

새로운 기업이미지를 추구하는 KT&G의 마케팅전략

KT&G: Marketing Strategy to Innovate Corporate Image

김 상 용(Kim, Sangyong)*
안 광 호(Ahn, Kwangho)**
유 창 조(Yoo, Changjo)***

이 사례는 KT&G가 환경변화에 적응하는 전략을 소개하는 것이다. KT&G의 주력제품인 담배는 이미 암의 발생원인으로 지목되어 사회적 운동으로 금연캠페인을 하고 있을 정도로 시장여건이 좋지 않다. 위협 수준이 아니라 위기 수준이라고 할 수 있다. 이러한 위기를 기회로 전환시키는 전략으로 KT&G는 크게 네 가지 방향을 모색하고 있다. 먼저, 사회적인 저항 속에서도 흡연자는 꾸준히 존재하는 점을 감안하여 철저한 세분화전략으로 신제품을 출시하고 있다. 둘째, 타 소비재와 마찬가지로 고품질의 담배를 개발하여 브랜드파우워를 높이는 전략을 구사하고 있다. 셋째, 담배가 바이오산업의 핵심이 될 수 있음을 감안하여 기업이미지를 바이오와 연결시키려 노력하고 있다. 끝으로, KT&G의 강점인 인삼을 활용하여 웰빙산업에 진출하려는 관련 다각화의 계획을 가지고 있다.

핵심개념: 흡연시장세분화, 강력한 브랜드, 바이오산업, 웰빙.

I. 서론

2002년 12월 한국담배인삼공사가 103년간의 정부기관 및 공기업의 역사를 뒤로 하고 완전히 민영화된 KT&G로 거듭났다. 1899년 ‘궁내부 내장원 삼정과’의 설치로 시작된 KT&G의 역사는 이후 ‘전매국(1948)’ ‘전매청(1952)’ ‘한국전매공사(1987)’ ‘한국담배인삼공사(1989)’ 순으로 명칭이 바뀌어 왔으며, 2002년 10월 정부

지분의 완전 매각과 12월 정관개정을 통해 사명을 ‘주식회사 KT&G’로 변경함으로써 완전히 민영화되었다(서울경제신문 2004). 급변하는 경영환경과 사회적 제약 속에서 민영화된 기업으로서의 KT&G는 기존의 전매청, 한국담배인삼공사가 가지고 있었던 전통적이고 보수적인 이미지로부터 탈피해 진취적이고 현대적인 이미지로 탈바꿈하고 있다(주간한국기사 2003).

KT&G는 한국담배산업과 거의 동의어라 할

* 고려대학교 경영대학 교수(sangkim@korea.ac.kr).

** 인하대학교 경영학과 교수(ahnkh@inha.ac.kr).

*** 동국대학교 경영학부 교수(yoo@dongguk.edu).

수 있는데, 그 이유는 100년 이상 독점적 경영을 해왔기 때문이다. 오랜 기간 이러한 독점 상황 하에서 비교적 안정적인 경영을 해 온 KT&G는 1988년 국내 담배시장 개방 이래 외국 거대 담배회사들과 치열한 시장경쟁을 경험하게 된다. 이후 2001년에 담배제조에 관한 독점 법률이 폐지되었으며, 1999년 이후로는 담배회사 Big 3인 BAT(british american tobacco), PM(philip morris), JTI(japan tobacco international)의 국내 시장 점유율이 급격히 증가하는 상황에 놓이게 되었다. 한편 well-being 분과 함께 찾아온 건강에 대한 높은 관심으로 인해 자연스럽게 담배 소비가 침체 또는 감소하게 되었으며, 청소년이나 여성을 대상으로 한 광고와 촉진 활동의 금지와 같은 심각한 사회적·법적 제한들로 인해 효과적인 마케팅 활동 펼칠 수 없었다(KT&G 홈페이지 및 내부자료 참조).

본 연구에서는 KT&G가 CI변경과 민영화 과정을 통해 기존에 형성되었던 부정적 이미지를 제거하고 새로운 기업이미지를 창출하기 위해서 어떠한 노력을 해왔는지를 KT&G의 마케팅 전략 사례를 중심으로 분석하였다.

II. KT&G의 경영 현황

KT&G는 지속적 성장을 위해 사업다각화를 통해 담배중심의 단일회사가 아닌 그룹형태로 새로운 변신을 추구하고 있다. 담배와 인삼이외에 식품과 제약(바이오), 부동산 개발이 KT&G가 지향하는 핵심사업들이다. 마치 필립모리스가 담배외의 사업분야에서 42%의 매출액을 올리는 것과 비슷한 기업변신 노력이다. 1989년

전매청에서 담배인삼공사로 간판을 바꿔, 14년 만에 '담배 제조창'의 이미지를 벗고 대변신을 꾀하고 있다.

변신이유는 담배회사로는 성장의 한계를 절감하고 있기 때문이다. 국내 1위의 담배 제조업체로서 단기적으로는 수익성에 별 문제가 없었지만, 장기적으로는 시장 성장성이 감소하고 있다는 것이 KT&G를 변신하게 한 계기다. 실제 국내 담배 판매량은 2003년 상반기 459억본으로, 3년 전인 2000년 상반기 483억본에 비하면 5% 가량 줄어들었다. 지난 10년간 연평균 1.0%씩 판매량이 감소해 온 것이다. 또한 담배가격 인상은 담배 판매량의 증대에 부정적 영향을 미칠 가능성이 있다. 특히 외국산 담배가 점유율 23%까지 잠식하면서 KT&G를 계속 위협하고 있다. 2003년 상반기 KT&G의 점유율은 77.1%로서 1년 전에 비하여 3.1%포인트 하락한 반면 BAT(점유율 12.8%), 필립모리스(6.1%), JTI(3.9%)등 세계 메이커들의 국내시장 잠식속도가 계속 상승하고 있는 것이 현실이다(KT&G 광고 캠페인 전략자료 2004).

JTI 등 선진국 담배 메이커들은 담배중심의 회사로부터 탈피해서 음료와 제약 분야 쪽으로 사업범위를 확대하고 있다. 이러한 그들의 노력을 벤치마킹하여 KT&G도 발빠른 변신에 나서고 있는 셈이다. KT&G는 담배 소비량 감소 추세, 외산담배들의 무차별 공격에 따라 담배이외의 신사업 분야에서 새로운 활로를 찾고 있는 것이다.

