

# ‘공간 마케팅’

- 현대카드의 차별화된 경영전략



과목명	이공계경영학
교수님	이희상
학 과	건축학과
학 번	2017310299
이 름	이채영



## 목차

1. 기업 내용
  - 가. 기업의 소개
  - 나. 조직 현황
  - 다. 상품 현황
  - 라. 재무 현황
2. 경영전략 소개
  - 가. 현대카드의 주요 사업 분야
  - 나. 현대카드가 ‘공간 마케팅’을 활용하는 이유 대한 고찰  
; 시대적 배경과 브랜드 이미지를 중심으로
  - 다. 경쟁기업의 마케팅 전략 분석 및 참고사례 조사
  - 라. ‘공간마케팅’을 통한 현대카드의 전략적 이슈: ‘문화’
  - 마. ‘공간 마케팅’의 업무/성과 분석
3. 타 기업에 대한 시사점
4. 참고문헌
5. 부록

## 1. 기업 내용

### 가. 기업의 소개

현대카드가 신용카드 시장에 진입한 시기는 신용카드 시장이 이미 성숙기에 접어든 2001년 말 ‘다이너스 카드 코리아’를 인수하면서 부터로 볼 수 있다. 당시 현대카드는 시장점유율이 2%도 되지 않는 작은 외형으로 출발하였다. 그러나 현대카드는 불과 10년 만에 기존 경쟁사들을 물리치고 시장 점유율 1위의 자리를 위협하는 거대 기업으로 성장하였다. 이러한 현대카드의 놀라운 성장은 국내외에서 보기 드문 성공 사례이다.

이지훈, 홍성태, 강동균(2014)의 논문에 따르면 제품이나 서비스를 구매하고 일시불이나 할부로 결제한 금액을 합한 ‘신용판매금액’ 기준으로 2012년 현대카드의 시장점유율은 신한카드에 이어 2위를 차지하고 있다고 한다. 신용판매금액에 현금서비스나 카드로 이용실적을 합한 ‘신용카드 이용실적’ 기준으로는 신한카드와 국민카드에 이어 3위를 차지하고 있다.<sup>1)</sup> 신용카드 시장이 성숙기에 접어든 이후 후발 주자로 참가한 현대카드가 10여년 만에 경쟁 기업들로부터 시장 점유율 1위의 자리를 위협할 만큼 큰 기업으로 성장한 것은 국내외 드문 성공사례임이 틀림없다. 이에 따라 실무적인 측면에서는 물론 학문적인 측면에서도 현대카드의 성공사례는 관심과 연구의 대상이 되어오고 있다.

취업 정보 사이트인 catch에서 작성한 “현대카드 분석리포트”를 참고해, 현대카드의 내부역량과 외부환경을 종합적으로 요약한 SWOT 분석을 진행해 보았다.<sup>2)</sup> 우선 내부역량 요소 중 강점(Strength)으로는 문화마케팅의 선두주자라는 점, 약점(Weakness)으로는 지나치게 가파른 실적상승을 들 수 있다. 외부환경과 관련된 요소 중 기회(Opportunity)로 디지털 트렌드에 주목하는 제 2금융권이라는 점, 위협(Treat)으로는 가맹점 수수료율 인하를 들 수 있다. 더 자세한 분석은 2장에서 기술하려고 한다.

이러한 내부역량과 외부환경의 요소들을 종합하여 최근 현대카드가 설정한 사업 방향은 다음과 같다. 2020년 현재 국내 신용카드업은 성숙기에 진입한 상태인데, 이에 의거해 첫째로 신규 회원을 모집하기 위한 방향을 설정하였다. 이에 대한 방안으로 저비용 채널 중심의 모집을 확대하여 모집 비용을 효율화 하고, 대량 모집이 가능한 전용 제휴카드(Private Labeled Credit Card) 사업을 본격적으로 추진하여 회원 기반을 확대하겠다고 발표하였다. 아울러 규제 및 금리 변동 위험에 따른 수익성 악화에 선제적으로 대응하고자 판촉비 및 경상 고정비 등 전방위적 비용 절감 노력을 지속적으로 추진하고 있다. 이와 더불어 둘째로 변화하는 환경에 대응하기 위한 노력도 실행하고 있다. 현대카드는 핀테크 등 빠르게 변화하는 영업 및 기술 환경에 대응하기 위해 디지털 회사로의 전환을 가속화하여 새로운 수익원을 확보하기 위한 노력을 지속할 예정이며, 보수적 경영 기조를 바탕으로 자본적정성 및 기타 재무지표 또한 안정적으로 유지해 나갈 예정이다.

1) 이지훈(Jee Hoon Lee), 홍성태(Sung Tai Hong), 강동균(Dong Kyoony Kang). "현대카드의 마케팅 성공요인" Korea Business Review VOL.18 NO.3 (2014):148.

2) “현대카드 분석리포트”, catch, 2019년 수정, 2020년05월20일 접속,  
<https://catch.co.kr/Comp/AnalysisCompView?ID=630>.

이와 같은 사업 방향을 바탕으로 현대카드는 다양한 마케팅 활동도 병행하고 있다. 대카드는 마케팅 분야에서 뛰어난 성과를 거둔 기업으로 평가받고 있는데, 이지훈 등(2014)의 연구에 따르면 실제로 지난 10여년 간 현대카드는 알파벳마케팅, 컬러마케팅, 숫자마케팅, BTL마케팅 등 다양한 마케팅 활동을 지속적으로 수행해왔다<sup>3)</sup>. 마케팅 분야와 관련한 기업 내 관심과 자부심도 굉장히 높은 것으로 파악된다. 현대모터스의 웹사이트에서는 현대카드그룹과 관련해 다음과 같은 문구를 볼 수 있다. “차별화된 비즈니스모델과 함께 현대카드의 강력한 경쟁력은 창의적인 마케팅전략입니다. 세계 정상급의 스포츠 스타와 아티스트를 초청한 슈퍼매치와 슈퍼콘서트를 비롯 슈퍼토크, 컬러 프로젝트 등 공연 문화의 저변을 넓힌 컬러 브랜딩으로 차별화된 마케팅을 펼쳐왔으며, 이를 디자인/트래블/뮤직/쿠킹 라이브러리 등 공간으로 진화시키는 한편, 음악적 경험을 제공하는 ‘바이닐&플라스틱’과 실험적인 전시를 선보이는 전시 공간 ‘스토리지’를 열어 대중과의 접점을 확대하고 있습니다. 이에 현대카드는 각종 조사에서 고객만족도가 가장 높고 고객들이 가장 추천하고 싶은 카드사로 선정되는 등 고객이 인정하는 최고의 신용카드 회사로 자리하고 있습니다.”<sup>4)</sup>

한편 현대카드가 추구하는 가치들은 다음과 같다. 우선 경영철학은 “Strategy+Execution; Speed; Never-ending Change; Diverse yet United”, 다시 말해 “전략 없는 실행, 실행 없는 전략은 없다.; 스피드는 결승전에서 승자와 패자를 가르는 유일한 변수다.; 존재하는 한 끊임없이 변화해야 한다.; 다양성이 모여 하나 될 때, 탁월한 조직이 완성된다.”를 모토로 삼는다. 다음으로 인사 철학으로 “Diversity; Innovation Leading; Market Principal: Globally United”, “다양한 배경과 역량의 구성원; 혁신의 DNA를 전파하는 HR; 시장원리에 입각한 경력개발; Global One Company”를 설정하였다. 이러한 경영철학과 인사 철학을 바탕으로 현대카드의 기업 문화가 성립되었다고 볼 수 있다.

