

# 카드 산업에서의 전략 성공 요인에 관한 연구 : 현대카드 사례를 중심으로

## A Study on the Strategic Success Factors in the Credit Card Industry : The Case of Hyundai Card Company

한주희<sup>1</sup>

Joohee Han<sup>1</sup>

요약

카드 산업은 강화된 정부 규제와 빅테크 기업의 추격으로 급격한 환경의 변화에 직면하여 있고 이에 카드 산업 내의 기업들은 변화에 적응하기 위해 여러 가지 전략을 고안하고 실행한다. 이에 본 연구는 현대카드를 대상으로 카드 산업에서의 경쟁우위(동종 산업 내 경쟁자보다 더 많은 경제적 가치를 창출할 수 있는 능력)를 창출하기 위해 수행하는 다양한 행위들을 분석하고자 하고 현대카드는 2001년 이래로 꾸준히 카드 산업에서 선두주자로 굳건히 입지를 다지고 있다. 특히 본 연구는 외부 환경 분석을 위해 다섯 가지 세력 모형 분석 도구를 사용하고 기업 내부 환경 분석을 위한 기업이 가진 자원이 가치 있고, 희소하며, 모방 불가하고, 잘 조직화 되어있는지에 대한 네 가지의 질문인 VRIO 이론적 틀을 활용하여 분석을 실행하였다. 따라서 본 연구에서는 기업의 창립 시점부터의 현대카드의 환경분석 및 다양한 사업부 및 전사적 수준의 전략을 선택하기까지의 전략적 과정들에 대한 분석을 면밀히 실행하고 전략의 성공을 위해 필요한 기업의 성공 요인을 분석하고 추후에 필요한 다양한 전략적 제언에 대해 제시하고자 한다.

핵심어: 카드산업, 전략, 전략적 의사결정, 전략성공요인, 현대카드

### Abstract

With the government regulation and technological innovation, firms in the credit card industry has faced more competitive and need to find out solutions for implementing strategies. This study analyzes how to achieve competitive advantage of the case of Hyundai Card, which entered the market of credit card late in the end of 2001, is achieving sustainable competitive advantage in approximately 10 years. For analyzing strategies of Hyundai Card company, this paper has used a lot of tools such as five forces model of the external environment, VRIO (valuable, rare, imitable, organized) framework of the internal environment. So this study examines the major contents and performances of the strategic management process it has established at the beginning of company foundation, the external and internal environment analysis, and business and corporate level strategies as the strategic success factor of Hyundai Card and suggests the future strategies.

Keyword : Credit Card Industry, Strategies, Strategic Management Process, Strategic Success Factors, Hyundai Card

<sup>1</sup> Department of Business, Gachon University, Korea [Assistant Professor]  
e-mail: [jhhan0729@gachon.ac.kr](mailto:jhhan0729@gachon.ac.kr)

Received(November 7, 2021), Review Result(1st: November 27, 2021), Accepted(December 10, 2021), Published(December 31, 2021)



© 2021 The Authors. Published by NCISS.  
This is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.  
To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>.

## 1. 서론

빠르게 변화하는 비즈니스 환경의 변화 속에서 기업의 전략 수립 및 실행은 기업의 흥망성쇠를 결정하는 가장 중요한 요소이다 [1][2]. 현대카드는 성공적인 전략 수립 및 실행을 통해 성장한 가장 대표적인 기업으로 알려져 있다. 타 기업들과 차별화된 전략을 통해 10여 년 만에 업계 후발 주자에서 선두로 올라선 현대카드의 사례를 통해 기업 전략의 수립 및 실행의 중요성을 살펴보고자 한다. 현대카드는 현대자동차그룹의 금융서비스 계열사로 자동차 관련 종합서비스 및 금융서비스를 제공하는 기업이다 [3]. 2001년 다이너스카드를 인수하면서 사업을 시작하였다. 알파벳 카드 등 세련된 디자인과 광고를 토대로 기존 보수적이던 신용카드 업계에 돌풍을 가져왔고, VVIP 마케팅 등을 통해 업계 최초로 프리미엄 시장을 공략하는 등의 공격적이고 창의적인 영업활동을 통해 고속성장을 거듭, 2020년 말 기준 전업 카드사 신용카드 이용실적(기업구매전용 실적을 제외한 일시불과 할부)에 따른 현재 카드 시장 점유율 2위의 선두 기업으로써 지위를 확립하였다.

이러한 현대카드의 미션은 고객우선, 신용우선, 편의우선, 신속처리를 바탕으로 한 최상의 고객 서비스 제공 및 고객 만족의 달성이다. 이러한 미션 달성을 위해 현대카드는 우수한 리스크 관리 및 마케팅 역량, 속도 및 창의력을 통한 높은 브랜드 가치의 구축, 인재 중심의 투명 경영을 핵심 가치로 삼고 있다. 이러한 미션을 기반으로 현대카드는 2021년 12월 글로벌 인증기관인 로이드인 증원(LRQA)으로부터 컴플라이언스경영(준법경영)시스템 'ISO37301' 인증을 획득하여 준법경영 문화와 제도 정착을 위해 진행해 온 다양한 활동의 성과를 인정받았다. 이 표준은 기업의 준법 정책과 리스크 관리 등이 글로벌 수준에 부합하고 효과적으로 운영되는지를 평가하고 조직이 준법경영 시스템의 적합성과 적절성, 효과성을 개선해 나가기 위한 요구사항과 지침을 제공한다. 이에 본 연구에서는 본 연구에서는 현대카드 사례를 중심으로 사업부 및 전사적 수준의 전략을 선택하기까지의 전략적 과정들에 대한 분석을 면밀히 실행하고 전략의 성공을 위해 필요한 기업의 성공 요인을 분석하고 추후에 필요한 다양한 전략적 제언에 대해 제시하고자 한다.

