

Angel office folder

KT&G

200121328 박효범

200420205 최원석

200821080 이고은

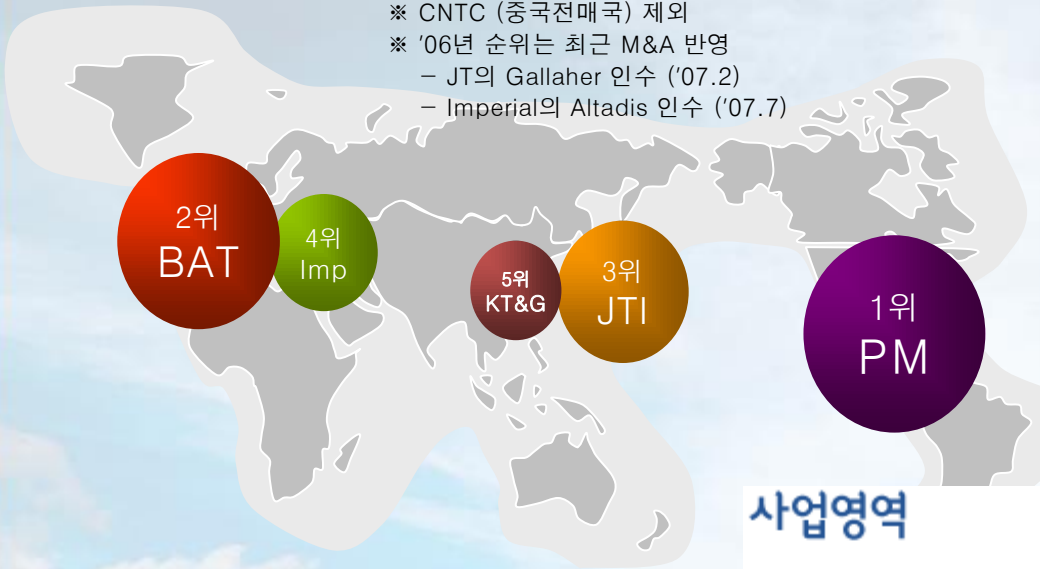
200820978 김예슬

목차

- 1 기업현황
- 2 내부환경분석
- 3 외부환경분석
- 4 인터뷰 정리
- 5 결론

기업현황

※ CNTC (중국전매국) 제외
 ※ '06년 순위는 최근 M&A 반영
 - JT의 Gallaher 인수 ('07.2)
 - Imperial의 Altadis 인수 ('07.7)



Company Profile

설립(주식회사)	1987.04.01
CEO	민영진 대표이사 사장
임직원수	4,158명
매출	24,999 (억원)
총자산	52,538 (억원)
순이익	9,311 (억원)

사업영역

- 담배의 제조와 판매
- 홍삼, 홍삼제품 및 건강기능식품의 제조와 판매
- 식음료품의 제조와 판매
- 의약품, 바이오의약품, 의약외품, 의료용품, 의료기기 및 기타 관련 제품의 개발, 제조 및 판매
- 담배사업과 관련한 재료품의 제조와 판매
- 무역업
- 부동산업, 임대업 및 주택사업
- 잎담배 경작지도

국내에서는 거의 독점으로 담배와 홍삼제품을 판매하고 있고, 그 외에 많은 사업을 하고 있다. 또한 담배만으로도 글로벌 5위의 기업으로 상당한 규모의 기업이다.

내부환경분석 - SWOT

- 국내 담배시장, 홍삼시장 내 점유율 1위(75%로 독점수준)
- 값싼 담배가격(싸고 맛있다는 평)
- 문화마케팅, 이미지 마케팅이 잘 되어 있음(상상 univ 등의 활동으로)
- 해외진출로 매출 증가

- 브랜드 아이덴티티가 타사에 비해서 약함(담배 브랜드에 대한 스토리가 없음)

Strength Opportunity

Weakness Threat

- 기업의 사회적 기여에 대한 관심이 높아진 상황
- 금연 성공률이 낮다는 점
- 웰빙바람으로 정관장 홍삼정 등의 건강식품의 인기 상승 중

- 외국산 담배의 수요 증가(점유율 하락 위협)
- 전자담배의 확산(대체품의 등장)
- 금연 캠페인의 확산
- 금연정책들
- 담배에 대한 부정적 인식