---

3) 이지훈 등. op. cit., p.149.

4) “현대카드 그룹소개”, hyundai motor group,

<https://www.hyundai.co.kr/Affiliates/FINANCE/Hyundai-Card.hub>

## 나. 조직 현황

현대카드는 현대자동차그룹(Hyundai Motor Group)의 금융 계열사로 속해 있다. 원래는 ‘다이너스 클럽 코리아’라는 사명으로 대우그룹 계열사의 하나였는데, 2001년 국제경쟁입찰에서 현대캐피탈에 낙찰됨에 따라 ‘현대카드 주식회사’로 상호가 변경되며 현대자동차그룹 계열사에 편입되었다.

현대카드의 조직 현황은 다음과 같다. 첨부된 자료는 현대카드의 2016년 경영공시에 따른 조직도이다. 수평적으로는 기본기능과 하위기능, 고객, 제품에 의한 분화가 이루어진 것으로 파악된다. 다만 프로젝트 조직은 조직도 상에 나타나진 않는다. 기본기능에 따라 생산과 관련해 전략기획본부, Operation 본부, 그리고 마케팅과 관련해 카드마케팅본부, 재무와 관련해 금융사업본부로 분류된다. 또 산업고객을 대비해 기업금융심사담당을 하는 본부를 배치한 것으로 관찰된다. 기본기능과 제품에 의해 분화된 조직으로 Digital사업본부가 있다. 하지만 지역에 의한 분화는 이루어지지 않은 것으로 보인다.

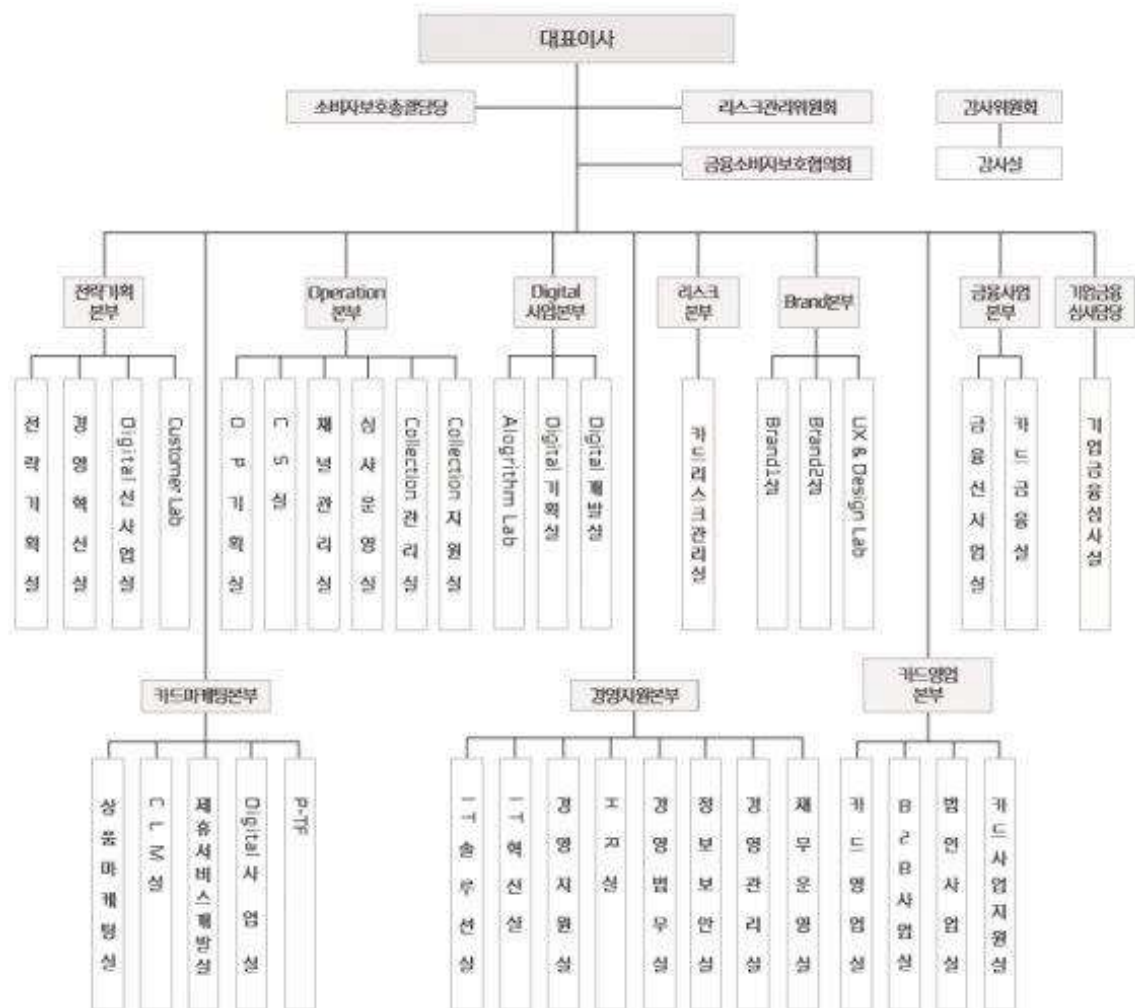


그림 3 현대카드조직도 / 자료=현대카드 2016년 경영공시

한편 현대카드·캐피탈은 2018년 조직개편을 실시했다. 다음은 아시아경제 정현진 기자의 기사 “현대카드·캐피탈 조직 둘로 나눈다”(2017)에서 발췌한 내용을 바탕으로 재편집한 것이다. 현대카드·캐피탈이 실시한 조직개편은 하나의 조직으로 운영되던 카드와 캐피탈의 지원 기능을 분리한 것인데, 디지털과 글로벌 사업에 힘을 실어 신성장 동력을 강화하겠다는 의미로 해석될 수 있다. 조직개편을 통해 그동안 하나의 조직으로 운영됐던 전략기획본부와 경영지원본부를 각각 현대카드와 현대캐피탈로 분리했다. 이전까지 현대카드와 현대캐피탈은 정태영 부회장이 동시에 대표를 맡고 있어 업무 효율성 측면에서 공통 업무를 하나의 조직으로 운영해왔는데, 이를 구분해 각 사업의 책임경영 및 독립경영을 강화하기로 한 것이다. 조직개편 이전에는 전략기획, 경영지원 등 기능을 우선해 조직이 구성돼 있었다면, 카드·캐피탈·디지털·글로벌 등 총 4개의 조직을 사업 중심으로 구성하고 재무, 경영, 인사 등 기능이 사업을 지원하는 형태로 바뀐 것이다. 현대카드 관계자는 “책임경영 강화와 신성장 동력을 키우기 위해 조직개편이 진행됐다”며 “브랜드, 기업문화, 홍보 등 일부 조직은 구분하지 않고 기존대로 가기로 했다”고 말하기도 했다.<sup>5)</sup>