## 2. 카드 산업에서의 환경 분석

기업이 특정한 전략을 수행하기 위해서는 기업의 방향성을 명확히 설정하고 철저한 외부 및 내부 환경에 대한 분석이 수반되어야 한다 [2]. 일반적으로 외부 환경의 경우 거시적인 외부 환경과 산업 환경 분석을 실행하게 되는데 현대 카드 사례를 중심으로 일반적인 외부 환경을 분석해보자면 우선 인구통계학적인 특성으로 우리나라의 경제활동 인구는 1990년도부터 꾸준히 증가해 평균 소득과 신용카드 발급 수 역시 증가해왔다. 신용카드 이용금액은 2003년 카드대란 이후 잠시 하락세를 보였지만 2005년 말부터 다시 증가했다. 또한 통계청에 따르면 2050년에는 38.2%에 이를 것

으로 전망되며 실버층은 저축을 소비하는 완전소비인구로, 여기에는 경제적인 여유와 다양한 문화 생활에 대한 수요가 존재하기 때문에 신용카드 시장의 새로운 타겟으로 부상하고 있다 [3]. 현대 카드와 관련된 문화적인 트렌드는 주 5일제 근무 정착으로 인한 근무 시간 단축, 경제 성장으로 인한 전반적인 삶의 질 상승 등은 사람들로 하여금 여가생활, 문화, 지식의 충족과 같은 차원 높 으면서도 다양한 욕구들을 가지게 하였다. 이에 따라 기업이 다양해지는 소비자의 욕구를 만족시 키기는 것이 중요해졌는데, 신용카드 시장 또한 공급자 중심에서 소비자 중심으로 이동 하면서 경 쟁이 더욱 치열해졌다. 카드 사용에 대한 사용자들의 니즈가 다양해지고 차별화된 서비스에 민감 하게 반응하며 더 좋은 서비스를 위해 더 많은 돈을 지불하려는 소비자들이 점점 증가하고 있기 때문이다. 그 결과, 다양해진 고객의 니즈를 충족시키기 위한 차별화된 서비스는 선택이 아닌 필수 사항이 되고 있다. 카드 산업과 관련한 기술적 변화로는 전자결제 시스템의 발전으로 컴퓨터를 이 용한 결제가 가능하게 되면서 한 단계 성장을 이루었다 [4]. 최근 이슈인 스마트폰의 발달은 신용 카드 산업에 컴퓨터 결제보다 더 큰 변화를 가져올 것이다. 스마트폰에 신용카드가 내장되어 휴대 성이 증가 될 것으로 예상되는 반면, 카드사의 브랜드나 디자인의 영향력은 오히려 축소될 것으로 예상된다. 또한 카드의 신청과 발급이 쉬워지고 애플리케이션을 통한 신용카드의 정보를 제공 및 추천 서비스가 활발해 지면서 경쟁이 치열해질 것으로 보인다. 즉, 모바일 기술의 발달은 신용카드 사의 대응에 따라 기회요인이 될 수도 위협요인이 될 수도 있을 것으로 보인다. 기타 사안으로 1998년 우리나라 신용카드시장의 폭발적 성장 후 이에 따른 신용카드사의 카드 남발과 카드이용자 의 무분별한 카드사용 등의 문제점들이 부각되면서 정부는 정책규제로 대처하기 시작하였다 [5].

일반적인 외부 환경을 토대로 현대카드의 산업 구조를 마이클 포터의 다섯 가지 세력 모형으로 분석해보자면 [2], 우선 진입자 위협은 낮은 편이다. 정부의 엄격한 정책규제로 인해 카드 산업은 진입장벽이 높다. 신용카드업체의 시장진입은 에서 금융위원회의 허가를 받아야 하며, 은행 등 이 미 인·허가를 받은 금융기관이나 백화점 등 성격상 신용 카드업을 겸영하는 것이 바람직한 경우 에는 등록만으로 가능하게 하는 등 정부의 규제가 철저히 작용하기 때문에 신규 진입자의 시장진 입은 쉽지 않다. 경쟁자 위협은 높은 편에 속한다. 현재 신용카드 업계 내의 사업자 수는 총 29개 이다. 수익원과 차별화의 요소가 아직은 한정되어 있는 업계의 특징을 고려한다면 이는 적지 않은 수임을 알 수 있다. 시장 점유율을 살펴보다도 선두인 신한 은행을 제외한 나머지 기업들의 점 유율 순위 변동이 크지 않음을 알 수 있다. 게다가 국내 4대 금융지주의 비은행사업 전략이 강화 되면서, 이러한 경쟁의 역동성은 앞으로도 유지 될 전망이다. KB, 우리은행, 농협 등이 최근 카드 사를 분사 혹은 이를 추진하고 있으며 KT, 우정사업본부 역시 카드사업 진출을 검토하면서 신규 진입자들이 추가될 것으로 보인다. 뿐만 아니라 외국 금융기관, 은행 계 카드사의 입지 강화 등의 잠재적 위협 또한 증가하면서 카드 산업 내의 경쟁 위협이 증대될 것으로 예상된다. 구매자 위협 역시 높다. 카드 산업의 구매자인 카드 사용자는 비교구매를 할 가능성이 높다. 또한 일인당 카드