2.1 KT&G의 과거 경영 방식

과거 KT&G는 독점 상황 하에서 비교적 안

정적 형태의 경영 방식을 통해 기업을 운영해 왔다. 따라서 소비자의 니즈를 중심으로 한 경영이 아닌 제조 중심의 경영을 해왔다고 할 수 있다. 또한 독점 상황으로 인하여 적극적인 마케팅 활동에 대한 필요가 없었으므로 강한 브랜드 파워를 구축하지 못했다. 1988년 시장 개방 후에도 KT&G는 이전과 비슷한 경영 방식을 통해 기업을 운영해 왔다. 당시 KT&G는 소비자의 니즈를 중심으로 한 브랜드 포트폴리오 전략을 가지고 있지 않았으며 브랜드 자산 가치도 매우 약했다. 다시 말해 여전히 시장개방 이전과 마찬가지로 제조 중심의 경영을 계속해왔던 것이다. 또한 고가의 프리미엄 시장에서 외국 담배회사에 비해 경쟁력이 없었다.

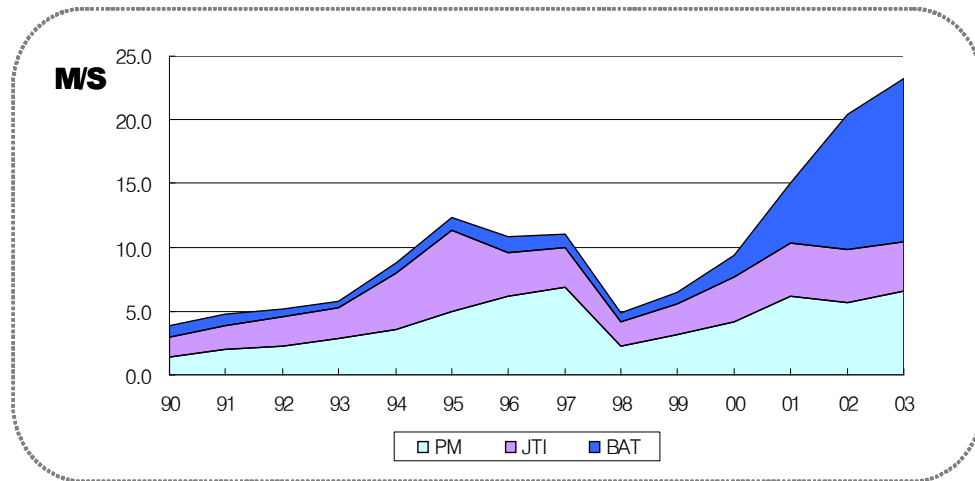
따라서 경쟁사의 시장 점유율은 빠르게 증가하는 반면 KT&G의 시장 점유율은 점차 감소하게 되었다(<그림 2-1> 참조). 더욱이 금연 캠페인의 증가, 정부에 의한 담배 가격 인상, 사회적·법적 규제의 강화로 인해 담배의 총 수요가 감소하고 판매가 침체되었다.

2.2 KT&G의 과거 이미지

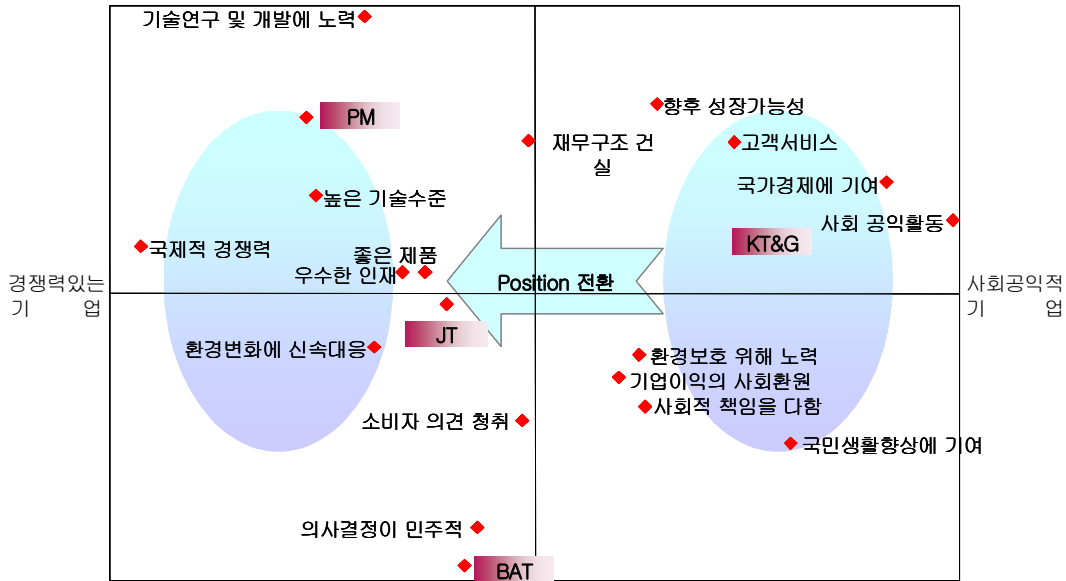
2001년 12월 기업이미지 조사에 의하면, 일반 국민이 생각하는 KT&G의 이미지는 국내 주요 기업에 비해 전통적이고 권위적인 반면 현대적·진취적 이미지는 부족한 것으로 나타났다. 또한 <그림 2-2>에 나타난 바와 같이 주요 경쟁사 대비 KT&G의 물리적 이미지는 사회·공익적 기업이미지가 강한 반면, 기술력 등에서는 상대적으로 취약한 기업이미지로 조사되었다.

황명택(1995)은 기업 이미지가 구매행동에 미치는 영향을 두 가지로 기술하였다. 첫째는 후광효과 모델로서 “기업 이미지→신념→상표태도”의 과정을 거치는 것이고, 둘째는 종합구조 모델로서 “기업이미지→상표태도”의 과정을 거치는 것이다. 어떠한 경로를 거치든지 기업 이미지가 브랜드 이미지 혹은 상표태도에 영향을 주어 궁극적으로 구매행동에 영향을 주는 것은 확실하다고 하겠다. 따라서 조사결과와 이론에 근거하여 향후 KT&G의 이미지는 장점인

<그림 2-1> 시장개방 후 경쟁사의 시장점유율



<그림 2-2> 경쟁사대비 물리적 이미지



<기업이미지 조사, 2001년>

사회·공익적 이미지와 가족적·정직한 이미지를 유지하는 한편, 현대적이고 진취적인 기업 이미지와 더불어 고품질 브랜드를 통한 경쟁력 있는 이미지를 중점 소구할 필요성이 있음을 깨달았다.