#### 다. 상품 현황

현대카드의 상품은 한마디로 카드이다. 상품은 크게 프리미엄카드, 포인트카드, 할인카드, 제휴카드 4가지로 나눌 수 있다. 프리미엄카드로 the Black, the Purple, the Red, the Green이 있으며, 포인트카드로 M·M2·M3·T3 Edition2, ZERO, 할인카드로 X·X2·X3 Edition2, Zero, 제휴카드(PLCC)로 Hyundai BLUEmembers, KIA RED MEMBERS, 이마트 e카드, 스마일카드(ebay), 코스트코 리워드 현대카드가 있다. 추가적으로 서비스로는 Lock&Limit, 가상카드번호, PayShot, Chameleon, 챗봇 Buddy, 해외송금 등의 서비스가 있다. 현대카드는 국내 최초 VVIP 카드인 프리미엄카드를 국내에 안정적으로 안착시켰다는 평을 받으며, 특히 포인트와 할인을 두 축으로 상품 구성을 단순화하는 등 차별화된 상품과 서비스로 대한민국 카드업계를 이끌어 왔다고 볼 수 있다.

현대카드의 상품 수익은 카드수익, 이자수익, 기타수익으로 구분할 수 있다. 취업 정보 사이트인 catch에서 작성한 “현대카드 분석리포트”에 따르면, 가맹점 수수료 등과 같은 카드수익이 50.7%를 점유하고, 현금 대출 서비스 등에 따른 이자수익이 43.3%를 차지하며, 기타 사업 및 기타 계열사 등의 수익이 6.0%의 사업성을 내고 있다.<sup>6)</sup>

5) 정현진 기자, “현대카드·캐피탈 조직 둘로 나눈다”, 아시아경제, 2017년06월19일 수정, 2020년05월20일 접속, <https://www.asiae.co.kr/article/2017061911200764850>

6) “현대카드 분석리포트”, catch, 2019년 수정, 2020년05월20일 접속, <https://catch.co.kr/Comp/AnalysisCompView?ID=630>.

## 라. 재무 현황

현대카드의 재무 경쟁력 수준을 한 줄로 정리하자면 수익성과 성장성은 그저 그런 편이며, 안정성은 높다고 할 수 있다. 현대카드의 수익성은 보통 수준이다. 금융회사의 수익성을 평가하는 지표인 자기자본이익률(ROE)의 경우 현대카드는 2016년부터 2018년 3년간 7.3%, 7.0%, 5.1%를 기록했다.

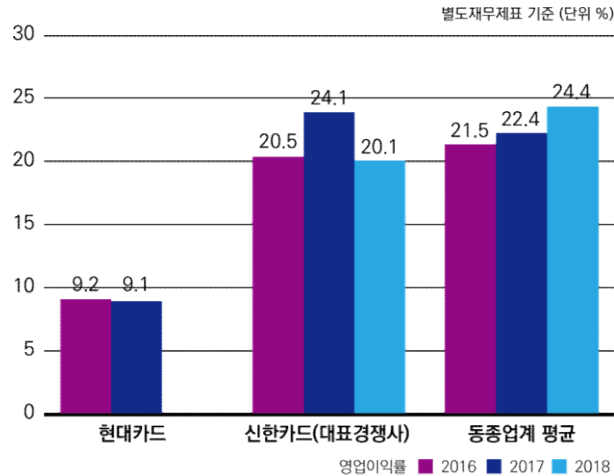


그림 4 3년간 영업이익률 비교

현대카드의 성장성 또한 보통 수준이다. 대표적인 성장성 지표인 영업이익증가율은 2016년 3.2%, 2017년 4.8%로 양호한 수준이었으나 2018년 -21.1%로 급격히 하락했다.

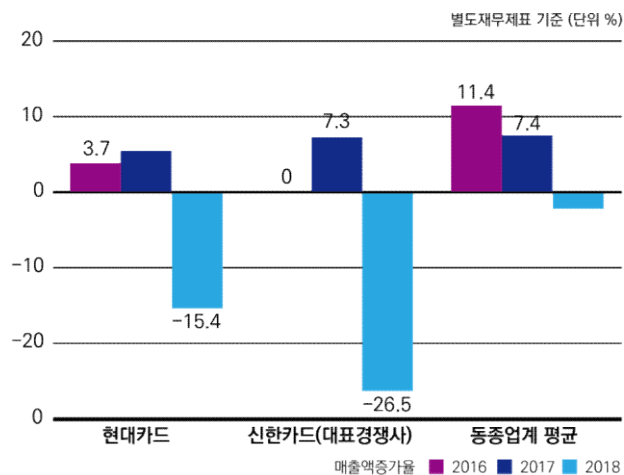


그림 5 3년간 매출액증가율 비교

반면 현대카드의 안정성은 매우 높은 편이다. 2016년부터 2018년 3년간 20% 전후의 자기자본비율과 400% 전후의 부채비율을 유지했다. 신용등급 또한 '최상' 등급을 유지하고 있다. 경쟁사 신한카드와 비교하자면 수익성은 낮은 편, 성장성과 안정성은 비슷한 수준이라고 볼 수 있다.

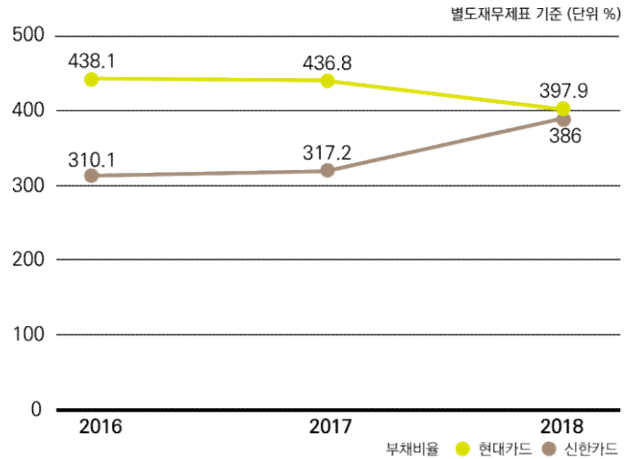


그림 6 3년간 부채비율 비교

아래는 현대카드의 2016년부터 2018년까지 손익계산서와 재무상태표를 정리한 것이다. 연결재무제표 기준으로 작성하였으며, 괄호 안은 별도재무제표를 나타낸다. (앞서 분석한 3개의 그래프는 별도재무제표를 기준으로 작성된 것이다.)