보유수가 계속해서 증가하고 있는 것으로 보아 구매자 위협은 크다고 할 수 있다. 카드 사용자들은 매우 적은 비용으로 카드회사를 바꿀 수 있어 낮은 전환비용 부담을 가지며, 신용카드 산업 내의 경쟁이 심화로 카드 회사의 공급자 파워가 약하다. 그렇기에 카드회사는 구매자의 욕구를 충족시키기 위한 전략은 굉장히 중요하다. 카드 산업의 또 다른 구매자로는 카드 가맹점이 있다. 그러나 수수료율을 결정할 권리를 가진 카드회사와 신용카드의 수요를 창출하는 가맹점은 서로 공생관계라고 보는 것이 더 타당하기 때문에 양측의 파워를 비교하기는 쉽지 않다. 핀테크, 빅테크 등 다양한 기술 변화로 인해 간편 결제 시스템들이 만들어 지게 되면서 대체제의 위협이 최근에 가장 주목받고 있다. 신용카드의 대체재로는 체크카드, 현금, 어음 및 수표, 등 신용카드를 대체할 수 있는 모든 결제 수단이다. 신용카드는 보관의 편리성 및 사용의 용이성, 신용구매가 가능하다는 점 등의 강점을 통해 다른 대체수단들에 비해 경쟁력을 가진다. 하지만 최근 사용이 늘고 있는 체크카드나 차세대 결제수단인 전자화폐 등은 신용카드 산업에 위협요인이 될 수 있다. 체크카드의 경우 보유 현금을 기반으로 신용카드와 거의 동일한 수준의 서비스를 제공받을 수 있다는 점에서 최근 각광을 받고 있다. 전자화폐 또한 스마트폰 등 기술의 발달로 인해 가까운 시일 내에 실용화 단계에 들어서서 커다란 위협이 될 수 있다. 공급자의 위협은 상대적으로 낮다고 분석할 수 있다. 전자결제시스템, 보안시스템 공급업체나 신용카드 및 스마트카드 제조사를 신용카드의 공급자로 볼 수 있다. 이니시스, 데이콤 등의 지불결제대행업체나 바이오스마트, 아이씨코리아 등의 신용카드와 스마트카드를 제조·보급하는 업체는 특수한 기술이 필요하기 때문에 산업 내에 진입장벽이 높다. 인터넷 결제가 증가하고 있는 현 추세에서 공급자의 수가 적은 편이어서 공급자교섭력이 높지만 경쟁이 치열하고 대기업이나 글로벌 업체들이 진입을 시도하고 있기 때문에 공급자 교섭력은 점차 낮아질 것으로 보인다.

다음으로 관점을 기업 내부에 중점을 두어 내부 환경 분석을 실행해보자면, 내부 환경은 일반적으로 경쟁 우위를 창출할 수 있게 하는 여러 자원과 능력을 대상으로 분석할 수 있다. 특히 재무 자원의 경우 현대카드는 카드 업계의 후발 주자이지만 높은 이용금액 증가율을 통해 다른 대형선발기업보다 높은 자산 성장세를 보인다. 현대카드의 평균 자산성장률(CAGR)은 22%로 8개사 평균인 5.8%와 비교했을 때 상당히 높음을 알 수 있다 [3]. 그러나 기업의 자산을 투입을 통해 얻은 순이익을 측정하는 지표인 ROA(Return on Asset, 당기순이익/평균총자산)을 살펴보면, 높은 자산성장률에 비해 수익성 측면에서는 뛰어난 강세를 보이고 있지 않는 현상은 대형 선발업체 평균을 크게 상회하고 있는 카드비용률의 측면에서 설명될 수 있다. 이러한 높은 카드비용률의 주된 요인은 공격적 마케팅, 프리미엄 상품 출시 등으로 영업비용이 상승하기 때문으로 파악된다 [4]. 따라서 현대카드의 재무자원은 성장성이 높지만 후발업체로서 시장점유율을 높이기 위해 타사 대비 비용지출이 커 수익성 측면에서는 높은 성과를 달성하지 못하고 있다. 인적자원의 대표적인 강점을 지닌 것으로 평가되는 현대카드는 특히 현대카드의 대표자인 정태영의 역할이 크다. 2003년 취임 이후

