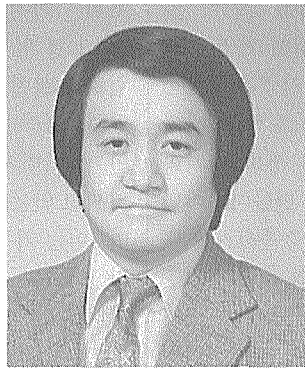


# 정유업계의 이미지 제고와 마케팅 전략



趙東成  
(서울대학교 경영대학교수)

## 1. 머리말

오늘날 우리나라의 기업은 그 어느 시기보다도 극심한 환경 변화 속에 처해 있다. 우루과이 라운드 협상으로 상징되는 개방화, 자유화의 커다란 물결 속에 새로운 변신이 절실히 요구되는 시점에서 한국의 기업들은 지속적 성장을 이룩하기 위해서 환경의 변화에 따른 적절한 대응 전략을 수립해야만 한다.

우리나라의 거의 모든 산업에 걸쳐 개방화, 자유화의 파장이 영향을 미치고 있지만 특히 정유 산업에서 일어나고 있는 변화의 양상은 가히 혁명적이라고 할 수 있다. 나라에 따라 그 정도는 다르지만 현대 국가의 국민 경제 발전 과정에서 에너지 산업이 차지하고 있는 비중은 실로 막대하다.

국가의 안보 및 국민 경제에 미치는 영향의 심각도 등에 따라 대부분의 국가들은 주요 기간산업 및 전략산업의 산업 정책에 깊숙히 개입하고 있다. 이러한 이유로 해서 강력한 정부 주도의 경제 성장 정책을 배경으

로 고도 성장을 이룩하였던 한국경제 상황을 볼 때 에너지 산업의 핵심 부분인 정유산업에 대한 정부의 깊숙한 개입은 적어도 지금까지는 피할 수 없었다.

그러나, 과거 정부의 지나친 개입으로 말미암아 파생된 역기능으로 인해 오늘날 정유산업은 커다란 어려움을 맞이하고 있다. 과거 정유사 설립시 나타났던 정경유착을 지금까지 기억하고 있는 일부 국민들의 부정적 시각, 국내시장에서 경쟁을 회피하고 과점적 카르텔을 유지하고 있는 정유사들의 고압적 마케팅 자세에 대한 고객들의 불만은 정유업계를 바라보고 있는 일반 국민들에게 바람직하지 못한 이미지를 형성시켰다.

이러한 이미지는 개방화, 자유화의 새로운 환경 속에서 우리나라의 정유업계가 지속적 성장을 이룩하는데 커다란 장애물로 작용하고 있다. 본고에서는 이러한 어려움이 발생하게 된 원인을 살펴보고 이러한 원인 분석에 따라 우리나라의 정유업계가 새로운 환경하에서 선택해야 할 이미지제고전략을 제시하도록 하겠다.

## 2. 기업의 이미지 전략과 성장

이미지란 인간이 관찰대상 및 현상에 대하여 진실이라고 믿는 내용이며 개개인의 지각적인 요소와 감정적인 요소가 결합되어 형성된다. 따라서 기업이미지란 기업을 둘러싸고 있는 이해 관계자들이 기업의 실체라고 믿는 내용을 말한다.

기업은 소비자와의 관계 속에서만 의미를 갖는다. 인적, 물적 자원등 여러가지 자원을 사용하여 기업이 만들어낸 제품을 소비자가 구매하여 줄 때 기업은 비로소 사회적 존재로서 가치를 가질 수 있으며 또한 그 반대급부로서 성장할 수 있다. 따라서 기업은 생존 및 지속적 성장을 위하여 고객이 원하는 제품을 만들어내야만 한다. 소비자는 자신의 욕구를 가장 잘 충족시켜줄 수 있는 제품을 선택하며 이러한 제품선택의 중요한 기준으로는 제품의 가격 및 품질을 이용한다. 그러나, 소비자는 전통적인 경제학에서 말하고 있는 것처럼 선택하려고 하는 제품에 대해 완벽한 지식을 가지고 있지 못하기 때문에 구매를 하려고 하는 제품에 대해 이미 가지고 있는 이미지를 선택의 주요한 보조 기준으로 사용하게 된다. 이러한 이미지는 소비자에게 전달되는 여러가지 정보를 통하여 형성되며 이러한 정보는 기업과 관련되어 있는 여러 이해자 집단에 의하여 발신된다. 소비자에 대한 직접적인 이미지전략 뿐만 아니라 소비자에게 여러가지 정보를 제공하는 환경요소들에 대한 간접적인 이미지 전략이 중요한 것은 이러한 이유 때문이다.

