

10-30-2008

## 삼성석유화학의 토털 마케팅을 통한 고객 가치 창출

You Jae Yi

Sun A La

Ki Wan Park

Lee

Follow this and additional works at: <https://amj.kma.re.kr/journal>



Part of the [Marketing Commons](#)

### Recommended Citation

Yi, You Jae; La, Sun A; Park, Ki Wan; and Lee (2008) "삼성석유화학의 토털 마케팅을 통한 고객 가치 창출," *Asia Marketing Journal*: Vol. 10 : Iss. 3 , Article 6.

Available at: <https://doi.org/10.53728/2765-6500.1223>

This Article is brought to you for free and open access by Asia Marketing Journal. It has been accepted for inclusion in Asia Marketing Journal by an authorized editor of Asia Marketing Journal.

# 삼성석유화학의 토털 마케팅을 통한 고객 가치 창출

## Samsung Petrochemical: Total Marketing Strategy and Customer Value Creation

이 유 재(Yi, Youjae)\*  
라 선 아(La, Suna)\*\*  
박 기 완(Park, Kiwan)\*\*\*  
이 재 연(Lee, Jaeyeon)\*\*\*\*

본 사례는 대표적인 B2B 기업인 삼성석유화학이 토털마케팅 활동을 통하여 어떻게 고객 가치를 창출하고 있는지를 분석하고 있다. B2B 산업의 많은 기업들은 상대적으로 마케팅의 역할을 과소평가하고 있으며, 마케팅적 접근을 투자가 아니라 비용개념으로 인식하고 있다. 그러나 삼성석유화학의 사례는 B2B 산업에서도 브랜드 마케팅을 정점으로 한 토털 마케팅의 도입이 고객 가치를 창출하는데 매우 효과적임을 보여주고 있다. 본 사례는 삼성석유화학의 마케팅 전략을 크게 브랜드 마케팅과 이를 실현하기 위한 SPC 모델(서비스-제품-고객)의 두 가지 축으로 제시하고 있다. 삼성석유화학의 토털 마케팅 사례는 적극적인 마케팅 활동을 고려하고 있는 많은 B2B 기업에게 의미 있는 시사점을 제공할 것으로 기대된다.

핵심개념: 고객 가치, 브랜드, 고객, 서비스, 고객만족, 관계 마케팅, B2B

### I. 서론

현대사회는 기술의 획기적인 발전으로 많은 제품군에서 제품 간의 유형적, 물리적 차이가 이전에 비해 현저하게 드러나지 않는다. 따라서 제품

의 기능적 가치 이외에 고객이 그 제품을 선택하게끔 유혹하는 또 다른 가치를 제품에 부여하는 기업의 노력은 매우 중요하다(이유재, 허태학 2007). 하지만 최종 소비자들과 직접적인 접촉이 없는 B2B 기업들은 여전히 마케팅 접근을 B2C 기업들에게만 유용하며, 투자가 아닌 비용 개념

\* 서울대학교 경영대학 교수(youjae@snu.ac.kr)

\*\* 한국방송통신대학교 경영학과 교수(sunala@knou.ac.kr)

\*\*\* 서울대학교 경영대학 조교수(kiwanp@snu.ac.kr)

\*\*\*\* 서울대학교 경영대학 박사과정(jylee911@snu.ac.kr)

으로 인식하고 있는 경우가 많다. 그러나 매년 발표되는 브랜드 가치 조사만 보더라도 B2B 기업들이 최상위권에 포진되어 있으며, 해마다 더 많은 B2B 기업들의 광고가 각종 매체를 통해 소비자들에게 전달되는 것을 볼 때, 이제 마케팅이라는 용어가 B2C 기업의 전유물이 아니며 B2B 기업에서의 마케팅의 중요성이 날로 커지고 있음을 알 수 있다.

삼성석유화학은 이러한 시대적 흐름을 놓치지 않고 B2B 제조업에 내부조직의 경영혁신과 아울러 고객 가치를 위한 마케팅을 적극적으로 도입하여 다음 세대로 도약하는 기틀을 마련하였다. 이에 본고에서는 그간 삼성석유화학이 성공적으로 추진해 온 토털 마케팅 활동을 정리하고 분석함으로써 마케팅 활동을 통한 고객 만족, 나아가 고객을 위한 가치창출이 B2B 기업에게도 매우 유용하다는 점을 보여주하고자 한다.

## II. 삼성석유화학

### 2.1 삼성석유화학의 역사

삼성석유화학은 1974년 삼성과 미국 아모코(Amoco)사의 합작기업으로 설립되었으며 2007년 아모코사를 인수한 영국 브리티시 페트롤리움(BP)사의 지분을 모두 인수해 삼성독자경영 체제를 구축하였다. 2008년 현재 280여명의 임직원이 근무하고 있으며 매출액 규모는 1조 6천억 원 정도이다. 생산품목은 단일제품으로서 원유로부터 나오는 파라자이렌(ParaXylene)을 원료로 산화공정과 정제공정을 거쳐 만드는 고순도 테

레프탈산(PTA: purified terephthalic acid)이라는 화학 소재이다. PTA는 폴리에스터 섬유의 주원료로 사용되며, 비섬유 용도로는 PET 플라스틱, 필름, 도료, 엔지니어링, 플라스틱 등의 매우 다양한 제품에 사용되기 때문에 실생활에서 일종의 인프라 구실을 하고 있는 중요한 원자재 중 하나이다. 삼성석유화학은 1980년대에 이미 PTA의 국산화에 성공했으며, 전체 4개 공장을 가동하여 연간 180만톤을 생산하고 있다. 삼성석유화학의 주요 연혁이 <표 1>에 정리되어 있다.

### 2.2 삼성석유화학의 경영이념

삼성석유화학은 인재와 기술을 바탕으로 인류 사회에 공헌하는 글로벌 초일류기업을 지향한다는 목표 하에 인재제일, 최고지향, 변화선도, 정도경영, 상생추구를 핵심가치로 삼고 있다. 이러한 미션과 핵심가치를 바탕으로 나눔경영, 환경안전경영, 윤리경영, 인재경영이라는 경영이념을 실천하고자 노력하고 있다.

나눔경영은 지역사회에 대한 기업의 역할을 인식하고 '이웃사랑'과 우리가 생활하는 이웃의 환경을 가꾸는 '환경사랑'을 실천하는 것이며, 환경안전경영은 생산 및 영업활동에서의 환경안전의 중요성을 인식하여 환경 친화적인 경영과 무재해 사업장 구현으로 책임과 역할을 다하는 것을 의미한다. 윤리경영은 법과 윤리를 준수하고, 깨끗한 조직문화를 유지하며, 고객과 종업원, 주주를 존중하고, 환경, 안전, 건강을 중시하며 글로벌 기업시민으로서의 사회적 책임을 다한다는 5대 경영원칙을 행동규범과 가치판단의 원칙으로 삼는 것을 의미한다. 인재경영은 신뢰의 바탕 위에 도전과 창조로 성과를 만들어 나가는 인재

〈표 1〉 삼성석유화학의 주요 연혁

1974.07	삼성석유화학 설립
1980.04	제 1 공장 준공
1980.10	PTA 생산 10만톤 돌파
1987.12	제 2 공장 준공
1993.10	PTA 생산 500만톤 돌파
1994.09	ISO 9002 인증 획득
1995.04	제 3 공장 준공
1995.08	국내 최초 환경친화기업 지정
1996.05	국내 첫 PSM(공정안전관리) 인증 획득
1996.06	ISO 14001 인증 획득
1999.06	국내 최초 'Y2K' 인증 획득
2000.05	PTA 생산 1000만톤 돌파
2000.11	PTA 연간 100만톤 생산체제 확립
2000.12	서산사업장 인수 (140만톤 생산체제 확립)
2004.11	PTA 연간 180만톤 생산체제 확립
2005.11	B2B 업체 최초로 서비스 브랜드 3,2way 발표
2005.11	10억불 수출탑 수상
2007.10	삼성그룹 독자경영 체제

키우기 위해 다양한 인재경영프로그램을 제공한다는 것을 말한다. 이 같은 삼성석유화학의 경영이념은 삼성석유화학이 쉽없는 혁신과 발전을 추구하게 하는 원동력이 되고 있다.