2.3 현재의 위협을 새로운 기회로 전환

불과 일어난 사이에 급속히 확산되고 있는 웰빙(well-being) 현상은 건강에 대한 대중적 관심을 반영하는 것으로서, 우리 사회가 생존의 문제가 아닌 삶의 질이 주 관심사가 될 정도로 발전하였음을 보여주는 것이기도 하다. 더욱이 최근 웰빙 현상에 대한 대중매체의 역할이 큰 만큼, 건강과 삶의 질에 대한 관심과 실천의 원리들이 그 어떤 방법에 비해서 빠르게 일반 대중에게 확산되고 있다(이미숙 2004). 이와 같은

웰빙 붐과 더불어 KT&G는 담배수요의 감소와 경쟁사의 시장점유율 증가에 대응하기 위해서 건강에 덜 해로운 담배에 주목하였다. 다시 말해 기존 시장이 이미지 중심의 고타르(high tar) 시장이었다면 현재의 시장은 기능 중심의 저타르(low tar) 시장이라는 것이다. 이러한 사실은 소비자들의 니즈를 기반으로 한 시장세분화 결과 다시 한번 신시장에 대한 기회를 확인할 수 있었으며, KT&G는 건강중심의 초저타르 시장을 선점할 경우 판매량을 다시 증가시킬 수 있다고 확신하였다.

한편 먼저 모바일 마케팅이나 데이터베이스 마케팅을 통해 커뮤니케이션 채널을 다양화 했다. 또한 공공장소에 흡연공간을 설치하고 시내 중심에 '&Plex'을 설치함으로써 사회적으로 입지가 좁아지고 있는 담배 소비자를 위한 공간상의 편의를 제공하였다. 마지막으로 청소년

금연 캠페인과 같은 사회공헌활동 등을 시작하였다.

III. KT&G의 경영전략

3.1 역량 강화 및 조직 체계 변화

1970년대 말부터 전 세계적으로 정부의 비효율성을 비판하는 목소리가 높아지기 시작했고, 1980년대 초부터 정부개혁이 전 세계적인 현상으로 확산되기 시작했다(한부영, 최은석 2000). 하지만 조직들은 변화에 반응하는데 상당한 곤란을 겪고 있는가 하면(Starbuck Hedberg 1977; Miller 1993), 근본적인 운영패러다임을 바꾸는 것에도 저항을 받기도 한다(Levinthal 1991). 급격한 환경변화에서 보수적이고 현상유지적이며 과거답습적 안정성이라는 타성 때문에 새로운 패러다임과 생존질서에 적응할 수 있게 하는 조직역량이 한계를 가지고 있으며(Miller 1993), 또한 어떤 근본적 수준에서 변화할 수 있도록 하는 조직능력에도 한계가 있어(Kloot 1977), 이에 대한 조직능력 배양과 생존전략이 요구되고 있다.

2002년 KT&G는 새로운 패러다임에 적응하고 브랜드 이미지를 변화·육성하기 위해 이전의 영업 중심의 조직체계에서 브랜드 중심의 체제로 변화시켰다. 이전 영업본부가 마케팅 본부로 체제를 개편하였고, 제일기획, CJ 등 외부에서 마케팅 전문가 10명을 영입해 ‘브랜드국’을 신설하여 마케팅 역량을 대폭 강화시켰다. 또한 시장조사부, 판매촉진부등을 고객의 니즈를 파악하기 위한 전문부서로 신설하였다.

3.2 사업전략

KT&G의 사업전략은 ‘Brand’, ‘Service’, ‘Networking’의 세 관점 아래 고객의 니즈를 탐색하고 니즈를 충족시킬 수 있는 상품을 창출하여 전달하는 활동을 전개하는데 초점을 맞추었으며, 구체적으로 인재육성, 브랜드 육성, 해외 시장개발의 강화, 사회공헌활동, 사업다각화 등으로 나뉘어 진다.

첫째, 핵심인력의 육성을 위해 다양한 프로그램을 개발하였다. GE의 회장이었던 잭 웰치는 소수의 핵심인재가 기업의 운명을 좌우한다는 것을 인식하고 취임초기 핵심인재의 확보에 가장 주력하였고, Microsoft의 빌 게이츠도 우수 인재의 영입에 매년 막대한 자금과 최선의 노력을 다하고 있음은 널리 알려진 사실이다(이재하, 2003). KT&G 역시 인재 육성을 위해 Chief Marketing Officer(CMO) 과정을 만들어서 핵심인력이 마케팅 전문가로서의 능력을 배양할 수 있도록 하였다. 그리고 마케팅 전문인력을 단계적으로 육성시키도록 하였다. 1단계, 마케팅 관리사 자격증을 취득한 후에 2단계, 개별과제 수행능력 향상 과정을 이수하고 3단계, 심화교육을 받는다. 또한 정기적으로 마케팅포럼을 개최하여 커뮤니케이션을 활성화시키고, 토론문화 정착을 통한 지점장의 역량을 강화시켰다.

둘째, 브랜드 육성을 위해 ‘젊은 상상, KT&G’의 브랜드 이미지를 구축하였다. P, N, X 세대의 젊은 세대를 주 타겟으로 하고 ‘세련되고 현대적인 문화기업’, ‘창조적이고 역동적인 젊은 기업’의 새로운 이미지를 추구한다. 이에 맞춰서 상상을 이용한 청년문화 마케팅 개념의 캠페

페인 전략을 추진한다. 상상예찬 광고 캠페인, 상상예찬 광고 공모전, 음악회, 인라인 국토대장정 협찬 등의 활동을 전개하고 1004KT&G 카페 운영을 하면서 고객과의 Networking을 지속시킨다. 특히, 대한민국 대표문화 Idol인 서태지를 정점으로 800명 상상체험단을 동반한 블라디보스톡 공연은 한국 최대의 락콘서트로서 사상 최대장비를 수송, 러시아인 3만명 동원으로 국제문화의 교류를 확대하였고, 러시아 한인 이주 140주년 기념행사를 촉발함으로써 한국 젊은이 '기살리기'등 국민기업으로서의 새로운 위상확보에 크게 기여하였다.