기업의 목적은 성장을 통한 이윤의 추구이다. 기업이 대외적 또는 대내적으로 이미지를 개선하려고 하는 노력도 궁극적으로는 소비자가 자사의 제품을 구매하도록 유도하여 성장을 실현하기 위해서이다. 기업 이미지 전략의 궁극적 목적이 이와 같이 매출액 성장을 통한 이윤 추구라고 할 때 이미지 전략의 대상은 기업의 손익에 영향을 미치는 모든 환경요소들이라고 할 수 있다. 사실 기업을 둘러싸고 있는 모든 환경 요소들이 직간접적으로 기업의 손익에 영향을 미친다고 할 수 있으나, 기업에 대한 이미지를 바탕으로 기업의 손익에 직접적인 영향을 미치는 환경요소로는 소비자, 공급자, 잠재적 경쟁자, 대체품 등을 들 수 있으며, 이러한 직접적

인 요소들 이외에도 정부는 기업에 대한 각종 규제 및 지원을 통하여 기업의 이윤에 영향을 미친다. 따라서 일반적으로 기업이 이미지전략을 수립할 때는 주로 소비자만을 그 대상으로 하지만 실제로는 이와 같이 다양한 여러가지 환경요소들을 그 대상으로 삼아야 한다.

이러한 관점에서 볼 때 이미지 전략이란 기업의 손익에 영향을 미치는 여러 환경 요소들이 기업에 대해 우호적 이미지를 형성하게 하여 기업의 경쟁력을 제고하고 그 결과 성장을 도모하기 위해서 기업이 계획을 수립하고 실천하는 일련의 의도적 행동 과정이라고 할 수 있다. 그러면 기업 이미지 전략의 구체적 내용은 무엇인가? 이미지 전략의 핵심은 기업의 실체를 기업을 둘러싸고 있는 환경 요소들에게 있는 그대로 알리는 것이며, 이는 커뮤니케이션이라는 수단을 통해서 이루어진다. 이미지 전략은 기업의 과장된 허상을 알리는 것이 아니라 그 객관적 실체를 제대로 전달하는 것을 목적으로 한다는 의미에서 전달하고자 하는 바람직한 실체의 형성 노력이 선행되어야 하며, 또한 이를 환경 요소들에게 정확히 전달하기 위한 커뮤니케이션 전략이 충분조건으로 만족되어야 한다.

## 3. 정유사 및 정유산업의 과거 이미지

우리나라의 정유산업은 1962년에 시작된 제1차 경제개발 5개년계획에서 비료산업과 함께 핵심전략산업으로 지정되었을 만큼 경제전반에 미치는 영향이 지대하다. 즉 경제성장의 심장이라 할 수 있는 제조업이 필요로 하는 혈액인 에너지를 공급하는 주체로서 정유산업이 차지하는 위치는 절대적이었던 것이다. 따라서 정유산업에 속한 정유회사들이 한국경제에 기여한 공헌에 대해서는 어느 누구도 부인할 수 없고, 이러한 긍정적인 이미지를 정유산업은 가지고 있다. 그러나 그 반면에 정유산업이 성장하는 과정에서 나타난 행태에 대한 비판 역시 그냥 지나치기에는 어려운 면을 가지고 있다. 이하에서는 정유사가 이미지 전략의 대상으로 삼아야 하는 환경 요소별로 개선의 여지가 있는 이미지가 형성되게 된 배경을 중심으로 하여 이에 대하여 살펴보고자 한다.

### (1) 소비자의 이미지

정유산업에서 만들어낸 제품은 물론 생산재로서 다

시 다른 형태의 석유화학제품을 만들기 위하여 사용되기도 하지만 최종 소비재로서 모든 국민들의 일상 생활에 사용되고 있다. 따라서 정유업계에 대한 소비자의 이미지란 정유업계에 대한 우리나라 국민전체의 일반적인 이미지라 해도 과언이 아니다.

제1차 경제개발 5개년 계획의 수립에서 시작된 한국 경제의 발전사에 있어서 한국정부는 줄곧 정부 주도의 강력한 산업정책을 실행해 오으로써 정부와 기업 사이에 매우 밀접한 관계가 형성되어왔다. 이러한 기업-정부 관계는 국민 경제 발전을 위해 중요한 전략 산업 및 기간 산업의 경우에 더욱 심화된 양상을 보였다. 정유 산업에 있어서 기업-정부 관계는 그 어느 산업보다도 밀접했는 바, 이러한 모습이 소비자들에게는 정경유착의 대표적 사례로 보였다. 설상가상으로 이러한 부정적 시각은 유가안정과 위기대응을 목적으로 하였던 석유사업기금의 방만한 운영과 함께 증폭됨으로써 기금출연업체인 정유회사와 기금관리주체를 제대로 구별하지 못하는 소비자들로 하여금 정유업계에 대하여 매우 부정적인 시각을 가지게 하였던 것이다.