내부환경분석 - 전략

		외부 환경	
		기회(Opportunity)	위협(Threat)
내부 환경	강점 (Strength)	이미지 마케팅을 통한 기업 이미지의 지속적 상승효과, '웰빙 붐'에 맞춘 홍삼관련 상품 개발	담배의 부정적 인식을 커버할 이미지 마케팅, 값싼 가격으로 점유율을 지속적으로 유지(외국산 담배는 on tax라 비쌀 수 밖에 없음)
	약점 (Weakness)	현재 이미지 마케팅으로써 형성된 KT&G의 이미지를 바탕으로 한 트렌디한 담배의 출시, 문화 마케팅 사례 속에서 스토리를 찾아 고유의 특성(아이덴티티)을 부여	전자 담배보다 싸고 좋은 맛을 강조하여 '싸고 좋은 맛'이라는 needs를 가진 고객층 공략

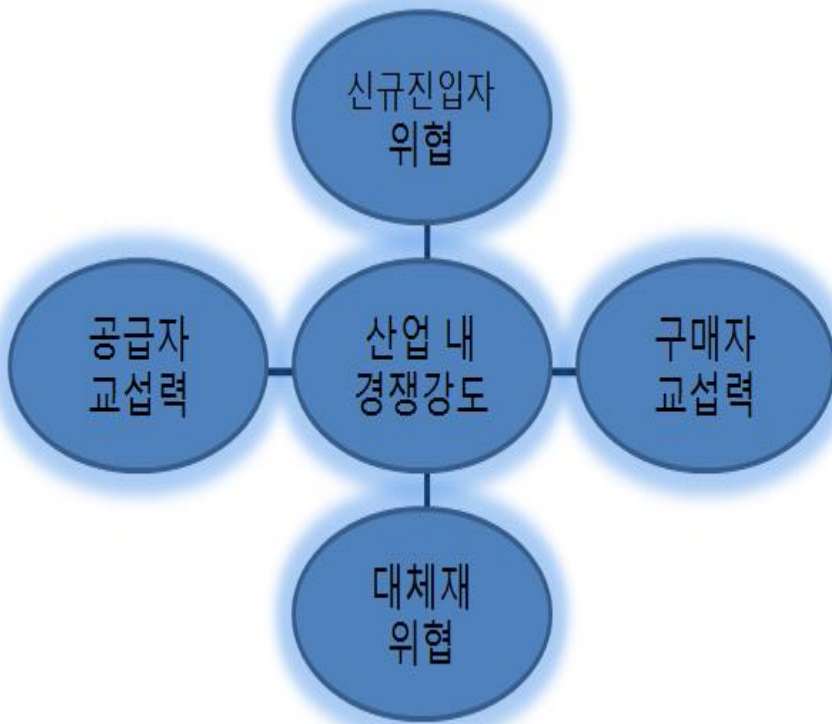
외부환경분석 - FFM

(1)산업 내 경쟁강도

재경부에서 제조허가를 받고 국내에 공장을 두고 있는 국내의 담배기업은 'KT&G'와 '우리담배(주)'뿐이며, 외국 담배기업은 PM, BAT, JTI이 국내에 유통되고 있으나, JTI는 KT&G 공장에서 OEM으로 생산을 하고 있으므로 실질적인 담배회사는 국내회사 2개와 외국 회사 2개로 볼 수 있다.

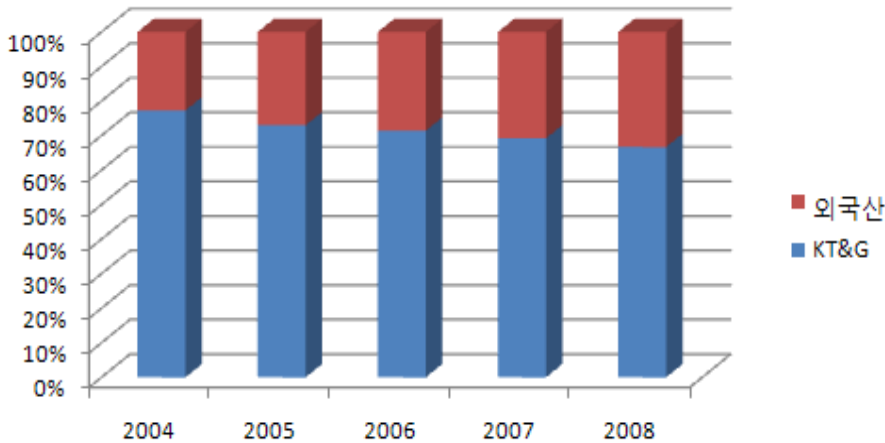
그러나 국내기업인 '우리담배'의 제품은 시장에 거의 유통이 되고 있지 않아, 담배시장의 경쟁상황은 KT&G와 외국담배기업간의 경쟁이라고 보아도 무관하다.