### 2.3 삼성석유화학의 직면과제

PTA는 2008년 현재 전세계적으로 공급능력이 약 4,500만톤이며 약 500만톤 정도가 공급과잉으로 수급의 불균형을 이루고 있다. 예외적으로 아시아(공급능력 약 3,600만톤)에서는 중국이 비약적인 경제성장을 이루면서 공급이 부족하기 때문에 중국시장을 겨냥한 국내의 업체들의 투자와 경쟁이 치열하게 이루어지고 있다. 삼성석유

화학은 국내 시장점유율 1위를 달리고 있고 수출 판매량도 늘려나가고 있지만 치열한 경쟁에서 완전히 자유로울 수만은 없었다.

또한 폴리에스터를 이용한 다양한 제품의 개발이 이루어짐에 따라 PTA는 풍요로운 인류생활에 기여하며, 천연소재를 대체함으로써 환경보전에도 크게 기여하고 있음에도 불구하고, 석유화학산업에 대한 이해 부족과 환경에 대한 높아진 관심은 일반 소비자들로 하여금 석유화학산업을 공해의 주범으로 인식하게 하여 냉담한 반응을 보이도록 만들었다. 뿐만 아니라 대부분 소비자들이 삼성석유화학을 단순히 삼성의 한 계열사 정도로만 인식하고 있거나 심지어는 정유회사라고 오인하는 경우도 많다. 삼성그룹 내의 위상도

실제적인 공헌도에 비해 매우 미미한 실정이었다. 이러한 복잡하게 변하는 국내의 시장 환경과 브랜드 인지도 부재 속에서 삼성석유화학은 산업에서의 경쟁 우위를 차지함과 동시에 일반 소비자들에게 기업 이미지를 제대로 인식시켜야 하는 문제에 직면하고 있었다.

### III. 삼성석유화학의 혁신 활동: 토털 마케팅을 위한 조직 분위기 조성

기업의 생존과 번영을 위해서는 관리와 혁신이 필수적인 두 가지 요소인데 관리는 주로 좋지 못한 변화를 방지하는 것이고, 혁신은 좋은 변화를 창조하는 것이다. 조직이 지속적으로 좋은 성과를 내기 위해서는 이 두 가지 요소가 균형을 이루며 조직을 이끌어야 한다. 그 중 혁신은 특히 기업이 위기나 문제에 직면했을 때 이를 타개하고 앞으로 나아갈 수 있는 원동력을 만들어내는 역할을 하기 때문에 혁신을 통한 변화는 기업이란 단계 발전하기 위해 무엇보다 중요하다고 할 수 있다.

변화를 위해서는 조직이 변화를 능동적으로 수용하려는 의지가 필요한데 이러한 의지를 이끌어 내는데 있어 가장 큰 역할을 하는 것이 바로 조직의 리더십이다. 리더십은 조직 구성원들이 공동 목표를 함께 지향하고, 목표를 달성하기 위한 실질적인 변화와 행동을 유도하기 위해 리더가 행사하는 영향력이다. 리더십은 일종의 권력으로 조직 구성원들의 행동에 지대한 영향을 미칠 수 있기 때문에 조직이 어떤 리더십을 가지고 있는가 하는 것이 그 조직의 성패를 결정한다고

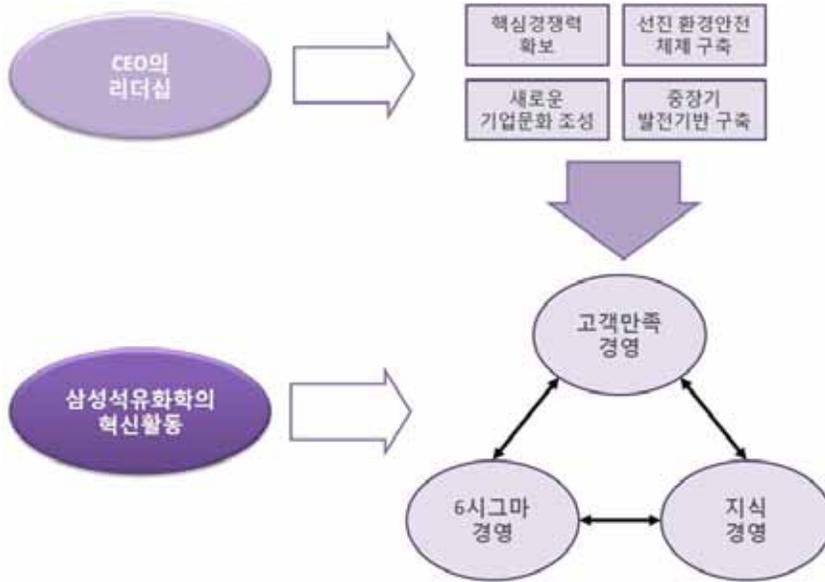
해도 과언이 아니다.

신라호텔과 삼성에버랜드를 최상급 서비스 브랜드의 반열에 올려놓은 허태학 사장은 2003년 삼성석유화학의 대표이사로 취임하였다. 그는 그동안 축적해온 서비스 리더십을 발휘하여 구성원들이 혁신에 대한 가치를 공유하고 기업의 비전을 향해 한 방향으로 바라볼 수 있도록 이끌었다. 특히 기업이 외적으로 변화하기 위해서는 기업의 내적 혁신이 선행되어야 한다는 그의 경영철학은 기업 내부적으로 6시그마 경영, 지식경영, 고객만족경영을 통한 혁신 활동으로 승화되었다(그림 1 참조). “끊임없는 변화와 혁신의 지속만이 회사발전의 원동력”이라는 평소 지론을 실행으로 옮긴 것이다.

삼성석유화학에서는 6시그마 경영, 지식경영, 고객만족경영이라는 세 가지 혁신을 마치 하나처럼 통합하고 융합하였다. 사람으로 비유하자면 고객만족경영은 마음, 6시그마 경영은 손과 발, 지식경영은 머리에 해당된다. 만약 머리와 마음, 손발이 따로 논다면 전혀 쓸모없는 사람이 되듯이 혁신도 세 가지 혁신이 따로 놀아서는 결코 좋은 성과를 거두지 못하기 때문이다.

6시그마는 1987년 모토로라에서 체계적인 기업품질경영전략으로 시작된 경영활동으로 이후 1995년부터 GE에 도입되어 탁월한 성과창출로 그 명성을 떨치게 되었다. 삼성석유화학은 2002년부터 6시그마 도입을 검토하였는데, 도입 초창기에는 주로 전자업종, 조립산업에 적용되던 기법을 대규모 장치산업의 연속적인 화학공정에서도 사용할 수 있을 것인가라는 우려가 있었다. 그러나 임직원들이 술선수범하여 새로운 혁신활동을 전사적으로 추진한 결과 임원과 팀장급 인력은 물론 현장사원들까지 자발적으로 동참할

〈그림 1〉 삼성석유화학의 리더십과 혁신활동



정도로 급속히 확산되었다.

2003년 2월 울산 사업장의 최대생산프로젝트를 시작으로 전임원이 챔피언 프로젝트를 수행함으로써 성과창출을 가속화하였으며, 2004년에는 임직원 전원이 6시그마 벨트 인증을 받음으로써 혁신 전문가로 역량을 배가하게 되었다(그

림 2 참조). 삼성석유화학의 6시그마는 소수의 제한된 활동으로 그치지 않고 최고경영진부터 현장사원까지 전원이 참여하는 활동이 되었으며, 전체적으로 연간경영성과의 약 30%가 6시그마 추진성으로 창출되었다고 분석되었다(장형걸, 김광수 2007). 그러나 6시그마 활동으로 인하여 삼

〈그림 2〉 삼성석유화학의 6시그마 자격 현황



성석유회학의 가장 큰 자산이 된 것은 이러한 프로젝트 수행을 통해 B2B에서도 고객을 위한 가치창출과 이를 위한 혁신이 매우 중요하다는 것을 전임직원이 몸소 체험하였다는 것이다. 생산과 공무 등 현장사원까지 나의 고객이 누구인지를 정확히 인식하였으며, 이를 통하여 보다 높은 수준의 고객지향 문화의 구축이 가능하게 되었다.