현재까지 현대카드를 이끌어 오고 있는 정태영은 카드업계에서 독보적으로 새로움을 추구하는 경영인으로 알려져 있다. 2003년 당시 취임 당시, 현대카드는 매 분기마다 적자 상태를 벗어나지 못하고 있었고 외부 시장 환경 또한 좋지 않았다. 이러한 상황에서 정태영 사장은 “우리만의 게임의 법칙으로 승부하고, 시장의 틀을 바꾼다”는 역발상 전략으로 현대카드의 위기를 타개하였다 [6]. 적자상태에도 불구하고 비용 절감 대신 대대적인 광고비를 지출하였으며, 이를 통해 성장세를 타기 시작했다. 또한 업계 최초로 예술 마케팅을 도입하고 연회비 200만원에 달하는 슈퍼 프리미엄 카드인 The Black, The Purple을 출시하는 등 파격적인 행보를 이어갔다. 정태영 사장의 이러한 차별화된 역 발상 전략은 2008년 7,500억 원에 달하는 경상이익을 내며 5년 만에 현대카드를 업계 상위권에 진입시키는 저력을 보였다. 조직자원 역시 현대카드에게는 큰 강점이 되는 자원이다. 현대카드에는 내부 고객만족(Employee Satisfaction)이라는 제도가 있다. 직원을 내부고객으로 인식하고 고객 니즈에 맞는 최적의 인사 서비스를 제공한다는 것이다. 현대카드에는 Design Lab이라고 하는 특별한 조직이 있다. 그래픽·제품·패션 디자이너, 건축가, 잡지 에디터, 마케터 출신 등의 다양한 구성원들이 모인 조직으로 현대카드의 디자인 전반을 담당하는 곳이다. 현대인이 금융을 좀 더 쉽고 편리하게 이해할 수 있도록 입체적인 관점의 ‘360도 디자인’을 추구한다. 이는 디자인이라는 매개체를 통해 소비자의 눈높이에 맞추어 금융 서비스를 제공하고자 하는 현대카드의 의지를 엿보게 한다. 경영통제시스템 역시도 비전 공유나 격식타파와 같은 현대카드만의 조직문화를 잘 구축한 것으로 분석된다. 가령 정태영 사장은 1~2개월에 한번씩 직원들께 드리는 보고서를 임직원에게 발송한다. 이러한 정기적 활동을 통해 현재 회사의 중점 추진 과제, 미래의 전략과 비전 등을 전 직원들에 알리고, 조직이 나아가갈 방향을 함께 모색한다. 현대카드는 회의를 통해 임원을 육성하고 회사의 비전과 철학을 전파시킨다. 회의는 크게 최고 전략 운영 회의, 성과 리뷰 회의, 포커스 미팅 등 세 가지로 나뉜다. 각 회의에서는 임원들의 전사적 의제 제안과 원활한 토론 참여가 필수적으로 요구되는데 이는 회의를 통해 임원들의 역량을 강화하고 전사적 발전을 도모하기 위한 것이다. 또한 자유롭고 효율적인 회의를 위해 가급적 회의의 빈도를 줄이고 이메일 및 전자 결재를 통해 업무 보고를 하고 있는데, 이는 결재 시간을 평균 10시간 이내로 단축, 빠르고 효율적으로 업무를 처리하게 한다. 사내의 불필요한 권위 및 격식 최소화를 통해 경영의 효율성을 추구하고 있다. 일례로 직원들이 임원의 업무 모습을 볼 수 있도록 임원실을 개방하고, 직급에 관계 없이 똑같은 크기와 구조의 임원실을 제공하며, 임원 부재 시 회의실로 사용하게 하고 있다. 또한 복식은 비즈니스 정장을 착용하되, 넥타이는 착용하지 않아도 되는 자유로운 형식을 갖추고 있다. 현대카드의 보상정책 역시 주목할 만하다. 현대카드는 온라인상에 Open Career Zone과 Job Posting Zone을 개설, 직원들이 자신의 역량에 맞는 커리어 패스(Career Path)를 만들 수 있도록 장려하고 있다. 다른 부서로 옮기고 싶은 직원들이 여기에 자신을 등록하고, 부서장들이 직접 필요한 인재를 뽑아 인사 이동을 진행하는 방식으로 적용 첫 해 50명이 넘는 직원들이 이 제도를 통해 부서 이동을 하

였다. 중앙집권형 인사제도에서 탈피한 역동적이고 자유로운 HR 프로젝트로 직원들에게 동기를 부여하고 있다. 인재 육성 프로그램(HyFA: Hyundai Finance Academy)은 현대카드의 독자적인 종합 인재 육성 체제로, 직원들에게 다양한 교육 서비스를 제공한다. 특히 우수 인재에게는 인하우스 선발형 교육, 해외연수, GE인력교육 및 MBA파견 등 집중적인 투자를 지원한다.

종합적으로 내부 환경을 평가해보자면 업계 선두를 달리고 있는 현대카드의 배경에는 핵심역량인 인적자원과 조직자원이 있다. 현대카드의 인적자원 및 조직자원은 적자의 수렁에 빠져있던 현대카드를 단시간 내에 업계의 선두로 성장하게 한 매우 가치 있는 원동력이다. 특히 정태영 사장을 비롯한 현대카드의 인재들과 현대카드만의 독특한 조직 및 문화는 동종 업계에서는 희귀한 고유성을 가지고 있다. 조직자원은 상대적으로 모방 가능성이 높지만 이를 전사적으로 적용시키고 활용 가능한 자원으로 조직화시키는 것 기술은 현대카드만이 가진 능력이라 하겠다.

### 3. 현대카드 전략: 사업부 및 전사적 수준의 전략

내부 및 외부분석을 기반으로 현대카드는 다양한 형태의 사업부 전략 및 전사적 전략을 수행하고 있다. 우선 사업부 수준의 전략으로 대표적으로 현대카드는 차별화 전략으로 타 기업들보다 더 높은 가치를 구매자를 위해 창출함으로써 경쟁우위를 획득하고 있다 [2][7]. 구체적으로 분석해보자면 현대카드의 차별화 전략을 제품의 특성, 기업과 소비자의 관계, 기업의 관계의 3가지 범주로 나누어 살펴볼 수 있다 [8]. 우선 제품의 특성에 따라 현대카드는 소비자의 소득과 소비패턴을 중심으로 고객 라이프 스타일을 분석해 고객의 니즈를 파악, 적절한 혜택을 제공하는 상품을 개발하였다. M, V 등 26개 알파벳으로 세분화된 고객의 라이프 스타일을 구분하는데 현대자동차와의 제휴를 통해 자동차에 대한 혜택을 제공하는 M(motor)가 대표적이다. 즉, STP 전략에 따른 알파벳 시리즈는 브랜드 별 충돌을 피해 개별 브랜드의 시너지를 극대화 하고 있는 것이다. 앞서 언급했듯이, 현대카드는 카드 업계의 후발주자로서 단기간에 시장 인지도를 확보할 필요가 있었는데, 이를 위해 타사와는 차별화된 프리미엄 이미지를 구축하는 전략을 구사하였다. 이러한 전략의 일환으로 국내 최초 슈퍼 프리미엄 카드를 런칭하였는데, 이는 한정된 극소수 최상위 고객만을 대상으로 하는 상품으로 수 백 만원에 육박하는 연회비에 걸맞는 최고의 혜택을 제공하고 있다. 기존의 신용 카드보다 사이즈를 축소시킨 미니M, 명화를 새겨 넣은 갤러리카드, 티타늄과 메탈 플레이트의 프리미엄카드 등의 독특한 디자인의 카드를 출시하여 현대카드만의 고유의 이미지를 형성하는 동시에 디자인에 민감한 젊은 소비자들의 욕구를 충족시켰다. 현대카드는 기존의 실용성 낮은 카드사의 포인트 제도를 개선하였다. 어느 가맹점에서나 쉽게 높은 수준의 포인트를 적립할 수 있도록 하였는데, 이는 업계 평균과 대비하면 최고 20배 이상의 수준이다. 자동차 구입 등 다양한 포인트 활용 혜택 또한 제공하고 있는데, 적립된 포인트만으로 소형 가전제품부터 명품 패션 브랜드에 이