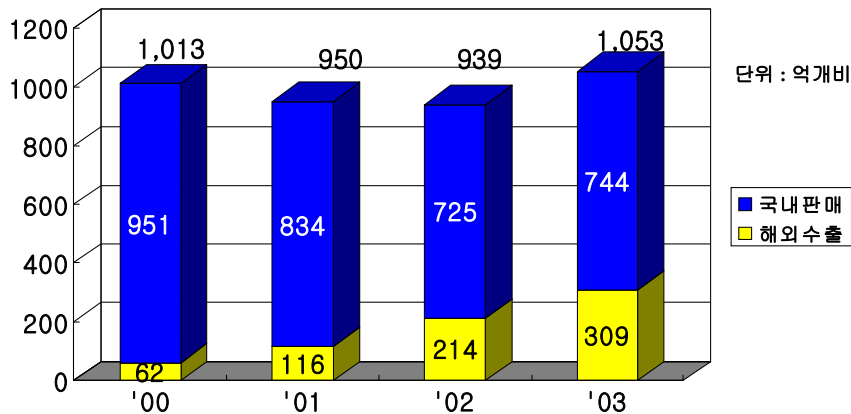
셋째, KT&G는 담배 총판매량에서 수출이 차지하는 비중을 늘림으로써 해외시장에서의 경쟁력을 강화하려고 한다. 2002년 대비 2003년의 수출액은 44.4%로 크게 신장되었다(<그림 3-1> 참조). 수출지역은 중국, 중앙아시아, 동남아시아, 북아메리카 등으로 다변화 되었을 뿐 아니라 수출품의 품질도 크게 향상되었다. 또한 시장개방에 따라 불가피하게 경쟁사에 내어준 일부 국내시장 M/S를 해외시장 개척으로 전체

판매시장 규모를 확대함으로써 사양산업인 담배산업을 오히려 성장산업으로 전환시킨 경영 성과를 달성하였다.

넷째, 사회공헌활동을 활발히 전개하고 있는데 우선, KT&G 복지재단을 출범시키면서 불우이웃과 중병 환자의 질병 치료를 지원하는 등의 사회복지에 크게 기여하고 있다. 또한 '아름다운 세상 만들기' 프로그램을 만들어서 사회복지 사업뿐 만 아니라 교육문화 사업, 보건의료 사업, 환경보호 사업을 추진하고 있다. 앞으로는 KT&G 자원봉사센터, 시니어 클럽을 운영할 예정이며 후원, 모금 사이트를 운영하여 젊은층에게 즐겁게 남을 도울 수 있는 기회를 제공할 계획이다.

다섯째, 사업다각화 전략을 통해 새로운 수익모델을 창출하고자 하였다. Berger and Ofek(1995)은 각 사업부문이 독립적으로 운영되는 경우보다 하나의 기업 내에서 여러 개의 사업부문으로 운영되는 경우 운용의 효율성이 향상되고, 수익성이 높아진다고 하였다. 또한 Schoar(2002)는 다각화기업이 비다각화기업보다 생산

<그림 3-1> KT&G 연도별 총판매량(국내외) 추이



성이 높다고 하였다. KT&G는 사업다각화 전략을 통해 바이오 사업, 부동산 사업 및 기타 성장사업에 진출을 확대하여 새로운 수익모델을 창출하였다. 바이오 사업 분야에서는 제약회사 및 식품사업(영진약품, 셀트리온)과 M&A를 하여 사업기반 및 역량을 구축하고, 글로벌 R&D 네트워크를 구축하여 신약개발 등의 투자를 확대하고 있다. 부동산 사업에서는 보유부동산의 개발 및 처분을 통하여 노하우와 역량을 확보하고, 수익형 외부자산을 취득하기 위해 개발, 임대 사업을 추진하였다. 또한 새로운 사업기회를 발굴하기 위해 사내기업을 육성하고, 한빛향료 등 관련사업의 M&A를 적극 추진하고 있다.

3.3 담배시장에 대한 세분시장 마케팅 전략

고객들의 욕구가 다양해질수록, 매스 마케팅(mass marketing)은 부적절한 전략이 된다. 또

한, 대량생산을 해야 하는 기업의 입장에서는 고객 한 사람 한 사람의 욕구를 충족시키는 맞춤형 생산을 할 수도 없다. 따라서 비슷한 욕구를 갖고 있는 고객들을 하나의 작은 시장으로 간주하고 마케팅하는 전략을 세워야 하는데, 이것이 바로 세분시장 마케팅(segment marketing)이다(박찬수 2002).

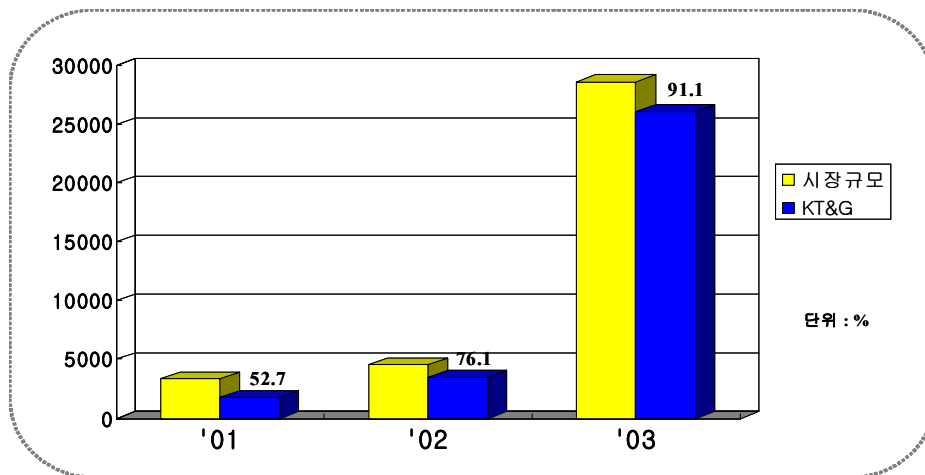
KT&G는 담배 소비량의 지속적 감소추세와 외산 담배의 적극적 공세에 대응하고 고객들의 다양한 욕구를 충족시키기 위해 새롭게 성장하는 세분시장들을 겨냥한 세분시장 마케팅전략을 도입하였다.

3.3.1 저타르 세분시장

KT&G는 담배수요의 감소를 극복하기 위해서 국내 웰빙붐과 함께 건강에 덜 해로운 담배에 대한 소비자의 니즈를 반영한 저타르 시장을 공략하였다.