6시그마가 하향식(top-down) 조직 혁신이었다면, 지식경영은 상향식(bottom-up) 조직 혁신으로 개개인의 임직원들이 스스로 핵심기술을 발굴하여 자산화하고, 핵심프로세스를 재정립하여 생산성을 혁신하며, 나아가 6시그마와 연계하여 시너지를 이루는 것이다. 이러한 지식경영문화의 구축은 개인에게는 업무의 최고 전문가가 되는데, 그리고 기업에게는 업계 최고의 경쟁력을 확보하고, 궁극적으로 지속적 경쟁우위를 확보하는데 결정적인 역할을 하였다(그림 3 참조).

1990년대 이후 미국, 일본의 기업들이 경쟁적으로 지식경영을 도입하였지만 많은 기업들이 지식경영을 지속하지 못하고 용두사미에 그치고 말았다. KMS(Knowledge Management System)

등 IT시스템 위주로 구축된 지식경영은 보관해야 할 문서의 양적 팽창만 야기했을 뿐 지식경영에 대한 문화조성에는 미흡하였다. 그러나 삼성석유회학은 이러한 실패를 답습하지 않기 위해 고객 니즈와 동떨어진 지식경영이란 나무에 올라가 물고기를 낚으려는 연목구어일 뿐이며 지식경영과 관련된 모든 업무와 활동은 고객에게 초점이 맞추어져야 한다는 것을 분명히 하였다. 다시 말해 알맹이 없는 정보의 축적이 아니라, 기업 가치와 경쟁력을 향상시켜 고객 만족에 기여할 수 있는 진정한 지식의 창출이 핵심이라는 인식에서 출발한 지식경영을 실천한 것이다. 일례로, 이러한 노력은 고객사와 학습조직을 구성하는 것으로 이어져 고객사와 지속적으로 지식을 교류할 수 있는 기술교류회를 매년 20회에 걸쳐 개최하고 있다. 삼성석유회학이 개발하고 축적한 노하우를 고객사에게 전수함으로써 고객사의 기술, 제품, 서비스 수준을 향상시켜 고객사 발전은 물론 고객만족과 감동으로 이어질 수 있도록 하고 있다.

최고경영자의 서비스 리더십과 경영철학이 바

〈그림 3〉 삼성석유회학의 지식경영



탕이 되어 추진된 3대 혁신활동을 통하여 삼성 석유화학은 인재를 육성하고 조직원의 역량을 계발하며 고객만족 실천에 대한 필요성을 공유하는 노력을 아끼지 않는 조직으로 거듭날 수 있었다. 그 결과 조직 구성원들은 상명 하달 식 혁신 구호에 이끌려 수동적으로 움직이는 것이 아니라 능동적으로 혁신을 주도하는 리더십을 가지게 되었다. 하지만 무엇보다 가장 큰 수확은 기업이란 고객이 없으면 존재할 수 없다는 지극히 간단하지만 중요한 진리를 전사원이 체화했다는 것이다. 고객에게 가치를 제공하여 고객이 성장할 수 있도록 돕고, 이를 통하여 기업도 함께 성장한다는 상생 경영이야말로 마케팅의 핵심이며 이는 다른 업계에 비해 B2B 업계에서 상대적으로 훨씬 중요하다. 혁신을 통한 조직 내부의 변화는 실제로 삼성석유화학이 토털 마케팅을 통하여 고객 가치를 실천하는 활동으로 자연스럽게 이어졌으며, 궁극적으로 B2B 제조업계에서 진정한 선두기업으로 탈바꿈하는 밑거름이 되었다.

#### IV. 삼성석유화학의 토털 마케팅

새로운 리더십과 경영혁신을 통해 조직 분위기를 성공적으로 조성한 삼성석유화학은 변화하는 외부환경에 능동적으로 대처하기 위해 단순히 제품 판매를 통한 이익 극대화만을 달성하는 것이 아니라 고객에게 진정한 가치를 제공할 수 있도록 하는 토털 마케팅 전략을 구체화하였다. 먼저 토털 마케팅의 중심에는 삼성석유화학의 브랜드 마케팅이 있었다. 허태학 사장은 신라호텔

과 삼성에버랜드에서 얻은 서비스 경험을 제조업에 접목시켜 딱딱한 하드웨어나 제품에만 집중하는 제조업이 아닌 소프트한 기업을 만들고자 하는 일념이 강했다. 즉 서비스가 지닌 가치 창출 효과를 인식하고, 이를 바탕으로 단순하게 인식되어 오던 제조업에 서비스 마인드를 불어넣고자 하는 것이었다. 그러한 신념을 대내외적으로 천명하는 작업이 브랜드 개발이었으며, 개발된 브랜드가 표방하는 가치는 이후 전개되는 모든 마케팅 활동의 방향을 안내하는 이정표의 역할을 하게 된다. 삼성석유화학의 기업 브랜드인 3.2way는 다양하게 전개되는 마케팅 활동들의 역량을 한 방향으로 결집하여 고객을 위한 일관된 가치를 창출하는 등대와 같은 역할을 하게 된다.

3.2way라는 기업 브랜드를 통해 정립된 가치를 실현하기 위한 마케팅 활동은 회사의 영문명(Samsung Petrochemical) 약자를 따서 만든 SPC 모델로 요약될 수 있다. 최고 품질의 제품(product)을 제공하는 것은 물론 서비스(services)를 통한 차별화, 그리고 고객(customers)과의 관계강화와 고객만족 추구를 세 축으로 하는 SPC 모델을 근간으로 고객 가치를 실현하고자 하는 노력을 경주하였다. <그림 4>에 표시된 것과 같이 3.2way와 SPC 모델은 B2B 산업의 고정관념에서 탈피하여 내부, 외부, 협력사, 지역사회, 주주로 정의된 5대 고객의 만족과 가치 창출을 통해 기업의 가치를 증대하고자 하는 삼성석유화학의 비전을 담고 있다. 3.2way와 SPC 모델은 단순한 제품 판매의 차원을 넘어 서비스 마인드를 지닌 제조기업으로 고객을 위한 가치의 창출 및 공유를 모토로 하는 전사적 개념의 마케팅 활동이라 할 수 있다.

〈그림 4〉 삼성석유화학의 토털 마케팅: 브랜드 마케팅과 SPC 모델



#### 4.1 브랜드(brand)

삼성석유화학은 2차 산업인 제조업에 3차 산업인 서비스의 가치를 심기 위한 마케팅 전략으로 먼저 브랜드를 선택했다. 브랜드는 판매자의 제품이나 서비스를 경쟁사의 것과 차별화시키기 위해 사용하는 이름과 상징물(로고, 패키지디자인, 트레이드마크 등)의 결합체이다(Aaker 2002). 기업은 브랜드를 통해 고객에게 제품에 대한 독특한 연상을 불러 넣을 수 있을 뿐 아니라 제품의 품질 수준 및 속성 등을 전달할 수 있다. 소비자는 제품을 선택할 때의 탐색비용을 절감하고 위험요소를 감소시킬 수 있고 기업과의 유대나 관계를 맺게 된다. 브랜드는 단순한 심볼이 아니라, 기업의 철학과 정신, 그리고 고객들에게 약속하는 가치들이 담겨있는 자산으로서의 가치를 지니므로 브랜드를 개발하는 것은 기업의 어떠한 마케팅 활동보다 중요하며, 모든 마케팅 커뮤니케이션의 근간이 된다고 할 수 있다(안광호 2008; Keller 2004).

