

# Case 3.6. Hallmark Cards, Inc.

# Hallmark 의 개요

- **본사 : Kansas City**
- **시장**
  - 약 50%, 사회적 (의사)표현 산업 (Social Expression Industry)
- **브랜드 명**
  - Expressions, Ambassador, Party Express, Shoebox, Tree of Life
- **자회사 : Binney & Smith**
  - 브랜드명 : Crayola, Silly Putty
- **2007의 Hallmark (홈피참조)**
  - 총 이익(Revenue) : 4.4 Billion \$ (4조 4천억)
  - 16,000명의 정규 근로자
  - 800 명의 전문 디자이너, 스타일리스트, 작가, 예술가, 편집자, 사진 작가
  - 매해 19,000개의 새로운 제품 / 재 디자인된 카드
  - 43,000개의 판매점

# Hallmark 의 역사

- 1910 : Joyce C Hall과 그의 형제들이 창립, 엽서판매
- 1911 : “Hall Brothers”로 명칭 변경
  - 박엽지로 된 발렌타인 카드와 크리스마스 카드 판매
- 1917 : 현대적으로 포장된 종이카드 판매
- 1928 : “Hallmark”로 명칭변경 ⇒ 브랜드 마케팅 시작
  - 모든 카드에 이름을 새기기 시작함, 광고 시작
- 1944 : 적극적 광고로 인지도 상승
  - 슬로건 : “When You Care Enough to Send the Very Best”
- 1949 : 왕관 로고 채택
- 1951 : TV Series “Hallmark Hall of Fame”
- 1960
  - 매일 400만장의 카드 생산
  - 해마다 15,000 개의 새로운 디자인 혹은 신상품 개발

# Hallmark 의 역사

- **1984 : Binney & Smith 합병**
  - (Crayola) 크레용과 공예품 등을 판매하는 회사
- **1986~1997 : 다양한 브랜드 개발**
  - Shoebox cards, Mahogany cards(Afro-Americans), Tree of Life cards(Jewish), Expressions
- **1991: 오락 산업으로의 진출**
- **1995 : Hallmark Channel (유료 케이블 TV 채널)**
  - 2005년 성장률 1위 채널
  - 부족한 자원으로 인해 2005년에 판매
- **2006 (여성) 생활 잡지 사업 진출**
- **사회 각 방면에 다양한 자선 사업**

# Hallmark Hall of Fame

- 1951. 12. 24 시작
- 원래 오페라인 아마알과 밤의 방문객 (Amahl and the Night Visitors) 으로 시작
- 셰익스피어의 비극 작품들, 브로드웨이 유명 뮤지컬 등을 TV 시리즈로 제작함
- 1980년대 이후 점차 창작물로 내용을 대체
- 특징
  - 상당한 시청률 : 1,000만 ~ 2,000만
  - 시리즈물로 제작
  - 중간중간에 Hallmark 광고 (일반 영화보다 적은 광고 횟수)
  - 극중에서 실제로 Hallmark의 제품들이 사용됨
- 2000년대 이후 호주와 뉴질랜드에서도 성공

# Hallmark Cards의 지식원천

- 조직 내의 전문가와 조직 바깥의 정보 제공자들을 통해 미래의 트렌드를 빠르고 정확하게 예측
- 규모가 큰 도서관 보유 / 다양한 종이·전자 출판물을 구독
- 전문 연구팀
  - 각지를 여행하며 트렌드 분석, 각종 컨퍼런스 참여
  - 이를 바탕으로 새로운 제품 기획에 참여
- 연구팀 전문가의 말

“고객들이 표현하고자 하는 사고와 감정에 무엇이 영향을 미치는지 배우기 위해 **고객과 가까이 있는 것이 필수적이다**. 우리는 사람들이 그들의 새로운 아이디어, 태도나 생각을 표현하거나 새로운 언어를 사용할 때 편안함을 느끼는 순간들을 기대한다(We look ahead~). Hallmark는 이미 이러한 생각을 해 왔으며, 그에 부합하는 카드들이 시장에서 판매되고 있다.”