또한 국내 유가가 국제 유가를 제대로 반영하지 못하여 양자간에 괴리가 발생함으로써 소비자들은 정유사들의 담합에 의하여 자신들이 피해를 보고 있다는 인식을 갖고 있다. 사실이 아닌데도 불구하고 유가 하락에 의한 이익이 소비자에게 돌아오지 않았기 때문에 그러한 오해가 생겼던 것이다. 실제로 정부가 국제 원유가가 하락할 때에는 그 하락분을 국내 원유가에 반영시키지 않고 그 하락분을 석유사업기금으로 흡수하고, 상승시에는 그 상승분을 그대로 소비자에게 전가함으로써 소비자들이 정유업계에 대하여 우호적 이미지를 가질 수 없었던 것이다.

## (2) 공급자의 이미지

기업이 제품을 소비자에게 판매할 때 생기는 이익은 판매가와 생산원가와의 차액이다. 기업이 생산하는 제품의 종류에 따라 다르지만 공급자로부터 구매하는 원료 및 부품의 가격은 생산원가의 상당부분을 차지하며, 이 원료 및 부품의 도입 가격에 따라 기업의 경쟁력은 큰 영향을 받는다. 공급자가 갖고 있는 이미지는 그들의 가격 선정에 영향을 미칠 뿐만 아니라 납기 준수, 품

질 관리, 대금 결제 문제 및 기업의 경쟁력을 결정하는 여러가지 요소에 영향을 미치기 때문에 공급자에 대한 이미지 전략은 다른 환경 요소에 대한 전략 못지 않게 매우 중요하다. 국내 석유업계의 가격체계가 시장원리에 따라 이루어지지 않음으로써 발생된 문제는 여러가지가 있지만 그 중에서도 국제 시장에서 활동하고 있는 공급자들에게 한국의 정유업계에 대해 바람직하지 못한 이미지를 심어 놓음으로써 우리나라의 정유업계 및 정유사들은 여러가지 피해를 입었다. 과거 석유 위기 발생시 안정적 도입선 확보의 어려움, 가까이는 이라크의 쿠웨이트 침공으로 인해 발생한 석유가격 폭등시 공급자가 적절한 정보를 제공하지 않음으로써 국내 정유사들이 상투 가격으로 원유를 대량 구입하였던 사실 등 우리 정유업계는 그 원인이 정부에 있던 정유사 자산에 있던 공급자에게 바람직하지 못한 이미지를 심어 놓음으로써 많은 피해를 입었다. 이렇듯 국내 정유업계에 대해 국제 시장의 공급자들이 바람직하지 못한 이미지를 갖게 된 것은 국내 정유사 및 정부가 이러한 이미지 전략에 대하여 적극적으로 생각하지 않았기 때문이기도 하지만, 가장 근본적인 원인은 가격 구조의 왜곡으로 인해 초래된 국내 정유사들의 적극적 마케팅 의지의 부족으로 말미암아 도입선에 대한 철저한 정보 시스템을 구축하지 못하였고 이에 따라 대체 도입선에 대한 협상력을 별로 갖지 못한 한국의 정유업계를 쉽게 생각하고 있기 때문이라고 필자는 생각한다.

## (3) 잠재적 진출 기업의 이미지

산업의 경쟁 구조에 따라 기업의 이윤은 영향을 받는데, 이러한 경쟁 구조는 기존의 경쟁자에 의해서만 영향을 받는 것이 아니라 특정 산업으로 진출하려고 하는 기업의 전략적 행동에 의해서도 영향을 받는다. 일반적으로 산업에 진출하려는 기업의 수가 많아질수록 기업의 경쟁상황은 악화되므로 이미 진출해 있는 기업의 입장에서서는 되도록 새로이 진출하는 기업이 나타나지 않도록 진입 장벽을 형성하여야 한다.