항목		2016	2017	2018	신한카드
손익계산서	매출액	2조 7,542억 (2조 7,132억)	3조 208억 (2조 8,607억)	2조 4,896억 (2조 4,197억)	3조 7,522억 (3조 6,286억)
	영업이익	2,492억 (2,493억)	2,587억 (2,612억)	2,023억 (2,062억)	7,265억 (7,285억)
	당기순이익	1,900억 (1,901억)	1,916억 (1,941억)	1,498억 (1,537억)	5,178억 (5,154억)
재무상태표	자산총계	14조 5,970억 (14조 5,155억)	15조 4,165억 (15조 4,135억)	15조 9,458억 (15조 9,438억)	29조 4,295억 (29조 3,501억)
	부채총계	11조 9,032억 (11조 8,177억)	12조 5,461억 (12조 5,422억)	12조 7,547억 (12조 7,419억)	23조 4,280억 (23조 3,114억)
	자본총계	2조 6,938억 (2조 6,977억)	2조 8,704억 (2조 8,713억)	3조 1,911억 (3조 2,019억)	6조 15억 (6조 387억)

그림 7 현대카드의 3년간 재무제표 요약



## 2. 경영전략 소개

### 가. 현대카드의 주요 사업 분야

현대카드는 어떤 사업을 진행하는 브랜드인가? 현대카드의 제품은 카드로 볼 수 있다. 이와 더불어 다양한 서비스를 제공한다. 현대카드는 1) 제품과 2) 서비스 사이에 3) ‘고객의 체험’ 개념을 도입하고 이를 적극적으로 활용해 다양한 사업을 진행하는 브랜드로 볼 수 있을 것이다.

1) 우선 제품과 관련한 사업을 살펴보자. 2001년 회사 설립 후 현대카드는 2003년 ‘현대카드 M’을 시작으로 고객의 라이프스타일에 따라 브랜드를 확장한 알파벳 카드를 잇따라 출시하며 시장 내 인지도를 빠르게 높여갔다. 업계 최초로 포인트를 새롭게 해석한 선할인 후적립의 ‘세이브 포인트’를 출시하며 업계에 큰 반향을 일으킨다. 국내 최초 VVIP 카드인 the Black을 비롯해 the Purple, the Green까지 프리미엄 카드를 성공적으로 안착시킨다.

세이브 포인트 프로그램은 현대카드의 가장 큰 강점 사업이라고 할 수 있다. 이제는 현대카드와 함께 ‘M포인트’라는 단어가 너무 쉽게 연상되곤 한다. 업계 후발주자인 현대카드가 ‘포인트’를 새롭게 해석하고 가치를 부가하지 않았다면 업계 내 상위권 브랜드로 등극하지는 못했을 것이라고 감히 추측한다. 물론 이제는 다양한 마케팅 전략이나 경영 전략으로 현대카드의 브랜드 파워를 공고히 하고 있지만, 초창기 현대카드를 이 자리에까지 오르게 한 데에는 세이브 포인트 프로그램의 영향이 크다고 볼 수 있겠다. 김성철(2013)의 책 『Reason리즌: 현대카드에는 분명한 이유가 있다』에 따르면 현대카드의 2003년 시장점유율은 1.7퍼센트에 불과하였다.<sup>7)</sup>

현대카드의 또 다른 주력 사업에는 디자인사업이 있다. 카드 디자인의 통념을 깬 플레이트(Plate) 디자인은 현대카드의 브랜드 아이덴티티 중 하나로 볼 수 있겠다. 투명카드, 컬러카드, 미니카드, 컬러코어카드 등을 현대카드의 플레이트 디자인 사례로 들 수 있다.

최근 현대카드는 주력상품 라인을 ‘포인트’와 ‘캐시백’으로 단순화하고 우량고객과 프리미엄 시장에 집중하여 복잡한 카드시장에 변화를 일으키기도 하였다.

2) 다음으로는 서비스와 관련된 사업이다. 현대카드는 Lock&Limit, 가상카드번호, PayShot, Chameleon, 챗봇 Buddy, 해외송금 서비스에 이르기까지 서비스 관련 사업에도 힘을 기울이고 있다. 카드는 디지털적인 특성이 강하다는 데에서 카드회사들의 서비스 제공 또한 디지털 데이터 기반으로 많이 이루어진다. 현대카드 또한 디지털 서비스를 활용해 고객에게 구체적이고 실용적인 편익을 제공하기 위한 노력을 하고 있는 것으로 보인다.

3) 이런 제품과 서비스를 생산/운영하는 동시에 현대카드는 차별화된 방식으로 시장의 트렌드를 선도해오고 있다. 카드의 디지털적인 속성은 사람들의 체험이 ‘카운터’나 ‘결제 창’ 앞에

---

7) 김성철, 『Reason리즌: 현대카드에는 분명한 이유가 있다』, Book21 Publishing Group(2013), 1956p

서 이루어지도록 한정하는 성향이 있는데, 현대카드는 이에 굴하지 않고 고객의 체험의 영역을 확장시켰다는 데에서 카드시장에 큰 변화를 일으켰다고 볼 수 있다. 특히 여기에서 ‘체험 마케팅’ 전략을 활발히 활용하였고, 특히 물리적인 ‘공간’이 마케팅 활동에서 가지는 효과를 적극적으로 이용한다.

그렇다면 고객의 체험이나 경험은 기업의 생산 활동과 어떻게 연계되는가? 이는 경험 마케팅에 전략적 토대를 둔다고 볼 수 있다. 경험(체험) 마케팅이란 미국 컬럼비아 대학의 번트 H.슈미트 교수가 제안한 개념인데, 감각적, 감성적, 인지적, 행동적, 관계적 요소들을 체험 활동에 활용하여 소비자들이 체험에서 얻는 가치들을 극대화하는 마케팅 전략이다. 이창욱, 이정욱(2011)의 논문을 인용하자면 경험 마케팅의 틀을 구성하는 고객경험은 5가지 유형으로 분류될 수 있겠다. 감각 마케팅, 감성 마케팅, 인지 마케팅, 행동적 마케팅, 관계적 마케팅이 그것들이다. 감각 마케팅은 오감을 자극하여 고객들에게 감각적 체험을 하도록 하는 것이다. 감성 마케팅은 브랜드와 관련한 소비자들의 감정을 이해하고 감성적 체험을 창출하는 것으로, 작은 긍정적인 감정에서부터 즐거움이나 자부심과 같은 강한 감정에 이르는 감정적 체험을 가능하도록 한다. 인지 마케팅은 놀라움, 호기심, 흥미와 같은 인지적 반응을 활용해 소비자들이 문제해결의 경험을 하도록 한다. 이는 특히 신기술 제품이 활용된다. 행동적 마케팅은 소비자들의 물리적인 체험과 라이프 스타일, 상호작용에 영향을 끼치는 것을 목표로 한다. 관계적 마케팅은 앞선 4가지의 마케팅 개념을 모두 포함한다고 볼 수 있는데, 기업은 개인에게 개인적이고 사적인 차원의 경험을 넘어 이상적인 자아나 타인, 문화 등과 관계를 맺어줌으로써 소비자와 기업 간의 상호관계를 강화한다.<sup>8)</sup>

이러한 체험 마케팅에 있어서 공간은 큰 의미를 차지한다. 공간은 기업과 소비자 간의 커뮤니케이션이 일어나는 물리적인 장소를 뜻한다. 전진화(2009)의 논문에 따르면 공간에서는 일차적으로 기업이 생산하는 상품과 서비스의 교환에 의한 유용성과 사용가치의 소비가 이루어지고, 이차적으로 기업과 소비자 간 정체성의 교환을 목적으로 한 자기 표현과 상징적 가치의 소비가 발생한다. 공간은 소비자에게 기업 이미지와 브랜드 이미지를 알리는 홍보의 수단으로 사용되며 소비자는 공간을 통해 체험의 혜택과 문화향유의 장소를 제공받는다.<sup>9)</sup>

이러한 이유로 ‘체험 마케팅’과 ‘공간’은 매우 밀접한 연관성을 띤다. ‘공간 마케팅(Space Marketing)’이란 바로 이 두가지 키워드를 활용한 마케팅 전략이다. ‘공간 마케팅’에 대한 명확한 정의는 확립되어 있지 않지만 공간을 활용하여 사람들의 관심과 체험을 유도하는 마케팅 개념으로 이해할 수 있다. (이 부분은 추후 ‘라. 전략적이슈’ 부분에서 좀 더 상세히 다루려고 한다.)