<그림 3-2>에 나타난 바와 같이 저타르 시장

<그림 3-2> KT&G의 저타르 시장규모



의 규모는 2002년 대비 2003년에 약 8배가 증가한 것을 확인할 수 있다. 또한 KT&G는 2002년도에 총 저타르 시장 중 76.1% 그리고, 2003년도에 총 저타르 시장 중 91.1%를 차지하였다.

3.3.2 초슬림 세분시장

새로운 카테고리시장 개발을 위해 육성된 초슬림형 시장은 경쟁사에 비해 KT&G가 독점적인 위치를 차지하고 있다고 볼 수 있으며, 특히 외국 소비자들에 비해 국내 소비자들에게 더 많이 선호되고 있다. <그림 3-3>에 볼 수 있는 바와 같이 초슬림형 시장의 규모는 점차 증가하고 있고, 그 중 2003년에는 KT&G가 전체 초슬림형 시장의 93.7%를 차지하고 있음을 알 수 있다.

3.3.3 프리미엄 세분시장

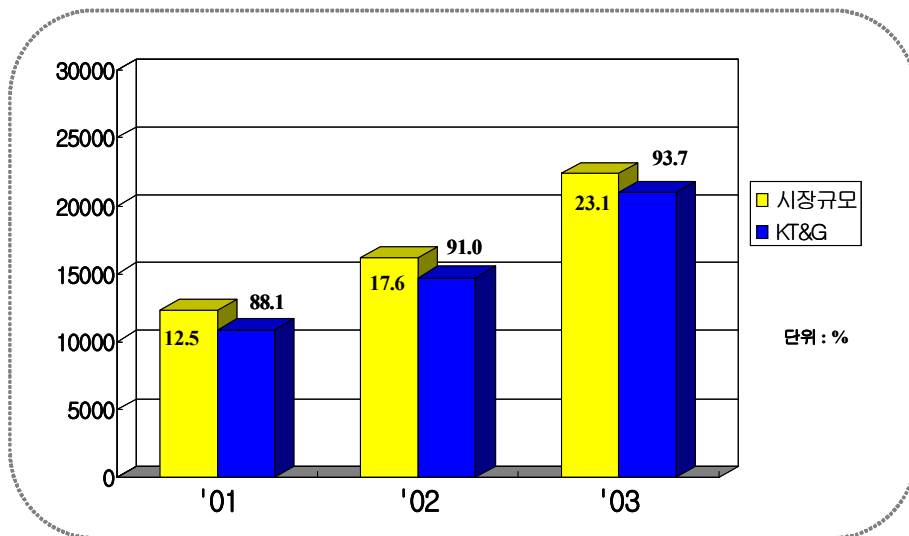
프리미엄 시장은 과거 국산 담배의 저가·저품질 이미지를 고가·고품질 이미지로 전환하기 위하여 개척된 시장으로서 <그림 3-4>에서 볼 수 있는 바와 같이 2002년도에 전체시장에서 프리미엄 브랜드가 25.4%를 차지하였고, 2003년도에는 전년에 비하여 17% 증가하여 42.4%로 성장하였음을 알 수 있다.

IV. 브랜드 마케팅전략

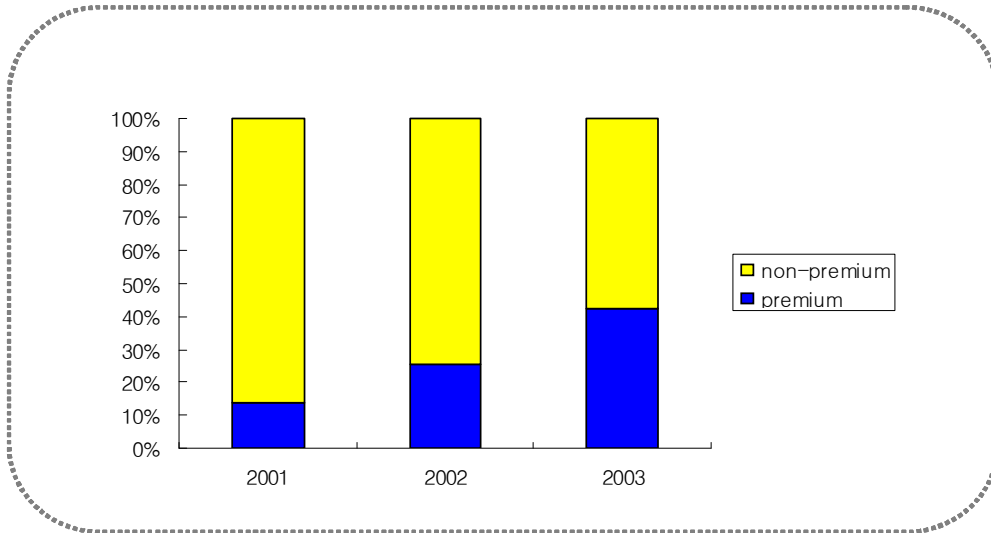
4.1 Brand Power 육성을 위한 핵심 기반 조성 및 관리 강화

일단 높은 자산 가치를 가진 브랜드를 갖게 되었다면, 이것을 적극적으로 활용하여야 한다. 예를 들어 신상품을 내놓을 때 새로운 브랜드

<그림 3-3> KT&G의 초슬림 시장규모



<그림 3-4> KT&G의 non-premium 시장 대비 premium 시장 규모



를 만들어서 붙이기보다는 이미 구축된 강력한 브랜드를 활용함으로써 마케팅 비용을 줄이고 신상품의 성공 가능성을 높일 수 있다(박찬수, 2002). KT&G는 Brand Portfolio 체계를 구축하여 고객욕구중심의 시장을 6개로 나누고 그 중 전략브랜드를 선정하여 전략브랜드에만 역량을 집중시켰다. 현재 ESSE와 RAISON을 전략 브랜드로 선정하여 ESSE 3종, RAISON 2종으로 제품계열 확장(line extension) 시켰으며, BEI(brand equity index) 및 SPI(sales power index)의 평가시스템을 구축하여 Tracking Research를 통해 Brand Equity를 관리하고 있다. 또한 ROI System을 통해 Brand별 수익성을 관리하고, 시장조사 전문성 확보를 통해 정확한 고객 니즈를 파악하여 대응하고 있다.