르는 다양한 상품을 구매할 수 있는 오프라인 쇼핑 공간인 M포인트몰이 대표적인 사례이다. 두 번째로는 기업과 소비자와의 관계 구축과 관련한 차별화 전략이다. 현대카드는 고객의 lifestyle에 따라 시장을 세분화하고 그에 부합하는 서비스를 제공해 차별화를 달성하였다. 앞에서 언급한 알파벳 시리즈 등이 대표적인데, 특히 컬러시리즈는 프리미엄 고객층의 욕구를 더욱 세분하여 제품을 설계한 것이다. 현대카드는 2005년 ‘현대카드 Super Match’를 시작으로, 최정상급 아티스트들을 초청한 ‘현대카드 Super Concert’, 분야별 세계 최고 명사 초청 강연인 ‘현대카드 Super Talk’ 등의 ‘Super Series’를 선보였다. 이는 고객들에게 ‘현대카드만의’ 가치를 경험하게 함으로써 진정한 lifestyle의 동반자로서의 자리매김을 시도한 것이다. 그 결과 슈퍼시리즈 예매 시 현대카드로 결제하는 비율이 첫 Super Match 이후 1년 만에 30%에서 90%로 증가했고, 신규 가입자도 큰 폭으로 증가했다. 또한 섭외가 어려웠던 최정상 스타나 마니아층의 스포츠 및 공연을 유치함으로써 사회의 문화 다양성을 넓히는데도 기여하였다. 사업 초기, 기업 인지도 확보가 중요한 상황에서 현대카드는 기업 명칭은 철저히 숨긴 채 카드명인 알파벳 M을 전면내내세우는 역 발상의 광고전략을 택했다. 소비자들의 호기심을 유발한 알파벳 전술은 대성공을 거두었고 이를 통해 성공적으로 시장에 안착할 수 있었다. 그 후 2006년에는 기업설명회(IR) 형식의 ‘놀라운 이야기’편을 통해 3년 만에 10%대의 시장점유율을 기록했다는 점을 강조하여 ‘밴드왜건 효과’를 노렸다. 광고의 1차적 목적인 기업 PR 활동뿐만 아니라 기업의 목표 및 전략적 사고를 반영하고자 하였다는 측면 현대카드의 광고는 가치가 있다고 하겠다. 현대카드는 ‘자발적, 동행자적, 눈높이적, 지속적 활동’이라는 공헌활동의 기본이념을 바탕으로, 문화지원 및 사회기부 활동을 펼치고 있다. 제주 올레 디자인 재능기부, 뉴욕현대미술관(MOMA) 인턴십 기회 등을 제공함으로써 국내 신진 디자이너들을 육성하고 있다. 또한 고객들이 기부한 M포인트를 기부하고, 임직원들의 기부 물품을 판매하는 등 현대카드의 이해관계자들이 함께 참여하는 사회 기부를 실천했다 [6]. 이외에도 현대차 미소금융재단의 ‘드림실현’을 통해 소상공인들이 사업을 지속할 수 있도록 노하우를 전수하고, 성공 모델을 개발하도록 지원하고 있다. 마지막 차별화 전략 방법인 기업의 우호적인 내부 활동이나 외부와의 관계 구축에 따른 방법이다. 현대카드는 일관된 리스크 관리 철학을 실천하고 있다. 이는 2003년 무리한 규모 확장만을 도모해 20%에 육박하는 연체율 상승과 매각 위기의 어려움을 겪으면서 금융회사가 해야 할 기본적인 원칙인 리스크 관리의 중요성을 깨달았기 때문이다. 차입 금리가 수익에 결정적인 요인이 되는 카드 회사들은 보통 상대적으로 금리가 낮은 단기 자금을 조달하여 고객에게는 장기로 대출을 한다. 이러한 경우 자금조달에 대한 부담과 금리 및 환율 변동 등의 리스크가 존재할 수 밖에 없다. 이와는 반대로 현대카드의 ALM 시스템은 예측된 현금흐름을 바탕으로 금리 및 유동성 리스크를 측정하고, 차입금의 만기가 자산의 만기보다 10-20% 이상 길게 유지될 수 있도록 차입계획을 수립한다. 이렇게 원칙에 충실한 리스크관리는 2008년 금융위기 때 빛을 발했다. 많은 금융기업들이 부실 우려로 인해 외화조달에 어려움을 겪고 있는 상황에서도 현대카드는 국내 민간