요약하자면 현대카드는 제품의 생산, 서비스의 운영에만 고안점을 두지 않고, 시장의 질서에 대해 새로운 관점을 가지고 시장을 개편하는 것을 목표로 한 사업을 진행하고 있다고 볼 수 있겠다. 앞서 언급한 김성철의 저서에서 그는 바로 이 ‘새로운 기준’이 10년 전 까지

8) 이창욱(Lee Chang uk), 이정욱(Lee Jeung-Wook). "브랜드 이미지 강화를 위한 스페이스 마케팅에 관한 연구" 한국실내디자인학회 학술대회논문집 VOL.13 NO.3 (2011):61-62

9) 전진화. "공간 디자이너를 위한 공간 디자인 마케팅에 관한 연구( A Study on Space Design Marketing for Space Designer )" (2009): p13

신용카드 시장 내에서 마이너리티였던 현대카드를 성장하게 한 핵심 엔진이었다고 언급한다. 한편 최고의 브랜드는 매출액이 아니라 ‘기준’을 만드는 힘의 유무에 의해 판단할 수 있는데, 이러한 맥락에서 현대카드가 진행하는 다각적인 사업 방식은 업계 내 상위권 브랜드라는 현대카드의 입지를 굳고히 한다고 볼 수 있다.<sup>10)</sup>

---

10) 김성철, op. cit., 1958p

#### 나. 현대카드가 ‘공간 마케팅’을 활용하는 이유 대한 고찰

; 시대적 배경과 브랜드 이미지를 중심으로

이쯤에서 디지털 데이터 기반의 카드회사인 현대카드가 굳이 마케팅 전략으로 물리적인 공간을 활용한 ‘공간 마케팅’ 전략을 채택한 것에 의문이 생길 것이다. 설립 당시 시대적 배경과 더불어 현대에 이르기까지의 현대카드의 기업 경쟁 환경을 분석함으로써 이에 대한 진단을 해 보려 한다. 특히 브랜드 이미지가 기업에 미치는 영향을 통해 논리를 구체화하고자 한다.

현대카드가 공간 마케팅 전략을 채택한 데에는 설립 초기인 2000년대 시대적 배경에 기반을 둔다. 송지성, 방장혁(2006)은 그들의 논문에서 따르면 현대카드는 2001년 10월에 설립되는데, 당시 카드회사들은 극심한 경쟁 속에 있었다. 80년대까지만 해도 신용카드는 우리 주위에서 쉽게 볼 수 없었으며 신용카드 가맹점도 많지 않았지만, 2000년 전후로 급증하기 시작해 90년대 초 1038만장에 불과했던 신용카드가 2002년에는 발급매수 1억장을 돌파하였다. 후발주자였던 현대카드에게는 소비자들로 하여금 카드를 발급 받아 메인 카드로 사용하게 하기 위해 브랜드 전략이 특히 중요하였다. 초창기 마케팅 전략은 광고에 한정하는 경향이 있었는데, 현대카드라는 브랜드는 강조되었으나 소비자들의 현대카드 사용에 대한 욕구를 충분히 불러일으키지는 못하였다. 이 시기부터 조짐이 보이던 신용위기는 신용 카드사들의 카드대란으로 커지고, 현대카드는 출범하자마자 2002년 한 해 동안 1450억 원대의 적자를 내고 존폐의 위기를 맞게 된다. 하지만 현대카드는 바로 이 시기를 ‘기회’로 포착했다. 경쟁사들의 마케팅활동이 줄어드는 이 시기를 효과적으로 활용한다면, 신용카드 업계 최대의 위기가 현대카드에게는 최고의 기회가 될 수 있었던 것이다. 이에 현대카드는 이미 상당한 점유율을 확보하고 있는 삼성카드, LG카드, 국민카드 등의 선발 기업을 따라 잡고, 시장 구도를 현대카드 중심으로 재편성하기 위한 브랜드 전략 하에 공격적인 마케팅 활동을 펼치기 시작했다.<sup>11)</sup> 이러한 이유로 현대카드는 이후 마케팅 전략에 총력을 기울인다. 이러한 시대적 배경이 현대카드로 하여금 브랜드 이미지 구축의 중요성을 절실히 느끼게 하였음엔 의심의 여지가 없다.

단순히 광고를 통해 파워 브랜드로 등극할 수 있는 시대는 2000년 전후에서 이미 지났을 뿐더러, 현대카드는 2000년 초 광고를 활용한 마케팅에서 큰 효과를 거두지 못한 전력도 있다. 이에 새로운 마케팅 전략이 필요하였는데, 2000년 후반에 접어들며 ‘공간’이 마케팅 분야에서 주요 화두로 떠오른다. 공간이 주요 마케팅 수단으로 부상하게 된 데에는 소비자들의 ‘경험’의 희소가치가 상대적으로 높아졌기 때문일 것이다. 인터넷과 소셜 미디어 등으로 정보 접근성이 높아지면서 단순히 어떠한 정보를 잘 알고 있다는 것만으로 소비자가 스스로를 다른 사람들과 차별화하기 힘들어졌다. 하지만 소비자 자신의 경험과 결합된 정보라면 이야기가 달라지게 되는데 이는 이후 좀 더 자세히 다루기로 하자. 이러한 시대적 배경에서 현대카드는 공간 마케팅 전략을 선두적으로 활용하기 시작했다.

이러한 이유로 창립 초기부터 현대카드에게 있어 브랜드 이미지란 단순히 시장 점유율을 높이기 위해 고려되어야 할 사항 정도에 그치지 않았다. 현대카드가 설립 초기부터 브랜드

11) 송지성, 방장혁. (2006). 디자인차별화와 브랜딩을 통한 신용카드 성공사례 연구. 한국디자인문화학회지, 12(4), 108-117.

이미지의 중요성을 여실히 느껴오긴 했지만, 현대에 접어들며 기업의 브랜드 이미지는 기업 활동에 있어 다른 의미의 중요한 가치로 대두되기 시작하였다. ‘브랜드 이미지(Brand Image)’란 어떤 것인지 좀 더 살펴보기로 하자.