4.2 신제품 개발

성공적인 기업에 있어서 마케팅부문과 연구

개발부문간의 협력이 신제품개발의 성공을 증대시킬 수 있다. 즉 고객욕구의 분석, 새로운 아이디어의 창출과 선택, 시장욕구에 따른 신제품의 개발, 고객 필요사항의 분석 등이 성공적인 신제품 개발을 위해 중요하다는 것이다 (Craig and Hart 1992; Gupta, Raj and Wilemon, 1986).

KT&G는 2002년 이후 신제품 6종을 개발하였고, 9종을 Brand Renewal 시켰다. 물론 이러한 신제품 개발 활동은 위에서 언급한 바와 같이 고객 니즈를 중심으로 행해졌다. 다시 말해 치밀한 시장조사와 브랜드 포트폴리오 전략에 따라 신제품을 개발하였는데, 담배의 맛, 가격, 고객의 나이, 성별 등 여러 가지 변수들에 따라 고객을 세분화해서 다양한 제품을 개발하였다. 2004년 현재 담배 시장에서 수입 담배 점유율은 1/4분기: 23.2%, 2/4분기: 22.7% 하락하였고, KT&G가 전체 담배 시장의 80% 가까이를 차지하고 있는데, 개방화된 담배시장에서 국내

브랜드가 이렇게 높은 점유율을 차지하는 것은 드문 일이라 할 수 있다. 더욱이 THE ONE, RAISON, SEASON, CLOUD 9, ESSE 등은 고객 만족도를 높여서 경쟁사의 수입담배와 같은 가격을 받고 있다.

4.3 글로벌 브랜드 육성

2005년 말 본격적으로 개방되는 중국담배 시장의 10% 점유율 달성을 목표로 마케팅 전략을 계획 중이다. 이러한 계획에 맞추어 ESSE를 글로벌 브랜드로 육성하기 위한 전략이 추진 중이다. 이를 위해 전문 대행사 3개를 운영하고, Brand Manual을 통해 Brand Identity를 관리하고 있다.

4.4 주요 브랜드별 차별화 전략

다양한 고객의 니즈를 충족시키기 위해 세분 시장별 차별화된 브랜드를 육성하였고 각 브랜드별 차별화된 전략을 시행하였다. 예를 들어 RAISON은 고양이 캐릭터를 강조하면서 냉장 진열장과 유통 한정, 카페 운영 등을 통해 차별화를 꾀하였고, SEASON은 한·일 공동브랜드로서 2mg의 초저타르를 함유하며 제주도에서의 한정출시 후 청향 진열장을 통해 전국발매하였다. 또한 LANDUS는 Niche Brand로서 카지노 전용 제품으로 출시되었고, CLOUD 9는 초슬림 Octagonal형으로 2500원의 프리미엄 가격을 책정하여 CVS 및 호텔 등 고급 유통채널에 집중 판매전략을 추진하고 있다.

V. 이미지 재포지셔닝을 위한 마케팅 커뮤니케이션 전략

KT&G는 과거의 전통적, 권위적, 비현대적인 기업의 이미지에서 탈피하여 현대적이며 세련된 기업의 이미지로 포지셔닝하기 위하여 “상상예찬”이란 테마로 광고 캠페인을 벌이고 있다. 이는 상상은 모든 문화적 요소의 출발점이며, 상상 없는 문화는 없다. 즉, 상상이라는 매개체를 통해 주 타겟인 20-30대 젊은 층과 지속적이고 일관된 문화 커뮤니케이션을 추구하여 젊은 기업, 문화기업으로 이미지를 구축하는 캠페인이다.

캠페인을 통해 3가지 주요 추진 효과를 보였다. 첫째, 젊은층 우군화 확대를 통한 마케팅 커뮤니케이션 활동 지원이다. 소비자들에게 제공되는 기업 이미지 광고는 호의적인 이미지 구축을 통해서 제품 태도에 영향을 미치게 되고 최종적으로 소비자의 구매행동에 긍정적인 영향을 미친다는 황창규와 조산배(1993)의 연구결과와 틀리지 않는다. 또한 커뮤니케이션 활동 지원의 결과로 구성원이 생각하는 글로벌 기업으로서 성장 가능성도 76.7%로 높게 나와 내부 구성원 사기 양양에도 효과가 있다는 결과를 보였다. 둘째, 담배기업의 부정적 이미지 희석 효과이다. KT&G 자체 이미지 확보 및 언론과의 유대 관계 강화를 통해 담배 사업자의 부정적 이미지를 희석하였다. 마지막으로 KT&G 기업브랜드 구축 발판 마련효과이다. 조사결과 2003년 12월 인지도는 70%로 4월에 대비하여 39% 상승하였다. 이처럼 KT&G 브랜드 가치 창출을 통해 기업이미지 강화와 성공적인 사업 다각화의 발판을 마련했음을 볼 수 있다.

VI. 고객관리 전략

KT&G의 고객관리 전략의 추진 목적을 다음 3가지로 설명할 수 있다. 우선 20대 고객을 중심으로 한 젊은 계층과의 커뮤니케이션 프로그램 진행이고 그 다음으로 사회적 책임을 다하는 공익적 캠페인과 트렌드에 부합하는 뉴 매체 선도개발이다. 마지막 목적은 온·오프라인 공간에서의 고객접점 형성 및 다양한 프로그램 구사를 통한 이미지 제고에 있다. 인터넷을 활용한 온라인 공간상에서의 자유로운 양방향 커뮤니케이션을 통해서 소비자들은 필요한 정보를 나눌 수 있고 의견교환을 할 수 있다. 특히 공동 관심사를 가지고 있는 소비자들은 하나의 커뮤니티(communitiy)를 형성하여 서로 정보공유나 의견교환, 혹은 흥미추구 활동을 해나간다(이문규, 안광호, 김상용, 2004). KT&G는 이러한 목적을 달성하기 위하여 크게 대학가 마케팅, E-마케팅, 공간 마케팅, 후원 프로그램 4가지 영역으로 구분하여 전략 활동을 벌이고 있다.

첫째, 대학가 마케팅은 활발한 구전 성향으로 로열티 확보가 용이한 대학생 특성을 활용하기 위해 20대 핵심 고객에 접근하고자 했다. 공익적 활동을 대학생과 연계하여 친밀하고 신뢰할 수 있는 브랜드 이미지를 형성하기 위해 하계 대학가의 봉사활동으로 클린썸머 캠페인을 실시하였다. 뿐만 아니라 고객만족(customer satisfaction: CS)을 주제로 한 대학생 마케팅 리서치 체험 및 마케팅 공모전인 마케팅 리그, 제품 요소를 활용한 디자인 공모전인 디자인페스티벌을 벌였고, 기존 행사 참가자 중 로열티가 높은 우수회원을 마케팅 자문단으로 형성을 하였다.