과거 우리의 정유업계가 정부정책의 보호막 아래 독과점적 지위를 향유하면서 경쟁력 향상을 위한 노력을 게을리 함으로써 외국의 잠재적 경쟁자들은 그들이 시장 개방과 함께 우리 나라에 진출하게 되면 독점적 우

위를 향유할 수 있으리라고 장담하고 있다. 우리의 정유업계는 시장의 개방과 함께 새로이 국내 시장에 진출하려고 하는 외국의 잠재적 경쟁자들에 대하여 진입 장벽을 제대로 구축해 놓고 있지 못한 실정이기 때문이다. 이렇듯 외국의 잠재적 진출 기업들이 한국 시장 진출을 쉽게 생각하고 있는 것은 한국의 기업들이 경쟁력을 갖추고 있지 못하다는 이미지를 가지고 있기 때문이다. 일천한 기술 수준에서 시작하여 한국의 정유업계는 오늘날 어느 정도 수준의 생산 기술은 보유하고 있으나 아직도 특히 마케팅 능력 면에서는 외국의 우수한 정유사들에 비하여 매우 뒤처지고 있다고 할 수 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이 우리나라의 정유업계 및 정유사들에게 대하여 소비자, 공급자 및 잠재적 경쟁자 등 환경요소들이 바람직하지 못한 이미지를 가지고 있는 이유는 크게 두가지로 나누어 생각해 볼 수 있다. 첫째는 정부가 정유 산업의 자율성을 제대로 보장해주지 않고 있다는 것이고, 둘째는 정유사들이 마케팅 능력이 부족하다는 것이다. 그러나 이 두가지 이유에 대한 궁극적인 원인은 한마디로 가격이 시장원리에 따라 형성되지 못하고 있기 때문이다.

#### 4. 미래의 이미지 전략

한국의 정유산업은 과거 독과점적 구조의 생산자 시장에서 이제 막 소비자 시장으로 변화해가는 과도기적 상태에 놓여 있다. 만들기만 하면 팔리는 생산자 시장과 달리 소비자 시장에서는 고객들이 여러가지 대안을 가지고 있기 때문에 기업은 소비자주의에 입각하여 진정으로 소비자가 원하는 제품을 저렴한 가격으로 제공할 수 있어야 한다. 이러한 소비자 지향적 활동이 바로 마케팅 활동이다.

본고의 앞 부분에서 피력한 바와 같이 소비자 지향적 활동을 정유업계가 전개하게 될 때 그 결과로서 소비자들은 정유업계에 대하여 우호적 이미지를 가지게 될 것이며 그러한 노력의 부산물로 공급자, 잠재적 경쟁자 및 기존의 경쟁자 등 정유업계를 둘러싸고 있는 환경요소들로부터도 바람직한 이미지를 얻게 될 것이다. 그러면 구체적으로 정유업계의 이미지 제고를 위해서 해야 할 소비자 지향적 마케팅 활동이란 무엇인가?

첫째 보다 싼 가격의 제품을 소비자에게 제공하는 것

이다. 정유사가 제품의 가격을 낮추기 위하여 할 수 있는 일은 매우 많지만 지금 무엇보다도 필요한 것은 유통 과정에서의 비효율을 제거하는 것과 도입 원유 가격을 되도록이면 낮추는 것이다. 유통 과정에서의 효율성을 높이기 위해서는 전방 통합에 대한 전략적 검토가 신중히 이루어져야 하며, 원유 도입 가격을 낮추기 위해서는 유전개발을 비롯한 여러가지 후방통합에 대한 전략적 행동이 필요한데 이를 위해서는 무엇보다도 세계 석유 산업에 대한 전략 정보 시스템의 구축이 필요하다.

둘째 소비자에게 보다 양질의 다양한 써비스를 제공하는 것이다. 과거 정유사들이 소비자들에게 제공한 것은 단지 일차적인 제품이었으며, 소비자들의 효용 및 편익을 증대시키면서도 부가 가치를 증가시킬 수 있는 노력은 게을리해왔다. 개방과 더불어 외국 정유사들과의 경쟁에서 우리가 가장 부족한 부분이 바로 이 부분이다. 외국의 거대 다국적 기업과의 경쟁에서 우리가 이기기 어렵다고 할 때 우리나라의 정유업계 일각에서는 규모의 경제 면에서 불리하다느니 자본력에서 부족하다는 등 많은 이유를 들고 있다. 그러나 현대 기업의 경쟁은 단순히 가격 경쟁 보다도 차별화 경쟁으로 특징 지워진다. 차별화 경쟁에서 승리할 수 있는 중요한 요소는 자본 및 규모가 아니라 혁신에 대한 의지 및 노력이다. 이러한 맥락에서 정유업계는 단지 규모와 자본만을 닦할 것이 아니라 이러한 소프트한 측면에서 경쟁력 창출을 위해 노력해야 할 것이다. 외국의 거대 다국적 기업들이 마케팅 측면에서 경쟁력을 가지고 있다고 할 때 그 경쟁력은 자본과 규모에서 오는 것이 아니라 혁신에 대한 의지와 노력에서 오는 것이기 때문이다.