강소연(2009)의 책 『[커머셜 디자인] 패션을 입다』에 나온 구절을 인용해 브랜드 이미지를 설명하려 한다. “브랜드 이미지는 소비자들에게 신뢰와 기대감을 갖게 하는 기대효과를 창출함으로써 구매행위로 이어져 제품 판매에 대한 영향을 미친다고 볼 수 있다. 즉, 소비자의 심리학적 관점에서 설명되어지고 브랜드에 대하여 형성하고 있는 일련의 조직화한 지각을 의미한다. 또한 소비자들은 심리적 표상을 이용해서 한 브랜드를 다른 브랜드와 구분하여 또 이를 구매 행동의 근거로 삼기 때문에 브랜드 이미지는 매우 중요하다고 할 수 있다. 이것은 소비자에게 제품에 대한 직·간접적인 여러 정보를 근거로 형성된 이산의 종합이며 소비자가 느끼는 심미적 가치이고, 소비자의 마음속에 창출하고자 하는 브랜드의 구체적인 의미를 말하는데 이는 기능적인 욕구와 상징적인 욕구, 그리고 경험적인 욕구 등에 의해서 창출된다.”<sup>12)</sup>

추가적으로 브랜드 이미지를 형성하는 데에 공간적 요소가 긍정적으로 활용되는데, 이에 대한 근거는 다음과 같다. 우선 공간을 통해 기업은 단순한 제품 이상의 기업의 행동 방식이나 존재 방식을 담아낼 수 있다. 또한 공간의 디자인은 고객의 라이프 스타일까지 반영할 수 있다는 데에서도 그 근거를 찾을 수 있다. 그 안에서 소비자들은 기업 브랜드를 체험하고 소비하는 방식으로 브랜드 이미지가 머릿속에 자리하게 된다. 이창욱 등(2011)의 논문을 참고하면 공간에 사회성을 부여할 수 있다는 점도 그 근거로 삼을 수 있는데, 도시공간에 휴식을 제공하고, 이벤트를 할 수 있는 공간을 제공함으로써 잠재고객 또는 일반 고객들에게 브랜드를 직접 체험하게 하는 중요한 역할을 하고 있으며, 이와 같은 공간 활용은 브랜드와 고객과의 친밀도를 높이고 브랜드의 상승효과를 가져온다. 체험적 요소 또한 근거로 삼을 수 있다. 이 경우는 고객이 매장에 입점했을 때 브랜드를 강하게 인식하고 공간과 체험을 통하여 각인시키는 경우인데, 공간 지각 체험으로 시각작용이 움직임에 의한 연속적인 체험구조에 의하여 공간 내에서 하나의 시점이 연속적으로 이동함으로써 전체 구조 내에 하나의 지각체험을 형성하게 되는 것이다.<sup>13)</sup> 이와 같은 이유로 브랜드 이미지를 심어주는 데에 공간을 활용하는 공간 마케팅 전략은 일명 ‘효자’ 전략이 아닐 수 없다.

여기까지 ‘공간 마케팅 전략(Space Marketing)’이 브랜드 이미지 구축에 있어 효과적인 전략이라는 점과 관련해 특히 현대카드가 이 전략을 적극적으로 활용하는 이유에 대한 고찰을 진행하였다. 다음으로는 현 시점에서 타 기업들이 어떤 식의 공간 마케팅 전략을 취하고 있으며 현대카드의 공간 마케팅과는 어떤 차이가 있는지 분석해보려고 한다.

12) 강소연, 『[커머셜 디자인] 패션을 입다』, Spacetim, 시공문화사, 2009, p.34

13) 이창욱 등(2011). op. cit., p.60

#### 다. 경쟁기업의 마케팅 전략 분석 및 참고사례 조사

2018년 하반기 정부의 카드수수료 인하 발표로 인해 카드업계는 큰 혼란에 빠진다. 이 시점에 2019년을 대비해 각 카드사들에서 경영전략을 수립하는데, 당시의 자료를 활용하면 기업들의 마케팅 전략을 비교하기 수월하다. 자료는 장순환 기자의 2018년도 기사 “<카드사 2019 경영전략-②> 생존 키워드 '효율·수익창출'”(2018)을 참고하였다.<sup>14)</sup>

신한카드는 당시 초개인화 마케팅을 앞세웠다. 신한카드는 당시 경영 방침으로 모든 고객 한 사람 한 사람에게 집중해 새로운 가치를 제공하는 '고객 중심경영'을 내세웠는데, 빅데이터 역량을 바탕으로 한 초 개인화 마케팅 등을 통해 시장 주도권을 강화할 예정이라고 밝혔다.

KB국민카드는 마케팅 전략보다는 내부적인 제고에 힘을 쓰겠다는 계획을 발표하였다.

중소형 카드사들은 수수료 수익 감소로 인해 마케팅비 축소를 피할 수 없는 상황이었다.

이에 반해 현대카드는 그동안 축적해 온 디지털 인프라를 활용한 개인별 최적화된 마케팅을 통해 경쟁사와 차별화된 서비스를 제공할 것이라는 계획을 발표한다. 이는 2000년 초반에도 그러했듯이, 현대카드에게 있어 마케팅 전략의 내부적인 입지가 어느 정도인지 다시 한 번 엿볼 수 있는 사례라고 생각한다.

이렇듯 정부의 카드수수료 인하 정책에 각 카드사가 대응한 방식을 통해 현대카드의 공간 마케팅 전략은 다른 카드사들과는 차별화된 마케팅 전략이라는 점이 확실해졌다고 보인다.

추가적으로 동종 업계의 경쟁 기업을 제외하고 비슷한 공간 마케팅 전략을 활용하는 기업들에 대한 사례 조사도 진행해보았다.

국내에서는 공간마케팅과 관련하여 팝업스토어가 많이 활용된다. 고정형 팝업스토어들과 컨테이너, 부스, 버스 등의 형태를 활용한 유동형 팝업스토어들이 바로 그것인데, 이러한 팝업스토어들은 임시적으로 브랜드를 홍보하기에는 좋지만 단기성으로 인해 장기적인 효과를 창출하기란 어려워 보인다. 따라서 식음료 브랜드들이 이 전략을 많이 활용하고 있는 것으로 보인다. 이러한 점에서 국내의 공간 마케팅 전략은 아직까지 현대카드가 활용하는 공간 마케팅 전략보다는 소극적인 마케팅 전략으로 검토된다.

‘10 꼬르소꼬모’가 취하는 공간 마케팅 전략은 긍정적인 사례로 검토된다. ‘10 꼬르소 꼬모’는 이태리 밀라노에서 1991년 까를라 소짜니(Carla Sozzani)에 의해 설립되어 현재까지도 패션계에 큰 영향력을 미치고 있는 패션 브랜드이며, 제일모직이 독점 계약을 체결하고 서울 청담동에 편집매장을 런칭하였다. ‘10 꼬르소 꼬모’는 기존 패션 스토어의 운영 방식에서 탈피하였으며, 새로운 마케팅 철학인 ‘슬로우 쇼핑’을 제안했다는 데에서 검토해 볼 필요가 있다.<sup>15)</sup> ‘슬로우 쇼핑’ 개념은 복잡한 동선을 소비자들이 경험하도록 하고 이 동선 안에서 패션, 전시, 음악, 책, 음식 등의 다양한 문화를 한 곳에서 체험하도록 하는 전략이다. 이는 앞서 언급한 경험 마케팅의 5가지 유형 중 행동 마케팅적 요소에 해당한다고 볼 수 있다. 이 사례는 현대카드의 ‘바이닐&플라스틱’과 같은 장소에서도 적용된 비슷한

14) 장순환 기자, “<카드사 2019 경영전략-②> 생존 키워드 '효율·수익창출'”, 연합뉴스포맥스, 2018년12월11일 수정, 2020년05월21일 접속,

<https://news.einfomax.co.kr/news/articleView.html?idxno=4006830>

15) 변명식, 고경순, 『재래시장 경영론』, 학문사, 2006, pp.232 ~ 233

방식으로 볼 수 있는데, 보다 적극적인 행동 마케팅적 요소를 끌어들이었다는 점에서 현대카드의 마케팅 전략에도 적용할 수 있는 부분으로 검토하였다.