둘째, E-마케팅은 모바일 마케팅과 1004KT&G로 나눌 수 있다. 새로운 매체인 모바일을 활용하여 컬러링 서비스를 통해 사내·외 이미지를 홍보하고, 판매점주에게 필요한 다양한 정보를 문자서비스를 통해 직접 연결 관리하는 것으로 모바일 마케팅을 하고 있다. 또한 1004KT&G란 타이틀 아래에 KT&G 복지재단의 공익 사이트와 연계하여 캐릭터, 문자 등 다양한 콘텐츠와 불우이웃돕기의 보람을 고객 참여를 통해 유도하고 있다.

셋째, 공간 마케팅은 날로 좁아져 가는 흡연 공간에 따른 소비자의 불편을 덜어주고자 하는데 그 목적을 두고 있다. COMPLEX를 설치하여 운영하는데, 이는 흡연공간 뿐만 아니라 인터넷, DVD, 음악 등의 서비스로 함께 즐길 수 있도록 하고 있다. 코엑스몰, 신촌 등 다중 밀집지역 내에 마련하였다. 그리고 인천공항 13개소, 청주공항, MBC, 인천 CGV 등에도 흡연의 장소를 마련하였고, 43개의 기관에 총 51개소의 사내 흡연실을 설치해 주었다.

넷째, 상징성 있는 단체 및 행사 후원을 통한 호의적이고 친밀한 브랜드 이미지를 형성하고자 후원프로그램을 실시하였다. 축구 국가대표팀 공식후원을 비롯하여 국군방송 위문열차 후원에 이르기까지 다양한 분야에서 후원활동을 벌이고 있다.

VII. 맺음말 및 향후 계획

본 연구에서는 담배 수요의 감소와 다양한 사회적 제약 속에서 민영화된 기업으로서의 KT&G가 기존에 가지고 있었던 전통적이고 보

수적인 이미지로부터 탈피해 진취적이고 현대적인 이미지로 탈바꿈해 온 과정을 마케팅전략을 중심으로 살펴보았다. KT&G는 2004년 6월 동아일보에서 선정한 30대기업 중 존경받는 기업 4위에 Rank되었다. 이것은 기업지배구조, 경영의 투명성, 사회적 기여도 등을 종합적으로 판단한 것으로 비약적인 성과라 할 수 있다.

현재 KT&G는 새로운 시장에서 공격적인 마케팅활동을 통해서 경쟁사에 의한 시장잠식을 멈추게 하였으며, 매해 거듭되는 전체 흡연 인구의 감소에도 불구하고 2003년 판매량이 증가하였음을 확인할 수 있었다. <그림 7-1>에서 볼 수 있는 바와 같이 전년 대비 영업 이익이 29.3% 신장되었으며, 순매출단가 역시 전년 대비 16.4% 증가하였다.

또한 KT&G는 급성장하고 있는 저타르 시장에서의 우세를 강화하였고, 슬림형 담배가 선호되는 유일한 시장인 국내에서 매우 강한 우세를 유지하였다. 프리미엄 시장 역시 지속적인 성장과 더불어, KT&G의 새로운 프리미엄 브

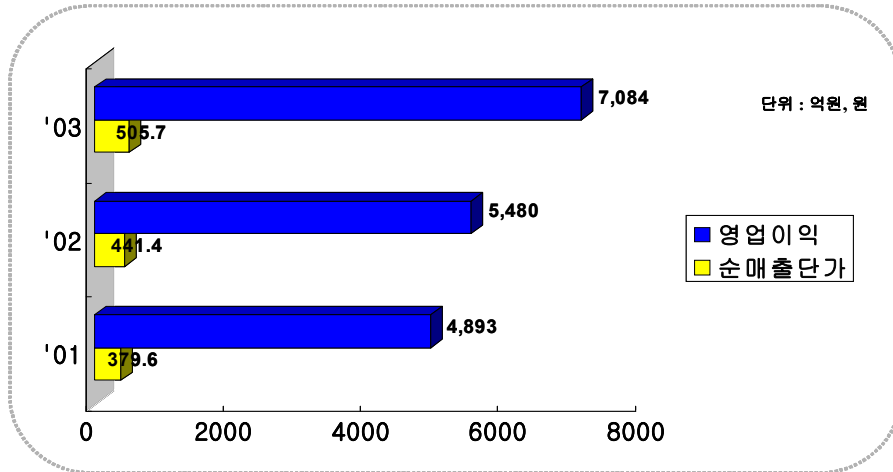
랜드들을 성공적으로 출시하였다.

한편 2003년 12월 담배소비자와 판매인을 대상으로 한 KT&G의 기업이미지(친숙도, 신뢰도, 기업호감도, 제품호감도)평가 결과, 모든 부분에서 과거에 비해 매우 좋은 결과를 나타내었다(KT&G 기업이미지조사 2003).

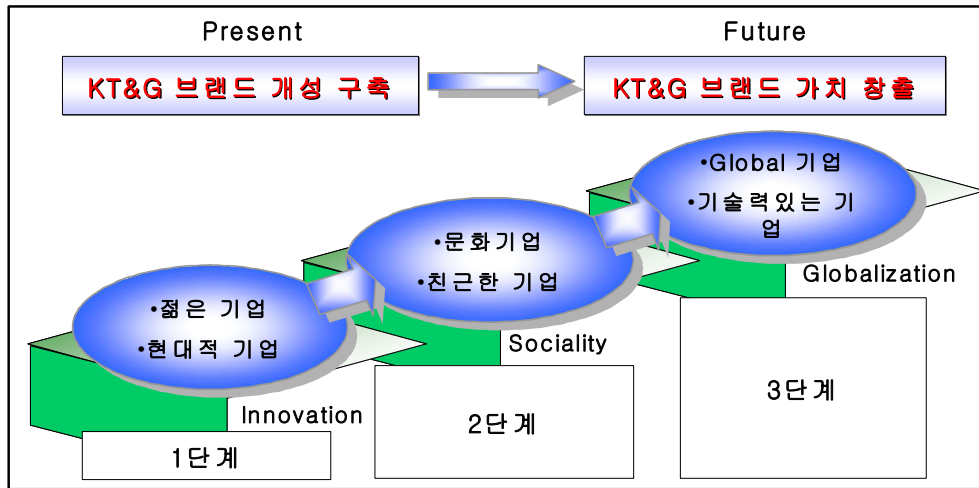
KT&G의 2004년 캠페인 전략은 현대적이고 젊은 기업 이미지를 확산하는 것을 기본으로 하고 있으며, 매체 전략에 있어서 TV-CF는 단계별 서브테마로 3개 시리즈(기발한 상상→유패한 상상→진지한 상상)를 통해 새로운 이미지과 인지도를 강화하고자 한다. 또한 다채널화 되어 있는 케이블에서의 물량 확대, 회사의 적대적 사업 환경 개선 및 제품의 부정적 이미지 희석을 위해 인쇄매체를 활용, 광고효과가 높은 자사건물을 발굴하여 자체광고물 설치, 젊은이들과의 커뮤니케이션을 위한 이벤트와 전통 있는 문화공연 협찬 등의 계획을 가지고 있다.