셋째 소비자 지향적 마케팅 개념을 대내적으로 형성해야 한다. 소비자 지향적 마케팅 개념은 구체적으로 정유사들이 조직을 소비자 지향적인 구조로 재조직할 때 가능하다. 기업의 전략이 바뀌면 조직도 바뀌어야만 한다. 과거의 조직 구조로는 정유 업계 앞에 놓여 있는 여러가지 어려움을 극복하기에는 턱없이 부족하다. 과거의 생산 지향적 조직 구조에서 과감하게 마케팅 지향적 조직으로 구조를 재배열해야 한다.

## 5. 맺는말

정유업계가 과거 소비자를 비롯한 여러 이해 관계자 집단에게 바람직하지 못한 이미지를 심어주게 된 일차적인 책임은 사실 정부정책에 있다. 정부가 정유 산업 전반에 걸쳐 지나치게 개입함으로써 정유사들의 자율적 경영을 저해하였기 때문이다. 그러나 개방화 자유화의 추세에 따라 정부의 정유산업에 대한 개입은 점차 축소되어 궁극적으로 정유업계는 이미 지난 9월 1일자로 시행에 들어간 휘발유·등유 가격 자유화를 필두로 완전한 자율 경영을 이룩하게 될 것이다. 앞으로는 정유업계의 이미지가 좋지 않은 책임을 더이상 제3자에게 전가할 수 없게 된 것이다. 환경 요소들이 정유업계

에 대해 가지게 될 이미지는 정유사들 스스로의 행동의 결과이며 그 책임은 구체적으로 이익의 감소라는 형태로 나타나게 될 것이다. 개방화와 자유화라는 환경 변화는 분명히 국내 정유업계에 있어 위협 요소로 작용하고 있다. 그러나 환경의 변화는 기업에게 위협과 동시에 기회를 제공한다. 세계의 우수한 초일류 기업들은 대부분 위협적인 환경의 변화에서 이를 적극적으로 이용하여 성장기회로 만듦으로써 도약의 기반을 마련하였다. 한국의 정유업계도 개방화, 자유화라는 환경 변화를 적극 이용하여 성장의 전기를 마련하여야 할 것이다. ●

### 에너지 상식

## OPEC(석유수출국기구)

OPEC(Organization of Petroleum Exporting Countries)은 1960년 9월 14일 이라크 정부의 초청으로 사우디아라비아, 이란, 쿠웨이트, 베네수엘라 등 5개국 대표가 회동하여 결성된 석유 수출국 기구.

이들 産油國들이 OPEC을 결성하게 된 근본목적은 「메이저(Major)」라고 일컫는 국제석유자본에 능동적으로 대처키위해 석유 産油國의 석유정책을 조정·통일하여 공동이익을 추구하기 위한 것으로 현재의 가맹국은 카타르·인도네시아·리비아·아랍에미리트(USA)·알제리·나이지리아·에콰도르·가봉 등 8개국 이 추가가입, 13개국의 국제적인 조직으로 체제를 구축했다.

OPEC본부는 오스트리아 수도「빈」에 두고 있으며 조직은 최고결기기관인 총회와 이사회, 사무총장, 사무국, 자문·경제위원회를 두고 사무국산하에는 행정·경제·법무·정보·기술 등 5개부서로 구성돼 있다.

OPEC의 영향력은 原油가 과잉생산되었던 60년대

에는 미미한 존재였으나 70년대에 들어서 73년과 79년의 두차례에 걸친 「오일쇼크」를 불러일으키면서 막강한 「勢」를 과시하게 됐다.

OPEC은 또한 회원국간 가격카르텔뿐만 아니라 81년 5월 제네바총회에서 減産협정을 체결하는 등 생산카르텔의 색채도 아울러 형성하는 모양세를 보여왔으나 지난 86년 이후 有價폭락현상을 초래하는 등 석유수급문제가 극도로 완화되자 생산조정(쿼타) 및 석유가격차 설정문제를 놓고 내부적 대립이 점차 심화되고 있는 양상을 보이고 있는 추세다.

국제 정치적이념에는 「절대적인 중립, 또는 배격」한다는 것을 근본적인 모태로 설정해 두고 있다는 점이 두드러진 특징점이다.

초대 OPEC議長은 탈라드 알 사바니 이라크 石油相이었으며 현재는 지난 6월 4일 개최된 제89차 OPEC총회에서 선출된 베네수엘라의 아마스(Arm-as) 石油相이 맡고 있다.