브랜드 개발팀은 고객에게 전달하고자 하는 가치를 효과적으로 전달할 수 있는 브랜드를 개발

하기 위한 첫 번째 작업으로 내, 외부 고객을 대상으로 한 조사 작업에 착수하였다. 내부적으로는 삼성석유화학만의 브랜드 아이덴티티를 구체화하기 위한 핵심역량을 파악하고 외부적으로는 고객들이 기업에 대해 가지고 있는 이미지를 조사하였다. 그러나 결과는 암담했다. 삼성석유화학에 대한 인지도는 매우 낮은 수준이었으며, 그렇지 않은 경우에도 대기업 계열사라는 사실을 제외하고는 두드러지게 나타나는 이미지가 없다는 것이 확인되었다. 이러한 결과는 브랜딩 작업의 필요성을 더욱 공고하게 하였다. 브랜드 개발팀은 분석결과를 바탕으로 다음과 같은 결론을 내리게 되었다: 기업에 대한 전반적인 인지도를 상승시켜야 하는 것과 함께, 고객 가치측면에서는 고품질의 PTA와 가격가치를 제공하는 이미지를 강화하는 것도 중요하지만 동종 기업 중에서 최초로 서비스 지향 마인드를 담은 브랜드라는 것을 알리는 것이 효과적일 것이다.

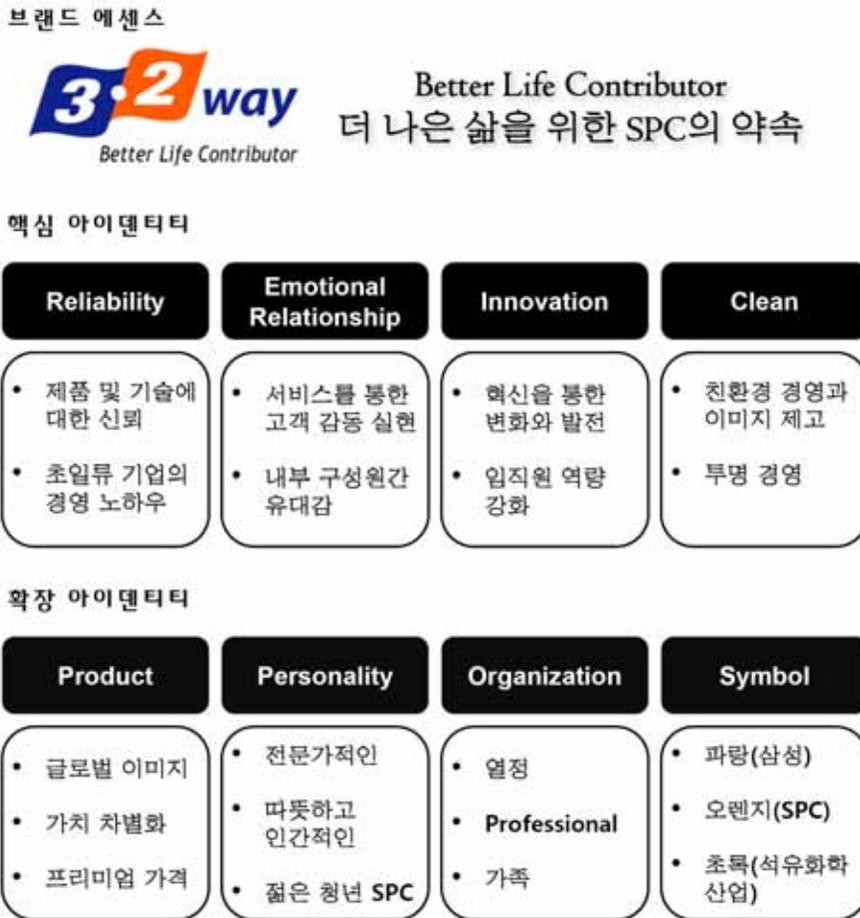
삼성석유화학의 증장기 비전에 적합한 브랜드의 변하지 않는 철학인 브랜드 에센스는 단순히 PTA를 생산하는 제조기업이 아니라 인류의 삶의 질과 행복에 기여하는 기업으로의 도약을

의미하는 “Better Life Contributor, 더 나은 삶을 위한 SPC의 약속”으로 결정되었다. 이를 지지하는 핵심 아이덴티티 요소로 최상의 PTA 제품과 기술에서 나오는 ‘신뢰,’ 대 고객서비스를 통한 차별화와 감성적 접근을 통한 ‘따뜻하고 감성적 인간관계,’ 최고경영자 및 모든 조직원들이 지속적으로 변화와 발전을 도모하는 ‘혁신,’ 그리고 마지막으로 사회공헌활동을 비롯한 친환경활동과 그에 따르는 ‘투명한 경영,’ 을 내세웠다(브랜드메이저 2007). 아울러 핵심 아이

덴티티를 보다 구체적으로 설명할 수 있는 확장 아이덴티티로 제품, 개성, 조직과 심볼 등 4가지를 결정하였다(그림 5 참조).

이와 같은 브랜드 아이덴티티 요소를 바탕으로 삼성석유화학이 추구하는 브랜드 철학을 효과적으로 전달할 브랜드를 개발하였는데 이것이 바로 허태학 사장이 주장해온 3.2way 산업론을 활용한 3.2way이다. 3.2way는 2차 산업(제조업)을 3차 산업(서비스업)의 마인드로 바라보는 혁신적인 사고를 의미하는데, 명칭도 아

〈그림 5〉 삼성석유화학의 브랜드와 아이덴티티



라비아 숫자로 이루어져 '3'과 '2'에 다양한 의미 부여가 가능한 독특한 패턴을 가지고 있으며, 여기에 선진 다국적 기업인 휴렛팩커드와 도요타의 사례에서 나타나듯이 독특한 경영 철학을 표현하는 'way'라는 용어의 결합을 통해 삼성 석유화학이 추구하는 가치를 충분히 표현할 수 있도록 하였다.

브랜드가 결정된 후 3.2way에 추가적으로 다양한 의미를 담아내기 위하여 '3'과 '2'라는 숫자가 나타내는 의미를 탐색하였는데 '3'은 3차 산업의 의미뿐만 아니라 모그룹인 삼성의 이미지를 표현할 수 있는 파란색을 활용하여 강하게, 많게, 넓게 서비스할 것을, '2'는 2차 산업의 개념을 제시하는 동시에, 열정적이고 인간적인 의미를 가진 오렌지색을 사용하여 상생, 조화, 차별화라는 의미를 담고 있다. 그리고 '3'과 '2'의 가운데 있는 점은 두 산업을 개별적으로 바라보는 것이 아니라 상호 유기적으로 연결하는 '관계'를 의미한다. 브랜드에 사용된 푸른색과

주황색은 각각 하늘과 사람을 상징하는데, 푸른색의 하늘은 삼성의 첨단, 미래지향적인 가치와 투명한 경영의 의미를 담고 있으며, 사람을 상징하는 주황색은 따뜻함과 에너지를 뜻한다. 또한 펄럭이는 깃발의 형상은 삼성석유화학의 끊임없는 혁신, 진취성, 역동성을 표현하고 있다 (삼성석유화학 경영혁신팀 2006). 3.2way 브랜드가 함축하고 있는 다양한 의미는 결국 시장에서 창출하고자 하는 삼성석유화학의 비전을 나타내고 있다. 3.2way의 가치창출 목표는 <표 2>에 정리되어 있다.

삼성석유화학은 3.2way를 통해 수립된 브랜드 리더십을 시장에서 효과적으로 구현하고 전달하기 위하여 내, 외부 고객을 대상으로 한 다양한 형태의 마케팅 활동을 전개하였다. 새로운 브랜드 아이덴티티 선포식을 통해 제조업을 서비스 마인드로 바라보는 혁신적인 사고를 담은 3.2way의 출발을 알렸으며, 광고, 홈페이지 작성, 브랜드 소개의 날, 고객사 공문 발송, 각종

<표 2> 3.2way의 가치창출 목표

키워드		내용
내부지향가치		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 끊임없는 혁신을 통한 변화 창출</li> <li>• 세계최고의 PTA 전문가 그룹</li> <li>• 변화를 수용하고 실천하는 도전정신</li> </ul>
고객가치		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상호 신뢰를 바탕으로 한 지속적인 동반자 관계 구축</li> <li>• 가격 경쟁력 및 공급 확대</li> <li>• 상생을 통한 신뢰감 구축</li> </ul>
사회 가치	국가	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 글로벌 경영을 통한 국가이미지 제고</li> <li>• PTA 업계의 세계 최고 경쟁력 확보</li> </ul>
	지역 사회	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역사회와 함께하는 기업문화 정착</li> <li>• 대기, 수질오염 방지로 환경 친화적 기업 구현</li> </ul>
보유가치		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가족 같은 회사 분위기: 믿음과 신뢰</li> <li>• 변화와 혁신을 추구하고 도전을 두려워하지 않음</li> <li>• 인재제일주의를 바탕으로 한 경쟁 우위 확보</li> </ul>

어플리케이션 개발을 통해 외부고객들에게 삼성석유화학의 새로운 브랜드인 3.2way가 석유화학제품 자체의 신뢰도를 보증하는 역할을 할 것이라는 것을 널리 알렸다.