아직까지는 KT&G가 70%대의 점유율로 국내담배시장을 거의 독점하고 있는 상황이긴 하나, 점점 외국산 담배의 점유율이 증가하고 있어 경쟁이 점차 심화될 것으로 보인다. 이와 같은 외국산 담배의 추격에 KT&G는 다양하고 지속적인 제품의 개발과 출시로 시장 점유율 유지에 힘쓰고 있다.



외부환경분석 - FFM

국내시장점유율



<경쟁사 분석>

- British American Tobacco Korea(BAT)

BAT는 담배 판매 순위 1위 던힐, 켄트, 쿨의 제조사로서, 지난해 11월 1억 달러를 들여 경남 사천 산업단지에 4억 갑(80억 개비)의 생산능력을 갖춘 담배공장을 준공. 300명인 영업사원을 연말까지 500명으로 늘리고 BAT 제품을 취급하는 소매점도 8만개 이상으로 늘릴 방침이다. 외국계 담배 회사들은 타겟을 집중 공략하기 위해 주소비층의 공감대를 형성코자 다양한 소비자 설문 조사를 하는데, BAT는 가장 광범위한 시장 소비자 조사 업체로 유명하다. 또, 중간 유통단계를 없애고 소매점에 제품을 직접 공급하는 직영체제를 구축하기도 하였으며 기업 이미지 개선 차원에서 매년 모터스포츠 대회에 후원을 하고 있다. 현 서울 경기지방 20~30대에서 던힐로 강세를 보이고 있다.

- Philip Morris Korea(PM)

PM은 11월 14일, 연간 4억 갑 생산규모의 담배공장을 경남 양산 유산공단에 짓기 시작했던 것이 지난 달 완공되어 본격 가동에 들어갔다. 필립모리스 코리아에서 신설한 공장이 가동될 시 생산직 근로자를 기존 100여명에서 올 연말까지 200명으로 늘릴 계획이다. 마케팅 방법으로 아이러니 하지만 환경 보호를 위한 바다 사랑 캠페인, 서울 팝스오케스트라 및 서울 발레시어터 후원, 결식자 지원, 청소년 흡연 예방 캠페인 등을 벌이기도 하였다. 현 경상도 지방 40~50대에서 버지니아 담배로 강세를 보이고 있다.

- Japan Tobacco Korea (JT)

JT는 마일드 세븐, 이브생 로랑의 제조사로 현재 국내 공장 건설을 검토 중이다.한·일간의 인식 차이로 아직 국내 공장 신설에 다소 주의를 기울이고 있다. 앞으로 국내 경쟁에 본격 동참할 경우 국내 담배시장은 본격적인 경쟁체제에 돌입할 것으로 업계는 전망하고 있다. 현재 전 연령대에서 비교적 고른 지지를 받고 있으며 물밑 마케팅에서 마일드 세븐으로 인기를 끌고 있다.

외부환경분석 - FFM

(2) 신규 진입자 위협

담배산업은 국내외를 막론하고 고도의 독과점형 시장구조를 갖고 있다. 이는 담배산업이 규모의 경제가 요구되는 자본집약적인 장치산업으로서 다량의 원료구입과 2년간의 원료숙성기간을 필요로 하는 등 자본의 회임기간이 길고, 대규모 설비와 전국적인 유통망 구축에 거액의 자금이 필요하며, Brand Loyalty가 경쟁의 핵심수단으로써 막대한 마케팅 비용을 수반하는 산업이기 때문이다. 이와 같은 높은 진입장벽으로 인해 신규진입자의 위협정도는 아주 낮다고 볼 수 있다.