금융회사로는 유일하게 외화조달에 성공했으며, 연체율도 경쟁사에 비해 조기에 진정시킬 수 있었다. 위 그래프에서 볼 수 있듯이, 업계 평균에 비해 10배 이상 낮은 최저 수준의 연체율을 유지하는 것으로 보아, 철저한 리스크 관리를 통해 재무적 안정성을 확보하였음을 알 수 있다. 또한 현대카드는 현대자동차와 Co-marketing의 일환으로 Save-Auto를 실시해 포인트의 패러다임을 바꾸었다. 이는 신차 구매 시, 차종에 따라 20-50만 포인트로 미리 결제하고, 이후 최장 36개월간 현대카드M 결제 금액에 따라 2%씩 적립되는 포인트로 할인 받은 금액으로 상환하는 프로그램이다. 이 프로그램은 기업의 성과와 고객 만족을 동시에 얻을 수 있었다는 점에서 큰 의미가 있다. 이는 초기 현대카드M 신규회원의 상당수를 확보할 수 있는 주요한 요인으로 현대카드의 성장을 견인하는 핵심 역량이 되었다. 2008년 현대카드는 현대캐피탈과 함께 개인사업자만을 위한 브랜드인 ‘MY BUSINESS’를 런칭하였다. 개인사업자 시장을 개인이나 법인과는 전혀 다른 새로운 시장으로 정의하고 개인사업자만의 특성이나 니즈가 제대로 반영될 수 있도록 금융상품과 서비스를 단계적으로 개발하였다. 또한 다양한 매출 분석, 재정관리, 마케팅 지원, 거래 지원, 법률 상담, 상권분석 등의 서비스도 제공하고 있다.

두 번째 범주의 현대카드의 전사적 수준의 전략으로 사업 다각화 및 다양한 형태의 전략적 제휴를 들 수 있다 [9][10]. 우선 제휴를 통한 부대 업무 확장이다. 카드사들은 다양한 기업들과의 제휴를 통해 보험대리, 여행 알선, 통신판매 등 다양한 분야로 사업을 다각화하고 있다. 아래 표를 통해 카드사의 부대 업무 실적이 꾸준히 증가하는 추세를 알 수 있는데 이를 통해 카드업계의 사업 다각화가 활발히 진행되고 있음을 알 수 있다. 특히 대카드는 각 고객의 라이프 스타일에 맞춘 카드 상품을 제공하고 있는데, 카드별로 특화된 고객이 필요로 하는 상품을 선정, 판매를 알선하는 사업 다각화를 진행하고 있다. 일례로 웨딩 업체와 제휴를 맺어 좋은 성과를 올린 ‘웨딩 기프트 컬렉션’ 경우 예비 신혼부부를 타겟으로 결혼 준비에 꼭 필요한 전자제품, 가구, 예물, 신혼여행 등의 상품판매를 LG 전자, 롯데 면세점 등의 제휴 업체들과 함께 진행하였다. 즉, 제휴 업체들의 상품 판매를 알선, 판매하는 동시에 현대카드를 이용한 상품 결제를 유도함으로써 수익을 창출할 수 있다. 또한 사업 다각화의 일환으로 현대카드는 일반적인 카드사들의 제휴를 통한 부대 서비스 제공 방식에서 벗어나 현대카드만의 서비스 브랜드인 PRIVIA를 런칭하였다. PRIVIA는 여행, 쇼핑, 교육, 문화, 레저 등의 서비스를 고객의 Life style에 맞추어 제공하는 원스톱 서비스 브랜드로, 현대카드를 사용하는 고객만을 대상으로 한다. 기존의 타 기업과의 제휴를 통한 부대서비스의 수익은 수수료 등의 일부에 국한된다. 그러나 PRIVIA를 통해 현대카드는 직접 상품을 판매하는 공급자가 되어 기존의 신용판매를 통한 각종 수수료 수익은 물론 상품 판매를 통한 수익을 얻을 수 있다. 즉 후방 통합을 통해 상품 공급에서 결제에 이르는 모든 단계의 수익을 차지할 수 있다는 것이다. 또한 특별한 혜택의 제공을 통해 기존 이용고객의 충성도를 높일 수 있다는 점에서 PRIVIA는 수익 극대화 및 고객 로열티 강화의 두 마리 토끼를 모두 잡을 수 있는 성공적 사업 다각화의

사례라고 할 수 있다. 현대카드는 보험 분야에서도 타사의 상품을 알선 판매하는 형태에서 벗어나 독자적으로 서비스를 제공하기 시작하였다. 이를 위해 보험 서비스를 담당하는 전문 인력을 영입하고 담당 부서를 개설하였다. 현대캐피탈과 공동으로 제공하는 ‘My Business 알찬 종합 보험’이 그 대표적 사업으로, 자영업자가 많은 우리나라의 특성을 반영하여 사업장에서 발생할 수 있는 사고 대비 및 보장 서비스는 물론 자영업자들에게 비즈니스 솔루션을 제공하는 등 다양한 윈스톱 금융 서비스를 제공하고 있다. 또한 전략적 제휴 중 지분 제휴의 형태로 2004년 9월, 현대카드는 GE 캐피탈과 파트너십을 체결하였다. 이를 통해 현대카드는 GE의 높은 신용 등급에 기반한 자금 조달 능력과 리스크 관리 기법을 갖추게 되었다. 2003년에 8조 7802억 원이었던 자산은 제휴를 맺은 지 4년 만인 2008년에 16조 677억 원으로 급성장했고 같은 기간에 영업이익은 2250억 원의 적자에서 5054억 원의 흑자로 전환, 총자산이익율(ROA)은 -2.13%에서 2.35%로, 자기자본이익율(ROE)은 -29.94%에서 22.85%로 크게 높아지는 등의 성과를 보였다. 현대카드는 GE로부터 선진적 리스크 관리 및 금융 노하우, 인재에 대한 투자 등의 경영철학을, GE는 현대카드의 혁신적인 마케팅과 브랜딩 전략을 학습하는 등 두 기업은 교류를 통해 각 사의 경쟁력을 향상시키고 있다. 양자간의 전략적 제휴는 그룹 차원의 시각에서 바라보면 단지 계열사 간 업무교류에 불과하다. 하지만 서로 다른 조직구조와 경영통제방식을 갖는다는 점에서 협업 시에 일반 기업들이 겪는 문제에 당면할 것으로 판단, 현대자동차와 현대카드의 협업을 전략적 제휴로 분류하였다. 협업체계를 통해 현대카드는 현대자동차 할부 서비스로 자동차 구입 고객을 유치하는데 성공하였고 단기간에 자동차관련 대표 신용카드로 성장하게 되었다. 현대 자동차 그룹의 경우 자금조달이 용이해졌으며 그룹계열사 수 자체가 늘어나 외형이 확대되는 이득을 얻었다. 하지만 많은 자동차 회사들이 이러한 제휴시스템을 갖추고 있으며, 카드회사와 대출업체 또한 다양한 자동차론 프로그램을 제공하고 있다는 점을 감안할 때, 이는 현대카드만의 차별화된 전략이라고 볼 수 없다. 그리고 2006년 현대카드는 사모펀드인 MBK파트너스와 국내 3위 저축은행인 HK저축은행을 공동 인수함으로써 국내 금융업계 최초로 경영 컨설팅 사업에 진출, 사업을 다각화하였다.