## 4.2 서비스(services)

여전히 많은 B2B 기업들이 감성적 서비스를 통한 마케팅적 접근은 그리 유용하지 않다고 인식하고 있다. 그러나 B2B의 경우 대부분의 의사결정이 조직 내 몇몇 핵심인력에 의해 이루어지는데, 이들 핵심의사결정자도 인간인 이상 감성적 접근은 매우 중요하다는 것이 최근의 인식이다(Kotler & Pfoertsch 2006). 치열한 경쟁상황 속에서 이제는 더 이상 제품만이 아니라 차별화 포인트로 활용할 수 있는 추가적인 요소가 요구되고 있다. 이러한 점을 명확히 인식한 삼성석유화학은 제품(product)에 서비스(service)를 더한 이른바 프로비스(provice)라는 개념을 만들어 이를 제공하고 자산화하기 위해 5대 프로젝트를 전개해 오고 있다. 이는 결국 3.2way의 이념인 서비스 마인드를 기초로 한 혁신적인 사고에서 비롯된 것이다.

먼저 삼성석유화학은 'SPC 서비스 현장'을 제정하였다. 전사원의 마케터화를 통해 서비스의 질적 향상을 추진하고 고객가치를 증대하기 위해서는 전사원을 한 방향으로 이끌 수 있는 서비스 현장을 제정하는 것이 절실하다고 판단하였다. 과거에는 마케팅을 마케팅 부서에서만 책임지는 일로 인식하였으며, 다른 부서의 직원들은 마케팅을 자신과는 별개의 것으로 여겼다. 그러나 서비스 관점에서의 마케팅 활동이란 단순히 자사의 제품이나 서비스를 고객에게 알리

는 것이 아니라, 고객과 기업이 만나는 접점에서 이뤄지는 모든 활동을 의미한다(Grönroos 2007; Lovelock 2007). 따라서 전통적인 마케팅 업무를 수행하는 직원뿐만 아니라 제품을 개발하고, 생산하고, 전달하는 모든 임직원이 마케터의 마인드로 고객만족을 실천할 때 진정으로 고객이 만족하고 감동하는 마케팅이 완성될 수 있는 것이다. 서비스 현장은 내부적으로 임직원으로 하여금 고객만족을 향한 새로운 각오를 다지고, 서비스 마인드를 제고하는 효과를 가져 왔다.

둘째, 스포츠, 문화행사, 혁신활동, 세미나/워크숍의 4대 카테고리를 중심으로 한 소위 리마커블 이벤트(remarkable event) 활동을 계획하고 실행하였다. '리마커블'이란 Godin(2003)의 보랏빛 소(Purple Cow)에서 유래한 개념으로, 과거 즉흥적이고, 천편일률적인 이벤트 활동을 계획적이고, 개별 고객의 니즈에 맞게 맞춤형으로 한 단계 업그레이드해서 리마커블한 이벤트가 되도록 실행하자는 것이다. 주먹구구식으로 진행되던 과거 관행에서 탈피하여 월별로 이벤트 캘린더를 만들어 실행하고, 기록을 남김으로써 향후 새로운 이벤트를 계획할 때 활용되도록 하였다. 특히 날로 확대되고 있는 중국시장에 국내시장에서 축적된 서비스를 도입하여 고객의 마음을 얻고자 하는 노력을 계속하고 있다. 6시그마 사례집을 중국어로 출간하여 기간 축적된 경영 혁신의 노하우를 전수하고, 중국 고객사를 국내로 초대하여 이벤트를 진행 하고 있다. 최근에는 한류 열풍으로 인한 중국 고객의 한국문화에 대한 관심을 반영하여 많은 한류 관련 정보와 서비스를 제공하고 있다. 즉 국내의 서비스를 도입하는 한편, 중국 고객의 기호와 문화에 맞는 맞춤형 이벤트를 제공하고자 지속

적으로 노력하여 삼성석유화학의 서비스가 전형적이고 획일화된 구호가 되지 않도록 하고 있다.

셋째, 이같이 맞춤형 서비스를 제공하기 위해서는 고객사와 고객사의 핵심의사결정자에 대한 정보를 파악하는 것이 중요하였다. 이에 고객사의 최고경영자와 구매담당 임원 등을 대상으로 VIP감성과일을 만들어 기본적인 인적 사항과 함께 고객의 기호나 취미, 가족 관련 사항과 같은 감성적 정보를 파악, 이를 고객 서비스에 활용하고 있다. 고객의 생일이나 결혼기념일을 챙기는 기본적인 서비스부터 매년 특정 테마를 정하여 프리미엄 서비스를 제공하고 있다. 예를 들어 2005년에는 고객의 생일에 해당하는 탄생관련 정보(탄생석, 탄생화, 탄생주, 탄생좌, 탄생목)를 제공하였으며, 2006년에는 문화 활동, 2007년에는 스포츠, 2008년에는 와인을 테마로 선정하여 서비스를 실행하였다. 고객에 대한 정보는 특히 사소한 실수로 인해 고객의 마음을 다치는 일이 없도록 배려하는 수준으로까지 활용되고 있다. 이러한 서비스는 일견 사소해 보일 수도 있으나 고객에게는 배려 있는 서비스로 감동적으로 다가갈 수 있다.

넷째, 삼성석유화학이 추구하는 가치와 이념을 보다 감각적으로 전달하기 위한 방법으로 업계에서는 최초로 컬러마케팅을 활용하였다. 여러 가지 색깔이 가지고 있는 이미지와 의미를 조사하여 삼성석유화학의 비전과 가장 적절한 색깔로 파란색, 초록색, 오렌지색을 선정하였다. 파란색은 첨단, 미래지향, 투명, 하늘을 의미하는 색으로 모그룹인 삼성과 연결되고 있고, 초록색은 친환경, 생명, 땅을 의미하는 색으로 삼성석유화학이 속해 있는 석유화학산업이 지향해야 할 방향을 암시한다. 마지막으로 오렌

지색은 창의와 열정, 인간, 동반, 역동성 등을 상징하는 색으로 삼성석유화학의 독자적인 이미지를 상징한다. 특히 파란색과 오렌지색은 3.2way 브랜드에 활용되어, 각 색상이 지닌 가치를 전달함과 동시에 모그룹인 삼성과의 유대감도 표현하는 등 다양한 의미를 함축하고 있다. 이러한 노력을 통하여 기업의 얼굴인 브랜드에서부터 감성, 지성, 열성이 포함된 서비스를 제공하고자 하는 삼성석유화학의 마케팅 활동이 통일적으로 이루어질 수 있도록 하였다.

마지막으로, 고객 만족을 넘어 고객 로열티를 매년 측정, 관리하고 있다. 로열티가 높은 고객을 만드는 것은 연인관계와 같아서 한번 만들고 마는 것이 아니라 지속적으로 유지하고 발전시키려는 노력이 필요하다. 앞서 설명한 서비스 활동들을 지속적으로 추진해 나가는 동시에, 독자적으로 개발한 7차원의 척도를 이용하여 이러한 활동들이 어떤 결과를 낳고 있는지를 추적하여 문제점을 개선하고 보완하는 노력을 지속적으로 하고 있다.

