 프로그램을 통해 현대가 기존에 가지고 있던 ‘Value for Money’의 강점을 부각하여 소비자에게 어필”

(Forbes, 2/26)

● Assurance 프로그램, 차량 구매 의사결정에 매우 긍정적인 영향

● 현대 딜러점 방문객 증가율, 산업평균 대비 7% 높음

■ 구매 고려도 변화

- 현대 브랜드 구매 고려도 변화

(단위 %)

- 프로그램 시행 전, 소비자 조사를 통해 구매 고려도에 미칠 영향을 조사함



• 설문 대상 : 22세 ~ 64세의 성인 남녀 300명

• 설문기간 : 2008. 12. 12 ~ 14 (3 days)

● 딜러 트래픽(Dealer Traffic) 변화

• 브랜드별

구분	'08.12월	'09.1월	증감률 (%)
현대	149,127	186,015	● 24.7
도요타	470,345	515,953	9.7
혼다	316,925	383,882	21.1
산업 평균	2,180,672	2,557,758	● 17.3

(자료 : HMA)

• 주요 모델별

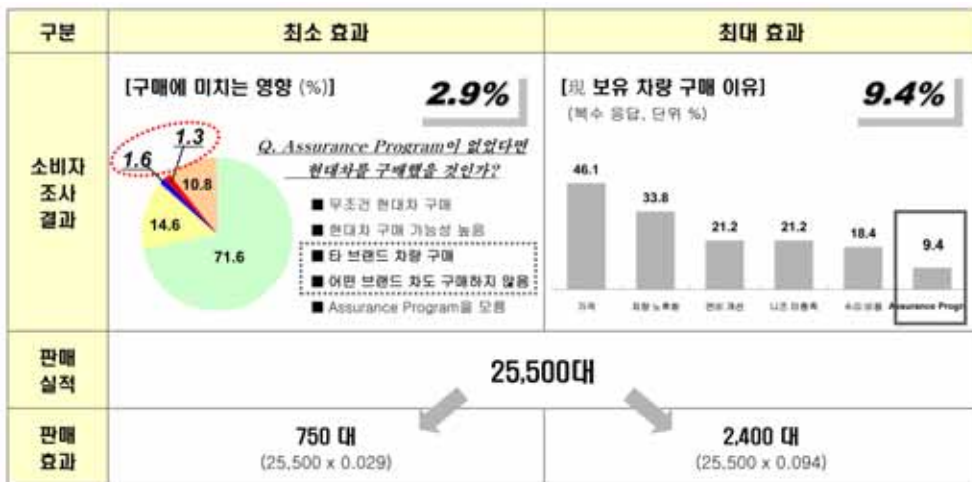
구분	'08.12월	'09.1월	증감률 (%)
제네시스	18,025	29,012	61.0
엑센트	24,957	30,223	21.1
엘란트라	24,435	29,099	19.1
쏘나타	38,881	39,709	2.1

※ 딜러 트래픽 증가 → 프랜차이즈 만족도 향상

● 현대차 미국 판매의 약 3% ~ 9% 견인한 것으로 판단

- 프로그램 미시행時 타사 구매 및 비구매 (2.9%), 구매 의사 결정에 중요 (9.4%)

● 소비자 조사 결과에 따른 판매 효과 추정



(자료 : 현대 신규 구입고객 (1,346명), 설문조사 '09. 3/2일, HMA 주관)