# Hallmark Cards의 제품차별화

- **다양한 카드 판매**
  - 30개 언어, 100개국 이상에 e-card와 종이 카드 판매
- **기업용 Hallmark Card 제작 – 전문 담당부서 배치**
- **저가 마케팅 - Warm Wishes**
  - 각종 상황에 유연하게 사용할 수 있는 값이 싼 카드 판매

# Hallmark Cards의 Technology

- **정보 시스템의 적극적인 사용**

- 물류 (조달)
  - 판매 실적, 물류, 고객 데이터를 조합하여 가장 이익을 크게 낼 수 있는 조합을 찾음
- 제품 개발 프로세스의 단축 (개발 - 생산 - 입점)
- 판촉용 프로그램의 평가
- 상점 기획 및 재고 관리 효율화 증진

- **앞으로의 확장**

- 재정 보고(Financial Reporting)
- 소매상의 제품 판매시점에서 판매를 관리(Retail point of sale)
- 소매상과 판매 생산성 분석 (Retailer and sales productivity analysis)



# Hallmark Cards의 유통경로

- **43,000의 소매점**
  - 1,600 전문매장
  - 4,000 Gold Crown Stores
  - 30,000 일반 상점(할인매장, 슈퍼, 약국 등)
- **UNICEF와 제휴**
  - Hallmark Gold Crown 상점을 통해 아동용 안부 카드 판매
- **Gold Crown Stores**
  - 매우 큰 매장 규모 : 4,000~6,000 Square Feet (= 372~557 제곱미터 = 112~168평)
  - 큰 규모의 쇼핑몰이나 복합상가 내에 위치
  - 고급화, 안락한 분위기 연출
  - 철저한 매장 고객 관리 및 고유의 이벤트 내지는 서비스 제공
  - 가장 폭넓은 Hallmark 제품 판매(60%), 기타의 안부용 제품도 판매(40%)

# Hallmark Cards의 브랜드 이미지

- **크게 3개의 브랜드**
  - Hallmark, Expressions from Hallmark, Ambassador
- **J.C. Hall : 모든 카드에 Hallmark 표시**  
⇒ 고객들에게 카드의 “품질”에 대한 신뢰를 줌
- **브랜드 파워에 관한 연구**
  - 90% 가 Hallmark 카드임을 인식, 40% 가 로고를 인식

# 미국의 카드 시장

- **시장규모**
  - 10만 개의 상점에서 매해 70억장의 카드 판매
  - 2005년 103억 달러 규모 (10.3 조원)
- **카드 시장의 성장세**
  - 1980~1990년대에는 지속적으로 성장
  - 1990년대 끝 무렵, 2000년대 초반 감소, 2003년 이후 다시 성장
- **카드 시장의 경쟁자들**
  - Hallmark 50% 이상, American Greetings Corporation 35%
  - 기타 틈새 시장을 노리는 2,000여 개의 소규모 업체
- **카드 소비자들의 동향**
  - 64% 미국인들은 E-card보다는 종이 카드 선호
  - 할인매장, 약국, 슈퍼 등에서 구입하는 것을 선호
  - 비싼 돈을 지불할 의사가 있음 (카드와 포장 여유분까지 5 \$)
  - 지난 10년간 종이 카드 판매 거의 일정 / 온라인 카드 증가세
    - 미국 성인의 80%가 카드를 구입 - 이중 78% (62.4%) 10장 이상 구입(2004)

# 틈새시장을 노리는 기업들

- **종교적 틈새시장 : DaySpring Cards**
  - 1971 : Covina, California에서 설립, 기독교용 카드 제작
  - 1971~1979 : 지속적 성장 ⇒ 1979 본사 이전 후 출판물도 제작
  - 1987 : David Cook 출판회사와 파트너
  - 1997 : Warner Press. 로부터 Personal Expressions를 인수
  - 1999 : Hallmark에서 인수
- **젊은 연령층의 틈새시장**
  - 대학생 나이에 맞는 카드의 부재 ⇒ 재미있고 익살스러운 컨셉의 카드 제작(2004)
- **교도소용 틈새시장 : Pointe Five Group(2005)**
- **불륜 커플용 틈새시장**
  - “둘이 함께 있는 귀중한 시간만큼은 우리의 사랑을 즐긴다.”
  - “우리의 도전은 서로가 떨어져 있는 시간이다.”
- **틈새시장을 노리는 추세가 증가하고 있음 - 안부 카드 협회**