### 4.3 제품(product)

삼성석유화학은 2차 산업에 서비스 마인드를 도입하는 것에 앞서, 기업의 근간인 2차 산업에서의 혁신을 통하여 최고의 품질을 가진 제품을 생산하고 있다. 삼성석유화학의 PTA 제품은 BP사가 보유하고 있는 원천기술을 라이선스 받아 생산되고 있다. BP사의 원천기술이 아닌 아류기술을 통해 PTA를 생산하고 있는 많은 경쟁업체들에 비해, 삼성석유화학은 기본적으로 고품질의 제품('고순도' PTA라 불림)을 생산할 수 있는 여건을 가지고 있다. 그러나 삼

성석유화학의 품질은 단순히 생산기술 자체의 우수성에 기인한 것만은 아니다. 라이선스 받은 기술을 기반으로 실제로 공정을 운영하는 노하우인 공장 가동기술을 지속적으로 향상시켜 왔으며, 외부고객과 협력사 고객과의 가치공유를 통하여 전략적 관계를 유지한 것이 크게 작용하였다.

제품의 차별화를 위해 출고제품의 결과품질만이 아니라 외부고객의 사용품질에도 주목하여, 품질 편차의 최소화, 물류 과정시 발생할 수 있는 오염을 최소화하여 삼성석유화학의 PTA를 통해 고객이 더 부가가치가 높은 제품을 생산할 수 있도록 하였다. 환경안전경영이념을 바탕으로 대기오염물질 및 수질오염물질과 같은 환경에 유해한 물질은 최소화하고 직원들의 안전은 극대화하면서도 최고의 품질을 유지하는 제품을 생산함으로써 단순히 제품자체의 품질을 넘어선 토털 품질을 제공하고자 하는 노력을 아끼지 않았다.

최고의 제품을 생산하기 위해서는 무엇보다 제품을 함께 만드는 협력사와의 관계가 중요하다고 판단하여 협력사 고객에 대한 신뢰도 향상, 그들과의 가치공유를 목표로 한 관계마케팅을 강화하였다. 그간 쌓아온 제품 생산 노하우를 단순히 최고의 제품을 생산하기 위해 활용하는 데 그치지 않았다. 혁신기법과 생산기술 패키지를 상품화하여 협력사 고객의 문제점을 해결해주는 기술 서비스를 통하여 생산의 전과정에서의 품질향상을 증진하는데 노력을 기울였다. 이러한 솔루션 마케팅은 협력사 고객에 대한 기술적 서비스 뿐만 아니라 타산업의 업체들과의 상생으로까지 이어지고 있다. 예를 들어 공정 부산물인 잉여 스티를 생산공정에 필요한 스티부족으로 어려움을 겪고 있는 타산업

기업들에게 판매하여 새로운 수익사업을 개척하는 기회까지 얻고 있다.

#### 4.4 고객(customers)

SPC 모델의 마지막 요소인 고객은 삼성석유화학이 업계에서 최초로 시도한 '토털마케팅'의 궁극적인 지향점이라고 할 수 있으며 여기에 고객만족경영이 자리 잡고 있다. 허태학 사장의 어록 중 흔히 인용되는 "고객 만족에는 Best가 없다. 오직 Better만이 있을 뿐이다. 고객의 마음속에 신뢰의 뿌리를 내려라!"라는 문구는 삼성석유화학이 고객의 중요성을 얼마나 깊이 실감하고 있는지를 알게 해 준다. 고객만족경영을 실천하기 위해서는 무엇보다도 회사의 고객이 누구인지를 명확하게 인지하는 것이 가장 중요하다. 고객이 누구인지 모르는 상태에서 서비스를 제공할 수 없기 때문이다(Oliver 1996). 이에 삼성석유화학은 고객을 내부고객, 외부고객, 협력사고객, 지역사회고객, 그리고 주주고객의 '5대 고객'으로 정의하고 각각의 고객에 대한 주요 가치를 정립하였다(그림 6 참조).

고객만족이라 하면 제품과 서비스를 구입하는 외부고객만을 생각하는 것이 일반적이다. 하지만 외부고객을 만족시키기 위해서는 다른 종류의 고객들을 먼저 만족시켜야 한다(이유재 2000). 그 중에서도 내부고객을 가장 중요한 고객으로 첫 손가락에 꼽고 있다. '불만이 있는 종업원은 테러리스트'라는 말이 있을 정도로, 제대로 대접받지 못하고 불만에 가득 찬 직원은 밖에 나가서 외부 고객에게 좋은 서비스를 제공할 수 없다(Haskett, Sasser, and Schlesinger 2002). 삼성석유화학은 이점을 놓치지 않고 가장 먼저 내부고

〈그림 6〉 삼성석유화학의 5대고객



객 만족을 추진하였다. 일례로 그동안 이용이 불편해 내부고객으로부터 외면을 받고 있던 운동시설을 과감하게 호텔급 휘트니스 센터로 개보수하였다. 3대혁신활동을 성공적으로 수행한 직원에게는 과감한 성과보상을 통하여 모티브를 제공하였다. 또한 도전과 성취의 신 노사문화 구축을 목표로 본사와 사업장의 전임직원이 참여하여 백두대간을 릴레이로 종주하는 도전을 벌이고 있기도 하다.

내부고객을 위한 회사의 노력은 대표적으로 사업장의 공원화를 통해 사업장 주변 환경을 개선한 점을 들 수 있다. 서산공장에는 5만평 부지의 공장에 45종, 5만여 그루의 나무가 심어져 있고, 전체 공장 부지의 절반이 넘는 55%가 녹지로 구성되어 있다. 공장에 조경을 한 것이 아니라 공원에 공장을 지었다고 해도 좋을 정도이며, 공장 주변으로는 대나무도 심어놓았는데, 대나무는 환경에 민감한 수종으로 혹시 있을지도 모를 화학

공장에서의 오염을 방지하고 미리 파악하기 위해서 취한 조치였다. 생산현장에서도 기계와 설비를 정비하면서 평소에 보이지 않던 문제점들이 드러났는데, 이를 해결하면서 공장의 안정가동에 크게 기여할 수 있었다. 그러나 무엇보다도 가장 큰 변화는 직원들의 마인드가 달라진 것이었다. 직원들의 마음에는 이제 '집보다도 더 아름답고 화사하며 마음 편하게 일할 수 있는 회사'라는 인식이 자리 잡게 되었다. 내부고객을 배려하는 노력은 직원들의 사기진작과 생산성 향상이라는 성과를 이끌어 냈다.

직접적인 매출과 관계없는 지역사회에 대한 투자 효과에 대한 의문도 많았지만 삼성석유화학은 고객의 마음속에 '좋은 회사'로 자리 잡은 기업만이 어떠한 외부환경에도 흔들리지 않는 튼튼하고 경쟁력 있는 기업이 될 수 있다고 믿었다. 최근 지속가능경영의 핵심요인으로 기업의 사회적 책임(corporate social responsibility)을

강조하고 있는데, 삼성석유화학은 이를 실천에 옮기고 있다. 지역사회 봉사활동 로드맵을 실천함으로써 지역사회고객들에게 삼성석유화학에 대한 긍정적인 이미지를 심어주기 위한 노력을 기울였다. 지역마을과 자매 결연을 맺어 봉사활동을 벌이고, 태화강 살리기 운동에 적극 참여함으로써, 삼성석유화학이 속한 지역사회 고객들을 만족시키고 임직원들에게는 자부심을 심어주는 두 마리 토끼를 잡는 효과를 얻었다.

주주는 보이지 않는 회사의 경영자이자 회사의 최대고객이다. 그들은 회사와 한 배를 타고 운명과 고탁을 함께하는 공동체이다. 경영의 투명성 확보를 통해 주주와의 신뢰관계를 공고히 할 때 기업의 경쟁력이 더욱 강화될 것이라는 것은 자명하다. 삼성석유화학은 무엇보다 주주고객들이 충분히 납득하고 예상할 수 있으며, 그들이 칭찬할 수 있는 경영을 한다는 것이 진정한 주주고객을 위한 고객만족경영의 가치라고 믿고 있다. 따라서 공개가능한 모든 정보와 관련 자료를 신속하고 정확하게 제시하며, 주주고객들의 요구사항과 기대수준을 경영정책에 반영하고자 하는 노력을 게을리 하지 않았다.