#### 4. 현대카드의 전략적 제언

현대카드의 내·외부 환경 및 그에 대응한 전략적 선택에 대해 분석한 결과 현대카드는 최상의 고객 서비스 제공 및 고객 만족의 달성을 목표로 현대카드만의 차별화된 전략을 수립, 실행하였다 [11]. 이러한 전략들을 통해 현대카드는 업계 후발 주자의 한계를 극복, 약 5여 년 만에 업계 선두로 올라서는 성과를 거둘 수 있었다 [12]. 그러나 타사 대비 높은 영업비용으로 인한 낮은 수익성, 낮은 고객만족도 등은 문제점으로 지적된다. 또한 정부 규제 강화 및 시장 내 경쟁 격화 등은 현대카드의 미래 경영 환경에 위협적으로 작용할 것이다. 이러한 현대카드의 과제 해결 및 지속적

경쟁우위 창출하기 위한 우리의 전략적 제언은 다음과 같다.

우선 사업부 전략에서 분석하였듯 현대카드는 맞춤형 카드 개발, 문화마케팅과 광고, CSR 그리고 고객솔루션에 이르기까지 소비자와의 관계를 증진시키기 위하여 여러 방면에서 힘써왔다. 그러나, 앞서 '2.6.4 고객 서비스 관리' 부분에서 살펴본 것과 같이 현대카드의 서비스에 대한 소비자 만족도는 타사에 비해 부족한 것으로 나타났다. 이는 리서치 전문기관인 나우앤퓨처에서 실시한 신용카드사 만족도 조사 통계자료에서도 살펴볼 수 있는데, 현대카드는 상위 4개 신용카드사 중 모든 부문에서 최하위 수준인 것으로 나타났다. 소비자 만족도 제고를 위해 우선 직원 교육을 강화해야 한다. 고객들은 직원들과의 직접적이고 지속적인 소통을 통해 기업과 관계를 맺게 되는데, 이 때 발생하는 직원의 서비스는 기업 이미지에 직접적인 영향을 미치게 된다. 따라서 전 직원에게 고객 응대 시 현대카드가 지향하고 있는 모든 업무 프로세스를 통한 최적의 솔루션의 제공을 통한 고객 만족의 달성에 대한 전사적 직원 교육을 실시하여야 할 것이다. 현대카드는 고객의 효율적 포인트 사용을 위해 M포인트 몰 운영, 현대카드-세이브 제도, 선포인트 제도 등을 운영하고 있다. 하지만 다양한 포인트 혜택이나 포인트 사용방법을 고객들이 제대로 알고 있지 않은 경우가 많아 자동차를 구매할 때를 제외하고는 포인트를 사용할 곳이 없다고 느끼는 고객이 많다고 한다. 여기서 발생하는 고객불만족 해결을 위해 기존의 결제 정보를 알려주는 SNS서비스를 확장하여 현재까지의 포인트 적립현황을 추가하고, 회원의 소비 스타일을 고려한 포인트 사용처를 안내하는 등의 부가서비스를 제공한다면 포인트 활용 정보 부족의 한계점을 어느 정도 극복할 수 있을 것이다.

두 번째로 수익성 및 우량 고객의 확충을 제언한다. 카드사에게 가장 큰 수익원이 되는 고객층은 이자가 높은 현금 서비스나 대출 서비스를 이용하거나 '떼이지 않는 범위 내'에서 연체를 해 수수료를 납부, 카드사의 수익성에 가장 크게 기여하는 중간층이다. VIP 계층은 연체율은 낮지만 현금·할부 서비스 이용률이 현저히 낮고, 이용액과 대비하였을 때 카드사측에서 제공하여야 하는 서비스 및 혜택에 지출되는 마케팅비용이 크기 때문에 수익성 측면에서는 도움이 된다고 볼 수 없다. 또한 하위층은 연체율이 높아 돈을 받지 못할 가능성이 크다는 점 때문에 대상에서 제외된다.