# Hallmark 채널

- **1991 : 오락 산업 진출 이후**
- **Hallmark Channel (케이블 TV)서비스 시작 (1995)**
  - 시작 당시의 이름 : Hallmark Entertainment Network
  - Crown Media Holdings에서 채널 소유(지분 84% Hallmark 보유)
  - Hallmark Channel로 명칭 변경 (2001)
  - 시리즈물과 영화를 특화함
  - 7천1백만 케이블 TV 고객을 대상으로 함
  - 영화, 14개의 미니시리즈 방영
  - 2005년까지 엄청난 성장 : 모든 연령층이 시청할만한 프로 중심
    - Total Day / Prime Time : 성장률과 점유율 모두 10위 이내

# 오락 산업에서의 철수

- **2005 : 2억 4200만 \$ (2420억 원)에 영국 투자 회사에 매각**
  - 152개국, 6천만 이용자, 580개의 타이틀에 대한 저작권 포함

- **매각 이유**

- 계속되는 적자

단위 : 백만 \$

	2000. 12.	2001. 12.	2002. 12.	2003. 12.	2004. 12.
Total Net Income	-116	-230	-313	-208	-317

- 거대한 미디어 회사의 뒷받침 없이는 경쟁 우위를 지속하기 어려움

- **이후 경과**

- 2005년 28%의 시청률 증가에도 불구하고 적자 개선 미비

# 생활잡지로의 진입

- 여성 생활잡지로 진입 : 2006년 10월
- 주요 분야
  - 주택 내부, 음식, 장식, 오락, 인간관계
  - 대표적 경쟁 잡지 : Cosmopolitan, Tear sheet, Seventeen 등
- 시험작
  - 2003, 2004에 음식, 주택 내부, 공작, 인간관계 등에 대한 시험판을 발행
  - Time사와 함께 출판
  - 2003년에 100,000부 판매 (380,000부를 계획함)



# 잡지 시장의 미래성 분석

## • 외부환경 분석

- 진입의 위협, 공급자의 위협 ⇒ 낮음
- 대체제의 위협 : 각종 타 매체의 위협이 항상 존재하므로 높음
- 구매자의 위협 : 매우 다양한 잡지에 대한 선택권 때문에 높음
- 라이벌의 위협 : 매우 치열하게 경쟁하는 산업이므로 매우 높음

## • VRIO

- Valuable?
    - Yes ⇒ Hallmark의 브랜드 파워, 품질 및 고객의 인식
  - Rare? Yes ~ No
    - 장식, 인간관계(YES) / 주택 내부, 오락(Maybe) / 음식(No)
  - Costly to Imitate?
    - No ⇒ 주택 내부, 음식, 장식, 오락, 인간관계의 주제는 보편적임
  - Exploited by organization
    - Yes ⇒ 반세기 동안 Market Leader
- ※ 일시적 경쟁우위는 가능, 지속적인 우위 확보가 관건



# Hallmark의 미래

- **Hallmark의 자신감**

- 카드 시장에서의 지속적인 우위
- 오락 산업에서의 성공
- 오랜 기간 동안 카드류 등을 사용하면서 많은 고객들이 관계에 있어서의 의사표현(소통)을 함에 있어서 Hallmark를 크게 신뢰함

- **Hallmark의 강점**

- 강력한 브랜드 파워
- 고객의 신뢰감
- 100년의 경험

- **생활잡지에서의 우려**

- 치열한 경쟁과 포화된 시장
- 독창적인 아이디어의 부재