라. ‘공간마케팅’을 통한 현대카드의 전략적 이슈: ‘문화’

이제 SWOT 분석과 4P 개념을 도입해 더 구체적으로 현대카드가 타 기업들에 비해 특별히 어떠한 전략적 이슈를 채택하고 있는지 들여다보고자 한다.

1장에서 언급한 SWOT 분석을 좀 더 자세히 들여다보고자 한다. 우선 내부역량 요소 중 강점(Strength)으로 문화마케팅의 선두주자라는 점에 대해 살펴보자. 현대카드는 2007년부터 시작된 슈퍼콘서트와 2011년 첫 선보인 컬처 프로젝트를 꾸준히 진행해왔으며 업계 내 문화마케팅의 선두주자로 꼽히고 있다. 2001년 점유율 2%에 불과하던 현대카드가 업계 2위권의 시장지위를 확보할 수 있었던 배경에는 ‘문화마케팅’의 힘이었다고 보는 것에는 무리가 없다.

약점(Weakness)으로 지나치게 가파른 실적상승을 했다는 점을 들었다. 2017년, 현대카드의 10년간 카드론 실적 상승이 업계 평균 2배에 달하는 것으로 밝혀졌다. 금융감독원에 따르면 2017년 기준 현대카드론 금리는 17%로 카드론 업계 평균인 14~15%보다 높다. 금융감독원은 “카드사들이 가계부채가 사회적 문제가 되면서 은행과 대부업체에 관심을 돌린 사이 손쉽게 고금리 대출로 수익을 올리고 있는 것이 아니냐”고 지적한 바있다.

다음으로 외부환경과 관련된 요소 중 기회(Opportunity)에 대해 살펴보자면, 디지털 트렌드에 주목하는 제 2금융권이라는 점을 기회로 들 수 있다. 2017년 현대카드는 직원수를 줄이거나 소폭 채용한 경쟁사들과 다르게 200명 이상을 고용하며 대규모 인력을 확충했다. ‘디지털 현대카드’를 실현하기 위해서다. 카드, 저축은행 등 제 2금융권은 경쟁력을 확보하기 위해 핀테크 및 디지털 혁신에 심혈을 기울이고 있다. 현대카드는 이런 시장 변화에 발 맞춰 디지털 환경에 어울리는 기업문화를 조성하는 등 체질 개선에 힘써왔다.

위협(Treat)으로는 가맹점 수수료율 인하를 들었다. 카드 사용 고객이 많을수록 수수료 부담이 커지는 소형마트와 슈퍼마켓 점주들의 수수료 인하요구에 발맞춰 정부는 꾸준히 수수료 인하 정책을 펴왔다. 특히 2017년도 중소 가맹점에 대한 우대요율 적용범위를 확대했고, 이후로도 우대요율 하향조정 의견이 꾸준히 제기되고 있다. 이에 업계는 꾸준히 압박을 받으며, 수익성 저하 현상을 겪고 있다.<sup>16)</sup>

추가로 4P에 대해서도 살펴보고자 한다. 상품(Product)는 카드이다. 카드 이용은 무형적 성격이 강하다. 따라서 카드를 상품화하기 위해서는 이용고객의 만족 뿐 아니라 잠재고객의 서로 다른 욕구를 충족시키기 위한 다양한 서비스를 개발하는 것이 중요하다. 가격(Price)는 서비스의 효용성 및 유용성의 정도에 대한 가치평가로서, 신용카드에 있어서는 대출이자, 가맹점수수료, 연회비 수입 등이 해당된다. 이러한 대출이율, 가맹점수수료율 등의 가격결정은 조달금리, 정부의 정책 등과 밀접한 관계가 있으므로 강력한 경쟁수단으로 활용하기가 어렵다. 유통경로전략(Place)이란 생산과 소비를 연결시키는 수단으로 각 지점망, 가맹점 등이 이에 해당된다. 카드 서비스의 무형성, 생산과 소비의 동시성으로 인해 물적 유통 활동이 크게 제약받는데 소비자가 원하는 장소와 시간에 맞춰 서비스를 제공해야만 판매가 이루어진다. 따라서 점포의 입지, 가맹점 등의 확대 등은 전략적으로 매우 중요하다.

16) “현대카드 분석리포트”, catch, 2019년 수정, 2020년05월20일 접속,  
<https://catch.co.kr/Comp/AnalysisCompView?ID=630>.



촉진전략(Promotion)에서는 카드 서비스가 무형적이어서 시각적인 효과를 전달하기가 어려우므로 소비자에 대한 정보관리가 더욱 중요해진다. 이에 따라 인적판매 및 홍보수단이 상대적으로 중요한 위치에 선다.

아무튼 현대카드의 공간마케팅 전략은 기업의 강점(Strength)을 탄탄히 하는 활동의 일환이며 카드의 무형성을 극복한 마케팅 전략으로 볼 수 있는데, 여기에서 공간마케팅의 정의를 좀 더 들여다보고자 한다. 앞에서 언급했듯이 공간마케팅과 관련한 정의는 명확히 없는 상황이지만, 선행연구들에서는 공간마케팅을 다음과 같이 정의하고 있다. 박성신(2008)은 그의 논문에서 공간디자인마케팅이란 “기업이 제공하는 공간을 직접적인 대상으로 소비자 욕구를 충족시키거나, 공간을 매개로 한 소비자의 공간체험을 통해 기업 이미지 및 브랜드 이미지 제고에 도달하는 총체적인 마케팅 활동”으로 정의하고 있다.<sup>17)</sup> 또 최현서(2008)는 그의 논문에서 공간마케팅이란 “기업의 브랜드 가치 제고를 위한 의도된 공간과 특정 공간을 브랜드화하여 부가가치를 발생시키는 것”으로 정의내리고 있다.<sup>18)</sup> 이런 맥락에서 공간마케팅에서의 키워드를 ‘공간’, ‘체험’, ‘브랜드’로 삼는 것에 무리가 없을 것으로 보인다. 그런데 이런 세 가지 키워드 모두 ‘문화’와 일맥상통하다. 브랜드를 소비하는 것을 논외로 두면 공간에서 무언가를 체험하는 것은 문화 활동임이 틀림이 없다. 결국 공간 마케팅 전략은 브랜드들이 마케팅 효과를 거두기 위해 채택한 전략이지만 문화의 긍정적인 소비를 권장하는 바람직한 효과도 창출한다고 볼 수 있을 것이다. 결론적으로 현대카드가 전략적 이슈로 삼은 키워드는 ‘문화’로 정리할 수 있겠다.