● Assurance 프로그램은 최근 미국 산업수요 급락 중에도, 직간접 효과 유발

- 1) ‘현대’ 브랜드 홍보를 통한 구매 고려도 증가
- 2) 딜러점 방문 증가를 통한 판매 증가

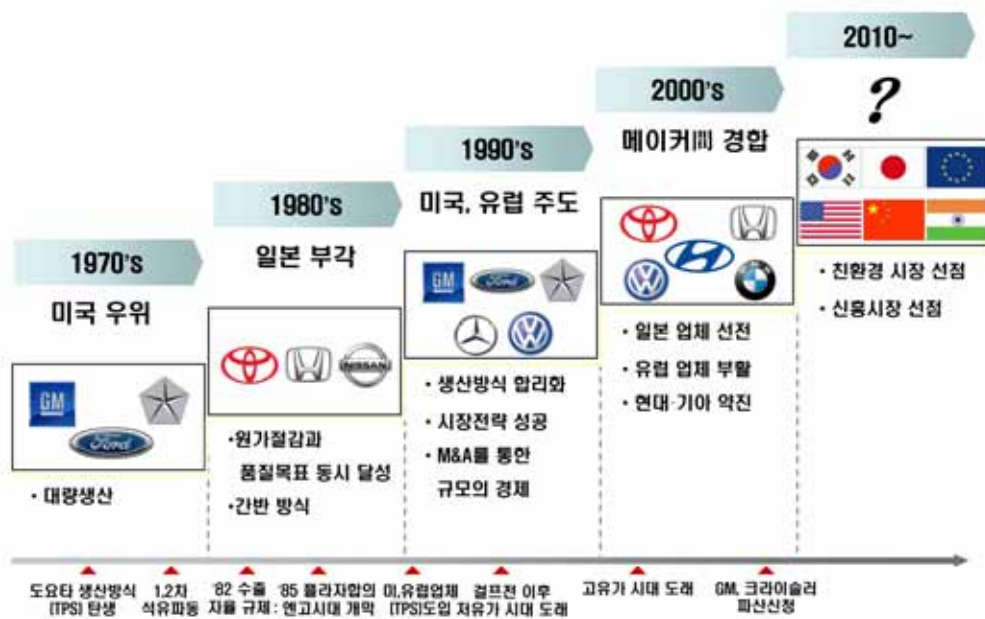
간접 효과		직접 효과	
1) 브랜드 노출 (PR)	2) 브랜드 인지 향상	3) 딜러 트래픽 증가	4) 판매 증대 효과
<ul style="list-style-type: none"> • 주요 언론 노출 증가 <ul style="list-style-type: none"> - 400여 언론매체 노출 - 광고비 \$1,400만 효과 • 타 업체 파급 효과 <ul style="list-style-type: none"> - GM, 머쯔다 등 모방 검토 - 타 업체도 유사 전략 검토 (기구, 보석, 모피산업 등) 	<ul style="list-style-type: none"> • 구매 고려도 증가(구입의향) <ul style="list-style-type: none"> - 고려도 : 19.6% → 25.0% - 비고려 : 54.0% → 36.3% • 높은 프로그램 인지도 (87%) <ul style="list-style-type: none"> - 커뮤니케이션 물로 정착 	<ul style="list-style-type: none"> • 1월 딜러 방문자 수 증가 <ul style="list-style-type: none"> - 경쟁사 대비 7.4%p 증가 ※ 도요타 대비 15%p 증가 • COTY 효과와 결합 <ul style="list-style-type: none"> - 제네시스, 61% 증가 ※ 아재라, 36.6% 하락 	<ul style="list-style-type: none"> • 직·간접적 구매 요인 작용 <ul style="list-style-type: none"> - 최소 750/ 최대 2,400대 ※ 소비자 조사 기준 • 소비자 구매 우려 요소 해소 <ul style="list-style-type: none"> - 미래 불확실성 축소 ※ 구매 유인 효과

프로그램 시행 초기로, 직접효과 보다는 간접효과가 크게 나타난 것으로 판단됨

(Assurance: 딜러 트래픽 증대 → Incentive: 계약 상사율 (Closing rate) 증대)

향후 과제

- 현대자동차는 신뢰성 확보, 신상품 적기 투입, 효율적 마케팅을 통해 성장
- 향후, 친환경 시장 진출 및 신흥시장 선점으로 글로벌 시장 리딩 메이커로 성장 추진



문화예술 기획경영 아카데미
마케팅 전략 자료집

원고작성 | 김재문(LG경제연구원 연구위원)
추성엽(주)서울관광마케팅본부장)
김상대(현대자동차 글로벌마케팅전략실 마케팅전략 부장)

기획 · 구성 | (재)예술경영지원센터 지원컨설팅팀

발행일 | 2010년 2월 2일
발행인 | 박용재
발행처 | (재)예술경영지원센터
서울특별시 종로구 동숭동 1-50 보생빌딩 2층
전화 02)745-3073~4 | 팩스 02)745-2071
www.gokams.or.kr
디자인 · 인쇄 | (주)현대문화사 02)2278-4482

※ 책자의 판매, 전재, 복사를 금합니다.