KT&G의 단기적인 목표는 KT&G 아이덴티티 구축을 통해 인지도를 제고하고 이미지를

<그림 7-1> 영업이익 및 순 매출단가



<그림 7-2> KT&G의 중·장기 목표



강화함으로써 기업브랜드를 구축하는 것이다. 중장기적 목표는 위 <그림 7-2>에서 볼 수 있는 것처럼, 1단계에서는 Innovation을 타이틀로 젊은 기업, 현대적 기업으로 이미지를 구축하고, 2단계에서는 Sociality 타이틀로 문화기업, 친근한 기업을 만들어 이미지를 확산하며, 마지막 3단계에서는 Globalization을 타이틀로 글로벌기업, 기술력 있는 기업으로 이미지를 정착하고자 하는 것이다.

결론적으로 KT&G가 현대적이고 진취적인 새로운 이미지를 성공적으로 구축할 수 있게 된 바탕은 단순한 기업이미지 전략의 차원을 넘어서서, 브랜드, 가격, 유통, 프로모션 등의 치밀하게 준비된 통합적인 마케팅 전략의 실행에 의한 것임을 알 수 있었다.

<사례 접수일: 2004. 9. 14>

<계재 확정일: 2004. 10. 16>

참고문헌

- KT&G 홈페이지(www.ktng.com).
- KT&G 광고 캠페인 전략 자료(2004), KT&G 홍보실.
- KT&G 기업이미지 조사(2001), 미디어리서치.
- KT&G 기업이미지 조사(2003), 미디어리서치.
- 김병곤, 김동욱(2004), “한국기업의 다각화수준이 기업가치에 미치는 영향: 전환선행회귀 모형과 패널자료분석을 응용하여,” **산업경제연구**, Vol.17, No.3, 887-907.
- 동아일보, 국내 200대 상장기업 평가, 2004년 6월 22일.
- 박찬수(2002), **마케팅원리(제2판)**, 법문사.
- 서울경제신문, [하반기 빛낼 한국의 가치주]민영화 원년 ‘사상 최대 실적’ 성과, 2004년 7월 9일.
- 이문규, 안광호, 김상용(2004), **인터넷마케팅**, 법문사.
- 이미숙(2004), “생활양식으로서의 웰빙(well-

- being): 이론과 적용의 뿌리 찾기,” **한국생 활과학회지**, 13(3), 477-484.
- 이재하(2003), “기업연구소 R&D 핵심인력의 직무만족 및 이직인식에 대한 연구,” **2003년 한국경영과학회 춘계학술대회 발표논문집**, 320-325.
- 주간한국기사, KT&G의 위기와 도전, 2003년 8월 28일.
- 한부영, 최은석(2000), “정책과정상 조직학습형태에 관한 연구,” **한국지방자치학회보**, 12-2, 67-85.
- 황명택(1995), “기업 이미지와 구매행동: 후광효과와 종합구조 모델을 중심으로,” **마케팅연구**, 6(1), 146-162.
- 황창규, 조선배(1993), “기업광고와 제품광고가 소비자 태도 형성에 미치는 영향-대기업의 인쇄매체광고를 중심으로 한 시험적 연구,” **광고학연구**, 4(1), 63-78.
- Berger, Philip G. & Eli Ofek(1995), “Diversification's Effect on Firm Value,” *Journal of Financial Economics*, 37, 39-65.
- Craig, A. and Hart, S.(1992), “Where to now in Product Development Research?,” *European Journal of Marketing*, 26(11), 55-74.
- Gupta, A. K., Ray, S. P. and Wilemon, D. (1986), “A Model for Studying R&D-Marketing Interface in the Product Innovation Process,” *Journal of Marketing*, 50, 7-17.
- Kloot, L.(1977), “Organizational Learning and Management Control Systems: Responding to Environmental Change,” *Management Accounting Research*, 8, 47-73.
- Levinthal, D. A.(1991), “Organizational Adaptation and Environmental Selection: Inter-related Process of Change,” *Organization Science*, 2, 140-145.
- Miller, D.(1993), “The Architecture of Simplicity,” *Academy of Management Review*, 8, 116-138.
- Schoar, Antoinette(2002), “Effects of Corporate Diversification on Productivity,” *Journal of Finance*, 57, 2379-2403.
- Starbuck, W. H. & Hedberg, B. T. L.(1977), “Saving and Organization from a Stagnating Environment,” in Thorelli, H. B.(ed.) *Strategy+Structure=Performance*, Bloomington, Indiana: Indiana University Press.

KT&G: Marketing Strategy to Innovate Corporate Image

Sangyong Kim*
Kwangho Ahn**
Changjo Yoo***

Abstract

The objective of this case is to introduce KT&G's marketing strategy to go beyond its crisis. KT&G's crisis has started from tobacco which is its cash cow. Tobacco has been criticized as one of cancer causes. Until now Go and NGO suppress smoking. Its crisis is non-smoking. To live and grow beyond this crisis KT&G has 4 marketing strategies. First, they introduce new product tobacco by segmenting smoking market. Second, they want to get strong brand which has high quality, price premium, and favorable image. Third, they try to connect tobacco and bio-industry. Tobacco is very important resources of bio-industry. Finally, they is going to enter well-being market by its strength which is ginseng.

Key words: segmenting smoking market, strong brand, bio-industry, well-being.

* Professor, School of Business, Korea University.

** Professor, School of Business, Inha University.

*** Professor, School of Business, Dongguk University.