(3) 공급자 교섭력

구매자인 담배제조업체가 KT&G와 우리담배로 두 개뿐이나, 우리담배는 현재 100% 독일산 잎담배를 공급받고 있고 시장점유율도 미약하기 때문에 국내산 잎담배를 수매하는 구매자는 KT&G뿐이다. 그러나 지난 2002년 재배농가와 '국내 잎담배 전량 수매' 협약을 체결 했지만 지난해로 이 협약이 만료되었고, KT&G는 매년 농가들과 다음해의 재배면적과 계약물량을 정해 수매하고 있다. 따라서 지난해에 맺은 계약물량만 수매되므로 남은 물량은 폐기 처분해야한다. KT&G는 원가절감을 위해 국내산 잎담배보다는 값싼 외산의 수입량을 늘리고 있고, 현재 KT&G가 공급받는 잎담배 중 국내산은 41%밖에 차지하지 못 하고 있다. 구매자는 KT&G 하나뿐인데 반해, 공급자는 국내 담배농가와 값싼 해외 공급자와의 경쟁이 있기 때문에 공급자의 교섭력은 매우 낮다고 할 수 있다.

(4) 구매자 교섭력

BAT, JTI, PM 등의 외산 담배로 인해 대체품의 수는 많으나, 주 구매자는 중독된 흡연자로 특정 담배 브랜드에 대한 충성도가 강하며 가격에 민감하지 않기 때문에 구매자의 교섭력이 높은 편은 아니다.

(5) 대체재 위협

현재 담배라는 특성 상 대체재로써 전자담배가 유일하다고 할 수 있다. 하지만 전자담배 역시, 일반 담배와 비교해 흡연자들에게 맛이나 향에서 떨어지며 가격면에서 월등히 높으므로 사실상 대체재의 위협은 거의 존재하지 않는 편이라고 할 수 있다.

인터뷰 내용

아쉽게도 KT&G에 근무하고 있는 선배를 contact할 수 없어서 다른 곳에서 인터뷰 한 것을 사용하였다. 이는 따로 첨부하였고, 정리했다.

- 민영화 성공사례로 꼽히는 KT와 KT&G. 13명이 돌연사했던 KT에 비해서 상당히 유연하게 진행되었다고 KT&G근무직원은 평가하고 있다.
- 민영화 이전의 분위기는 수동적인 공무원의 마인드가 강했지만, 민영화 이후, 경쟁력을 얻어야 했다. KT&G는 경쟁력을 얻기 위한 방법으로 창의성에 초점을 맞췄기에 회사 분위기가 자유롭고 개방적이 되었다.
- 실제 충분한 자본력도 가지고 있기에 이런 자유로운 생각을 장려할 수 있다고 평가한다.
- 담배 위주의 사업을 변화시키기 위해서 여러가지 사업과 사회공헌활동을 한다. 시작은 비인기 종목의 스포츠에 팀을 구성하는 것이었는데, 현재는 (어느 대비인지는 나와있지 않음) 2%를 투자하는 정도로 직접적인 사회공헌도 진행하고 있다.
- 외국자본의 적대적 인수합병 시도로 위기를 겪었지만 회사 구성원 내의 원활한 의사소통으로 잘 대응할 수 있었다고 자평했다.

결론

KT&G의 주력사업인 담배시장은 최근의 웰빙 트렌드나 사회적 분위기로 보아 위기를 겪을 수도 있다. 또한, 전반적으로 산업 내 **경쟁강도가 점차 심화되는 추세**이다.

하지만 진입장벽이 높고, 대체제의 위협이 낮으면서 공급자 교섭력도 낮기 때문에 경쟁 강도가 약하고, 구매자 교섭력도 높은 편이 아니다. 아직까지는 전체적으로 살펴보았을 때 **경쟁강도는 낮기 때문에 잠재적 수익성이 높다고 할 수 있다.**

또한 많은 다른 사업과 특히 홍삼관련 사업은 오히려 웰빙 트렌드에 부합하는 사업이고, 실제 시행하고 있는 사회공헌은 KT&G의 기업 이미지 제고에 큰 도움이 되었다.

아직 공기업의 영향이 남아있어 당시의 충분한 자본력으로 안이한 생각을 가질 수도 있지만, 2006년 적대적 인수합병을 잘 해결한 것으로 보아 **충분히 민영화에 적응하고 발전해 나가는 기업**이라고 볼 수 있었다.