---

17) 박성신(2008), “공간디자인 마케팅의 전략과 효과에 관한 연구”, 연세대학교 대학원 박사학위논문

18) 최현서(2008), “브랜드 가치제고를 위한 공간마케팅 전략에 관한 연구”, 서울시립대학교 경영대학원 석사학위논문

#### 마. ‘공간 마케팅’의 업무/성과 분석

현대카드의 공간 마케팅 전략은 디자인 라이브러리, 트래블, 뮤직 라이브러리와 같은 공간으로 진화해왔다. 디자인 라이브러리로 시작된 현대카드의 라이브러리 목록은 여행, 음악, 최근에는 쿠킹까지 확장되었다. 현대카드는 라이브러리 외에도 ‘하우스 오브 퍼플’이라는 바를 운영하고 있고 뮤직라이브러리 옆에는 ‘바이닐 앤 플라스틱’이라는 음반 판매 숍을 열어 이용자들에게 색다른 음악적 경험을 제공하고 있다. 또 실험적인 전시들을 선보이는 전시공간 ‘스토리지’를 오픈하여 대중과의 접점을 확대해가는 식의 브랜드 포트폴리오를 쌓아가고 있다. 현대카드는 소비자들의 관심을 얻고 더 나아가 기업이나 브랜드에 관한 관여도를 높이기 위해 공간을 활용한 마케팅을 강화해 나가고 있다. 이들 공간에서 현대카드는 고객과의 유대를 높이고, 고객은 예술에 대한 새로운 영감을 받고 있다는 데에서 마케팅 효과 뿐 아니라 문화에도 긍정적인 바람을 불어넣고 있고 볼 수 있다. 이는 타기업들과 차별화된 현대카드의 마케팅 전략으로 볼 수 있는데, 문화공간을 활용해 브랜드 이미지를 만들어간 카드사 사례는 아직까지 국내에서 이례적이다.

### 3. 타 기업에 대한 시사점

이지훈 등(2014)의 논문에 따르면 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 후발자로서 갖게 되는 이점을 활용할 경우 여전히 성장의 기회가 존재할 수 있음을 현대카드 사례를 통해 알 수 있다.<sup>19)</sup>

이러한 평가는 현대카드의 설립과 마케팅 전략에 관한 총체적인 시사점이라고 볼 수 있을 것이고, 마케팅 전략에 관한 시사점에 대해 언급하고 마무리하려고 한다.

개인적으로는 이러한 공간을 체험하고 소비해본 경험이 많았는데, 특히 현대카드의 ‘바이닐 앤 플라스틱’을 가장 긍정적으로 생각하고 있다. ‘바이닐 앤 플라스틱’ 내에는 현대카드의 상품은 단 한 개도 없다. 대신 바이닐과 음반 등의 상품들을 판매하고 있긴 하다. 그렇지만 그 상품들은 모두 무료로 들어볼 수 있도록 해놓아서 상점이라기 보단 ‘음반 도서관’에 가까운 느낌이다. 매장 안에 있을 때에는 현대카드가 운영하는 매장인 것도 모를 정도였다. 한남동 내에서 아마 상업성이 가장 낮아 보이는 장소라고 해도 과언이 아닐 것 같다. 이후에 현대카드가 운영하는 공간임을 알게 되었을 때에 현대카드에 대한 브랜드에 이미지가 굉장히 다르게 다가왔던 경험한 기억이 있다.

공간 마케팅은 브랜드의 성격을 강조하고 홍보하기 보다는 문화적 컨텍스트를 더 강조한다는 점에서 아이러니한 마케팅 전략이기도 하다. 그렇지만 그 안에서 문화를 체험한 이용객들이 공간을 나설 때 그 기업의 이미지는 긍정적으로 스며들게 된다는 데에서 마케팅 효과는 굉장하다고 볼 수 있겠다.

공간 마케팅이 가지는 의의는 바로 문화의 긍정적인 소비를 가져온다는 데에서 있을 것이다. 많은 기업들이 공간 마케팅 전략을 채택하고 기업의 투자를 문화 사업에 지속적으로 행한다면, 마케팅 전략으로 인해 기업 내의 효과 뿐 아니라 사회 전반에 긍정적인 바람을 일으킬 것으로 예상된다.

---

19) 이지훈 등 (2014). op. cit., 170.

#### 4. 참고문헌

- 이지훈(Jee Hoon Lee),홍성태(Sung Tai Hong),강동균(Dong Kyoong Kang). "현대카드의 마케팅 성공요인" Korea Business Review VOL.18 NO.3 (2014):147-170
- 김성철, 『Reason리즌: 현대카드에는 분명한 이유가 있다』, Book21 Publishing Group(2013).
- 이창욱(Lee Chang uk),이정욱(Lee Jeung-Wook). "브랜드 이미지 강화를 위한 스페이스 마케팅에 관한 연구" 한국실내디자인학회 학술대회논문집 VOL.13 NO.3 (2011):59-63
- 전진화. "공간 디자이너를 위한 공간 디자인 마케팅에 관한 연구( A Study on Space Design Marketing for Space Designer )" (2009)
- 송지성, 방장혁. (2006). 디자인차별화와 브랜딩을 통한 신용카드 성공사례 연구. 한국디자인문화학회지, 12(4), 108-117.
- 강소연, 『[커머셜 디자인] 패션을 입다』, Spacetim, 시공문화사, 2009, p.34
- 변명식, 고경순, 『재래시장 경영론』, 학문사, 2006, pp.232 ~ 233
- 박성신(2008), "공간디자인 마케팅의 전략과 효과에 관한 연구", 연세대학교 대학원 박사학위 논문
- 최현서(2008), "브랜드 가치제고를 위한 공간마케팅 전략에 관한 연구", 서울시립대학교 경영대학원 석사학위논문
- 신지선 ( Ji Sun Shin ),김민 ( Min Kim ). "고객참여 활성화를 위한 스페이스 마케팅기법과 브랜드 아이덴티티 전략 -팝업스토어를 중심으로-" 조형미디어학 VOL.16 NO.4 (2013):117-126
- 성가희,주안치,윤갑근. "체험마케팅을 위한 팝업 스토어의 공간디자인 표현 특성 -패션브랜드매장을 중심으로-" 디자인지식저널 VOL.0 NO.29 (2014):117-126
- 박지호, 『인사이드 현대카드』, 문학동네(2015), -p316.

## 5. 부록

차시	날짜	과제 수행
1	4/24 금	케이스 스터디 및 주제 선정
2	4/26 일	선정 기업 조사 / 보고서 계획안 작성
	4/27 월	보고서 계획안 제출일
3	4/30 목	참고 문헌 조사 / 사례 조사
4	5/15 금	참고 문헌 검토 및 기록
5	5/17 일	보고서 개요 작성 및 참고 문헌 보완 (1/2)
6	5/18 월	보고서 개요 작성 및 참고 문헌 보완 (2/2)
7	5/20 수	보고서 작성 - 1장
8	5/21 목	보고서 작성 - 2장&1장보완
9	5/22 금	보고서 작성 - 3장&1,2장보완 / 보고서 최종 검토 및 제출
		보고서 최종 제출일

표 3 보고서 일지