이를 토대로 현대카드와 신한카드의 고객등급에 따른 회원 비율을 아래의 표에서 살펴보면, 현대카드는 상대적으로 수익성에 높은 등급을 받은 신한카드보다 중간층이 얇은 것을 알 수 있다. 결과적으로 현대카드는 카드사의 수익성에 가장 중요한 중간층의 약세로 신한 카드에 비해 수익성이 낮다고 볼 수 있는 것이다. 회원 등급제의 세분화 및 철저한 기준 확립을 세워 불필요하게 소비되는 마케팅비용을 절감하고 실질 VIP를 위한 서비스를 제공함으로써 우량고객을 확충할 필요가 있다. 이를 위해 현대카드의 강점인 고객 segmentation을 통해 신규 우량 고객을 창출하는 방안을 제언한다. 노령화라는 인구통계학적 현상을 반영하여 65세 이상의 고객을 target으로 한 상품 개발을 진행하는 것이다. 2011년 현재 우리나라는 65세이상 인구가 전체 인구의 10%이상을 차지해

고령화 사회에 진입했다. 통계청은 2020년경이면 노인인구의 비율이 14%를 넘어서서 본격적인 고령사회로 접어들 것으로 예상하며 65세 이상의 인구로 구성될 신규 시장을 선점해야 한다는 우리의 시각에 무게를 실어주었다. 특히 65세 이상의 인구는 저축을 소비하는 소비성이 높은 특징을 갖는다는 점에서 이들의 라이프 스타일에 맞춘 새로운 카드를 출시하는 것은 충분한 시장경쟁력을 가지며 현대카드의 취약층인 중간층 확보를 위한 안정적 채널이 될 수 있다.

마지막으로 전략적 사회공헌 강화를 통한 능동적인 리스크 관리가 필요하다. 현재 현대카드의 리스크 관리에 미납되는 자산에만 초점이 맞춰져 있다. 현대카드는 경제 상황을 정밀히 예측하며 그에 상응하는 차입계획을 체계적으로 세워 0%의 연체율 신화를 꿈꾼다. 하지만 지난 4월 현대캐피탈 고객 정보 유출 사태가 보여주듯이, 이러한 수동적인 리스크 관리로는 충분하지 않다. 자매기업뿐만 아니라 경쟁사의 실수, 정치적·사회적·문화적 사건들은 기업이 이윤을 추구하는 활동에 커다란 걸림돌이 될 수 있다. 이러한 복잡한 시대의 대안으로 생각할 수 있는 것이 최근의 각광을 받고 있는 기업의 사회적 책임(이하, CSR)이다. CSR은 기부·자선과 같은 사회적 공헌의 좁은 범위를 넘어 사회적/경제적/환경적 투자가 사회적 이익뿐만 아니라 경제적 이익도 동시에 창출시키는 것을 말한다. 기업 측면에서 경제적 이익이 창출되는 과정을 설명하면, 먼저 기업의 CSR 활동은 기업 이미지를 제고시킨다. 이렇게 향상된 이미지는 기업의 시장점유율 및 매출 향상 등을 높이거나, 정부/지역사회/고객과의 긴밀한 관계를 유지하게 하며, 무엇보다 앞에서 언급한 것과 같은 예상치 못한 위기 상황에 완충작용을 하는 보험의 역할을 한다. 현재 단순 문화지원 혹은 기부의 형태로 진행되고 있는 현대카드가 즉시 전략적 CSR을 구축하기에는 한계가 있으므로 사회공헌 활동을 체계적으로 수립하는 것이 알맞을 것이다.

## 5. 결론

본 연구는 카드 산업이 직면한 강화된 정부 규제와 빅테크 기업의 추격으로 급격한 환경의 변화에서 기업의 경쟁우위를 창출하기 위해 수립할 수 있는 전략을 살펴보았다. 이에 현대카드 사례를 중심으로 기존의 이론적 틀에 의해 사업부 및 전사적 수준의 전략을 선택하기까지의 미션 수립 및 외부 및 내부 환경 분석 등을 분석을 면밀히 실행하였고 현재의 현대카드의 전략의 살펴본 후에 필요한 다양한 전략적 제언에 대해 제시하고자 하였다. 이에 실무적, 학문적으로 급변하는 환경 속에서의 카드 산업 내의 기업들이 경쟁우위를 창출하는 과정에 대해 명확한 틀을 제공하길 기대한다.

## References

- [1] M. E. Porter, *Competition in Global Industries*, Boston: Harvard Business School Press, 1986.
- [2] M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985.
- [3] S. N. Choi, W. H. Lee, "The Rise and Fall of LG Card", *Korea Business Review*, vol. 15, no. 2, August 2011, pp. 35-63
- [4] J. S. Song, J. H. Bang, "A Study on the Credit card success example through Design Differentiation and Branding -Focused on the Hyundai Card-", *Journal of Korean Society Design Culture*, vol. 12, no. 4, December 2006, pp. 109-117.
- [5] J. H. Lee, S. T. Hong, D. K. Kang, "The Marketing Success Factors of Hyundai Card Company: Business Model, Development of Goods and BTL Marketin'g", *Korea Business Review*, vol. 18, no. 3, August 2014, pp. 147-170.
- [6] M. E. Porter, M. R. Kramer, *Creating Shared Value: How to Reinvest Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth*, Harvard Business Review, 2011.
- [7] D. J. Teece, "Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-how, and Intangible Assets", *California Management Review*, vol. 40, no. 3, April 1998, pp. 55-79.
- [8] S. Dutta, O. Narasimhan, S. Rajiv, "Success in High-Technology Markets: Is Marketing Capability Critical?", *Marketing Science*, vol. 18, no. 4, November 1999, pp. 547-568.
- [9] A. K. Gupta, "SBU Strategies, Corporate SBU Relations, and SBU Effectiveness in Strategy Implementation", *Academy of Management Journal*, vol. 30, no. 3, November 1987, pp. 477-500.
- [10] A. K. Gupta, V. Govindarajan, "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation", *Academy of Management Journal*, vol. 27, no. 1, November 1984, pp. 25-41.
- [11] D. V. Day, R. G. Lord, "Executive Leadership and Organization Performance: Suggestion for a New Theory and Methodology", *Journal of Management*, vol. 14, no.3, April 1988, pp. 453-464.
- [12] D. Miller, J. Toulouse, "Strategy, Structure, CEO Personality, and Performance in Small Firms", *American Journal of Small Business*, vol. 10, no. 3, January 1986, pp. 47-62.