외부고객 만족을 위해서는 철저한 관계 마케팅을 통해 고객의 정보를 분석하고 이를 마케팅, 영업, 서비스 활동으로 효과적으로 분류하여 전사원들이 즉각적으로 사용할 수 있는 고객관리 시스템을 구축하였다. 이 시스템은 혁신활동의 사례들과 연결되어 있어 내부혁신활동이 효과적으로 외부고객만족을 지원하도록 하였다. 또한 좋은 품질의 제품을 제공하는 것에 그치지 않고 찾아가는 서비스를 통해 고객사의 품질 향상을 지원하고 기술적 노하우를 전수하는 동시에 고객의 소리를 현장에서 듣는 노력을 게을리 하지

않았다. 결국 사후약방문식의 서비스가 아니라 사전적 서비스, 나아가 예측 서비스를 제공하려는 문화와 시스템을 구축하고 있다.

삼성석유화학은 우열이나 종속의 관계가 아닌 동반자 관계로 협력사 고객을 규정하고 있다. 협력사 고객은 제품과 서비스의 품질에 대한 외부 고객의 이미지에 영향을 줄 수 있기 때문에 협력사 고객을 관리하는 것은 곧 자사의 제품과 서비스를 관리하는 것과 같다고 할 수 있다. 협력사 고객과의 파트너십으로 공동가치를 창출하며 경쟁력을 극대화할 수 있도록 협력사 지원 프로그램을 통해 협력사의 수익성 개선, 영업선 다변화 등을 도왔다. 이를 통해 지원을 받은 협력사들은 보다 나은 품질의 제품과 서비스를 제공할 수 있는 기반을 마련할 수 있었으며, 삼성석유화학도 개선된 협력사와의 파트너십을 통해 향상된 품질의 제품과 서비스를 제공함으로써 고객만족을 꾀할 수 있게 되었다.

삼성석유화학이 지향하는 고객과의 동반성장이라는 가치는 2008년 6월에 일어난 전국적인 규모의 화물연대파업에서 그 위력을 발휘하였다. 파업기간 중 모든 경쟁업체들이 운송차질을 빚은 가운데, 업계에서 유일하게 삼성석유화학만이 고객사에 정상적으로 제품을 공급하였다. 한마디로 이는 내부고객에 대한 배려와 협력사 고객에 대한 고객만족경영이 외부고객을 위한 가치로 고스란히 연결된 결과라고 볼 수 있다. 삼성석유화학의 경우 운송업체와의 관계가 경쟁사와는 달리 각별하다. 삼성석유화학에서 명예퇴직한 직원으로 구성된 독립운송회사(TAS물류)를 만들어 운송권을 주었는데, 이러한 새로운 모델은 과거 구조조정으로 인한 여러 가지 문제점들을 해결하기 위해 내놓은 교육지책이었다. 평소 내부

고객의 만족을 중시하는 회사의 철학이 담긴 이러한 제안은 한순간에 직장을 잃을 위기에 처한 직원들에게는 한줄기 빛과 같은 희망이었다.

평소 고객에 대한 삼성석유화학의 철학과 문화를 체화하고 있던 퇴직직원들은, 어떠한 상황에서도 고객사에게 정상적으로 제품을 공급해야 함을 신조로 삼고 있는 삼성석유화학을 적극적으로 도와주게 되었다. 파업 상황에서도 정상적인 운송 작업이 이루어질 수 있도록 자신의 일처럼 발로 뛰어 주었다. 한편, TAS물류의 경우 비용구조면에서도 경쟁업체의 운송회사들과 차이를 보이는데, 이 또한 중요한 역할을 하였다. 운송회사의 직원인 운송 기사들에게 돌아가는 수입이 경쟁업체의 운송회사들에 비해서 월등히 높고, 따라서 내부만족도도 매우 높다. 통상적으로 운송료의 15%가 주선, 알선료 명목으로 운송회사에게, 나머지 85%가 기사들에게 배분되지만, TAS물류의 경우에는 97%를 기사에게 배분된다. TAS물류의 직원들은 당연히 기업에 대한 애사심이 높고 파업기간에도 회사에 큰 손실을 입히는 것은 바람직하지 않다는 공감대를 형성하였다. 이 사례는 삼성석유화학의 내부고객만족 정신이 분사된 협력업체에게 고스란히 전달되고, 협력업체의 높은 내부고객만족도는 파업문제를 해결하려는 삼성석유화학에게 선순환의 고리를 통해 다시 긍정적으로 전달되어 나타난 결과라 할 수 있다.

## V. 토털마케팅의 성과와 향후과제

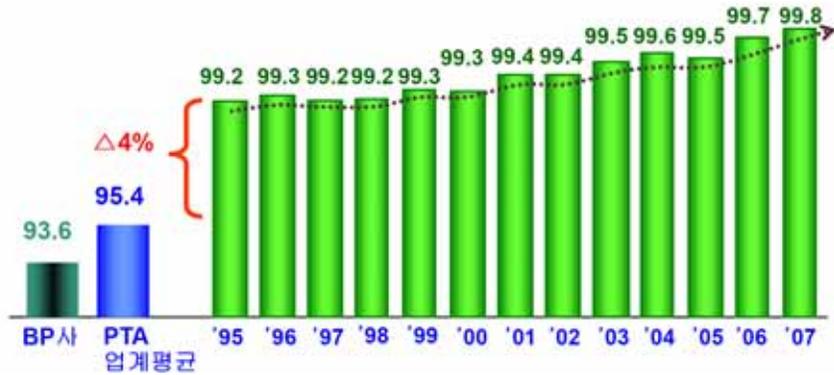
삼성석유화학은 앞서 설명한 SPC 모델의 세

축이 서로 잘 맞물린 톱니바퀴처럼 유기적으로 상호상승작용을 일으킴으로써 3.2way 브랜드가 궁극적으로 지향하는 가치들을 성공적으로 시장에 실현시키고 있다. 삼성석유화학은 제조 기업을 넘어 서비스 기업으로서의 이미지와 경쟁력을 갖추게 되었다. 변화를 두려워하기보다는 능동적으로 변화를 주도하며, 적극적 리더십과 혁신을 추구하고 토털 마케팅을 통해 최고의 서비스를 제공하는 서비스 기업으로 도약한 삼성석유화학의 노력은 가시적인 성과로 이어졌다.

먼저 3대 혁신 활동은 삼성석유화학을 업계 최초의 증설투자비용으로 40만 톤의 생산증대를 이뤄 연간 10억 달러 이상을 수출하는 국내 1위, 세계 3위의 PTA 생산업체로 자리매김하게 하였다. 1996년 1.67천 톤 수준이며, 혁신 도입 초창기인 2003년에는 4.5천 톤 수준이던 1인당 생산량은 혁신활동으로 인하여 2008년 현재 7.2천 톤으로 비약적으로 향상되어 생산효율성을 달성할 수 있게 되었다. 울산공장의 경우 새로운 설비증설이나 대규모 투자 없이 100만톤 생산규모를 110만톤 규모로 탈바꿈시켰는데, 동일한 설비와 인력으로 생산량을 10%증대시키는 놀라운 효과를 거둔 것이다. 혁신활동을 시작하기 전 20억원에 불과하던 1인당 매출액은 혁신활동 도입 후에는 60억 원으로 세 배나 늘어났다. 공장 가동 기술 측면에서는 핵심기술과 설계기술을 제공하고 있는 라이선서인 BP사의 수준을 넘어 PTA 업계 세계 최고의 공정 안정성을 확보하여 어떤 상황에서도 고객사에 안정적으로 제품을 공급하고 있다(그림 7 참조).

숫자로 환산할 수는 없으나 무엇보다 중요한 혁신활동의 결과는 삼성석유화학 내부 구성원들의 변화인데 6시그마, 지식경영 활동은 내부 구

〈그림 7〉 삼성석유화학의 공정 안정성(reliability) 지수



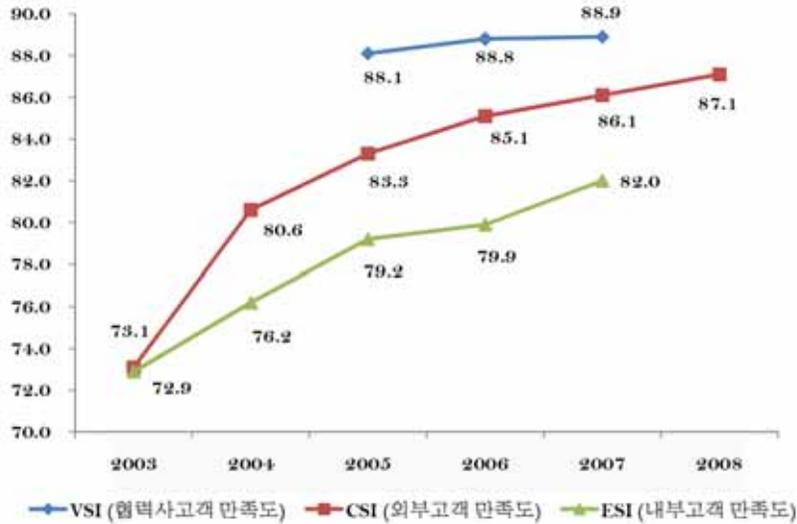
성원들로 하여금 과학적이고 논리적인 사고로 업무를 바라보고 선의의 경쟁을 통해 성과를 향상시키는 선순환적 경쟁을 가능하게 하였다.

혁신활동을 기초로 한 삼성석유화학의 토털 마케팅은 우량사 판매율 증대, 고객판매가 상승, 고객 여신일 단축, 경영 손익 개선 등과 같은 눈에 띄는 재무적 성과를 가져왔을 뿐만 아니라 외부 고객, 협력사 고객, 내부고객만족 등 경영지수 향상과 2008년까지 대한민국 고객만족경영 5년 연속 종합대상 수상이라는 성과를 거두게 하였다(그림 8 참조). 특히, 시장 점유율면에서 놀라운 성과를 가져왔다. 최근 5년간 공급 과잉량이 100% 이상 증가하고, 일반고객시장(merchant market)의 규모도 19%이상 감소한 상황에서도, 삼성석유화학은 56%의 시장점유율로 2위 기업과의 격차가 2배 이상 차이가 날 정도의 압도적인 선두를 유지하고 있다. 보다 놀라운 것은 업계에서 유일하게 자가수요시장(captive market)을 가지고 있지 않은 삼성석유화학이 경쟁업체의 자가수요시장에서 10% 가까운 성장률을 보인 것인데, 이는 마케팅 활동을 통한 가치공유의 결과라고 할 수 있을 것이다.

그간 삼성석유화학은 경영 혁신과 토털 마케팅의 성공적인 실천으로 많은 성과를 이뤘다. 그러나 삼성석유화학이 추구하는 진정한 3.2way를 완성하기 위해서는 해결해야 할 과제들이 남아 있다. 업계 최초로 서비스 지향적 마인드를 담은 브랜드를 성공적으로 만들어냈지만 브랜드를 보다 널리 알리고 브랜드 가치를 실현하는 노력은 향후에도 지속되어야 할 것이다. 아울러 그동안 추진해온 다양한 활동의 성과를 되짚어 새로운 교훈을 얻고 개선점을 찾아 나가는 것도 매우 중요하다. 특히 삼성석유화학의 도약을 이끈 고객만족경영에 안주하지 말고 기업이 고객에게 제공하는 가치, 고객이 지닌 가치, 그리고 고객이 기업에게 제공하는 고객 가치를 통해, 삼성석유화학의 기업 가치를 극대화하는 고객가치경영으로 진화하기 위한 첫걸음을 성공적으로 내딛을 수 있어야 할 것이다(이유재, 허태학 2007).

주주사 변경 이후 삼성석유화학은 PTA 시장에서의 성공에 안주하지 않고 에너지 분야와 친환경 소재 부문으로의 도약을 통해 글로벌 화학, 에너지 기업으로의 변신을 의욕적으로 추진하고 있다. 석유화학 분야에서는 기존 PTA 사업을

〈그림 8〉 고객만족지수의 향상



기반으로 독자 기술 확보 및 사업다각화를 통해 2015년 세계 3대 글로벌 석유화학회사로 성장하는 목표를 추진하고 있다. 태양광 발전 소재를 중심으로 한 에너지 분야에서는 차세대 기술 개발과 신규사업 참여, 그리고 바이오 원료를 바탕으로 한 친환경 소재 산업으로의 진출 등 신성장 동력이 될 수 있는 분야에서 글로벌 리더로 성장함으로써 2015년 제2의 창업을 실현하고자 하는 목표를 세웠다. 보다 치열해진 경쟁 환경 하에서 비전 2015를 달성하는데 있어 그간 추진한 고객 지향적 토털마케팅이 큰 역할을 할 것으로 기대되며, 이것이 신 시장, 신 고객에의 접근 방법으로 전승될 수 있도록 더욱 대 고객 대응 기법과 내부 프로세스를 가다듬어야하는 과제가 남아있다.

〈논문 접수일: 2008. 09. 30〉

〈게재 확정일: 2008. 09. 30〉

## 참고문헌

- 브랜드메이저(2007), “최고의 브랜드에는 드라  
마가 있다,” 원앤원북스.
- 삼성석유화학 경영혁신팀(2006), “감동에 불을  
붙여라,” 매일경제신문사.
- 안광호(2008), “전략적 브랜드 관리,” 학현사.
- 이유재(2000), ‘고객만족 연구의 종합적 고찰,’  
**소비학연구**, 11(2), 139-166.
- 이유재, 허태학(2007), “고객가치를 경영하라,”  
21세기 북스.
- 장형걸, 김광수(2007), ‘6시그마 경영의 품질성  
과가 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구,’  
**경영관련학회 통합학술대회 발표논문집**,  
1-9.
- Aaker, David A.(2002), “Brand Asset Management,”  
Jossey-Bass.
- Godin, Seth(2003), “Purple Cow: Transform

- Your Business by Being Remarkable,” Portfolio Hardcover.
- Grönroos, Christian(2007), “Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition,” John Wiley & Sons Inc.
- Haskett, Sasser, W. Earl Sasser, and Schlesinger (2002), “The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees,” Free-Press.
- Keller, Kevin Lane(2004), “Strategic Brand Management,” Prentice-Hall.
- Kotler, Philip and Waldemar Pfoertsch(2006), “B2B Brand Management,” Springer.
- Lovelock, Christopher and Jochen Wirtz(2007), “Service Marketing: People, Technology, Strategy,” Pearson Education.
- Oliver, Richard L.(1996), “Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer,” McGraw-Hill.

# Samsung Petrochemical: Total Marketing Strategy and Customer Value Creation

Yi, Youjae\*  
La, Suna\*\*  
Park, Kiwan\*\*\*  
Lee, Jaeyeon\*\*\*\*

## Abstract

The objective of the present case study is to analyze how effectively Samsung Petrochemical, which is a representative business-to-business corporation, has created customer value through total marketing strategy. Many business-to-business companies often underestimate or even denigrate the roles played by marketing within organizations and consider marketing investments as costs. However, the current case illustrates that total marketing strategy including brand marketing and others can be effectively employed to maximize customer value even in business-to-business sectors. The case summarizes that total marketing strategy of Samsung Petrochemical is comprised of two primary pillars: brand marketing and the SPC model as an implementation tool that consists of services, product, and customers. The present study is expected to provide valuable insights and implications for many other companies that are operating in the business-to-business sectors.

Key words: customer value, brand, customers, services, customer satisfaction, relationship marketing, B2B

---

\* Professor, College of Business Administration, Seoul National University

\*\* Professor, Department of Management, College of Social Science, Korea National Open University

\*\*\* Assistant Professor, College of Business Administration, Seoul National University

\*\*\*\* Doctoral Student, College of Business Administration, Seoul National University