



브랜드 성공사례 THE BODY SHOP



이 승 우
상표디자인사업팀

1. THE BODY SHOP의 탄생

1976년 영국 남부 해안의 작은 마을인 브라이튼에서 식당을 운영하며 힘들게 생계를 유지하던 애니타 로딕(Annita Roddick)이라는 한 여성은 아이들과 함께 시간을 보내고 싶어 자연성분으로 만든 화장품 가게를 개업하고자 하였다. 그녀는 부족한 창업자금 때문에 은행에서 힘겹게 대출을 받아 가게를 열 수 있었지만, 비누와 샴푸 중심의 아이টে็ม은 너무나 평범한 것이었다. 손수 만든 15가지 화장품을 재활용 플라스틱 병에 담아 판매하기 시작한 이 조그만 가게는 이로부터 30년 후, 전 세계 51개국에서 2,000여 개의 매장을 운영하고 있는 세계적인 화장품 업체로 성장하였다. 녹색의 컬러가 선명하게 각인되는 바디샵의 성공신화는 이렇게 시작되었다.

현재 남녀노소 누구나 부담 없이 사용할 수 있는 바디샵의 식물성 제품들은 전 세계 매장에서 0.4초마다 1개씩 팔릴 정도로 인기몰이를 하고 있다. 전 세계 매출은 2000년 6억 1360만 파운드에서 2001년에 3% 성장한 6억 3460만 파운드, 세전 순이익도 29% 늘어난 3150만 파운드에 달할 것으로 평가되었다. 그리고 1999년 영국 소비자연합에서 선정한 '가장 믿을만한 브랜드' 2위에 올랐으며 세계적인 브랜드 가치 평가기관인 인터브랜드(Interbrand)의 조사에서 전 세계 브랜드 가치 순위 28위를 차지하였다. 또한 파이낸셜 타임즈는 세계에서 가장 존경받는 기업 27위로 바디샵을 선정하였다.¹⁾

애니타 로딕은 가난한 식당주인에서 연수입 1,100만달러가 넘는 성공적인 비즈니스 우먼으로 거듭나게 되었다. 어렵고도 소박하게 시작했던 한 주부의 구멍가게가 전 세

계적으로 의미를 지닌 글로벌 브랜드를 탄생시킨 것이다. 그럼에도 불구하고, 이러한 애니타 로딕의 창업과 성공, 그리고 바디샵 브랜드의 성공은 흔한 사례라고 말할 수도 있다. 우리나라의 삼성, 현대를 비롯하여 해외의 마이크로 소프트, 야후 등 맨손으로 성공신화를 이룩한 브랜드의 사례는 부지기수이다. 그러나 애니타 로딕의 사업은 그들의 성공과는 시작부터 달랐고 성공한 브랜드에 대해 부여하는 사회적 의미도 다르다.

바디샵의 성공은 자본주의사회의 낡은 비즈니스 관행을 허물어 내고 기업을 바라보는 소비자들의 인식에도 변화를 가했다. 그리고 기존의 기업주도적인 마케팅 패러다임에 경종을 울리는 데에도 크게 기여하였다. 평범하고 소박한 아이টে็ม으로 시작한 바디샵 브랜드가 전 세계적으로 크게 성공하고 글로벌비즈니스 세계에서 영향력을 발휘할 수 있었던 이유는 무엇인가?

2. THE BODY SHOP의 성공적인 브랜드구축

“우리는 보다 큰 세상에서 우리가 한 행위와 우리가 일으킨 긍정적인 변화로 평가받고 싶어요. 사업을 하는데 있어서 힘이 되었던 것은 우리의 제품이 아니라 바로 우리의 이념입니다. 기업이란 강자만이 살아남는 정글이라는 낡은 사고방식에서 벗어나, 책임 있는 자만이 지도할 수 있는 기업시민으로써의 공동체라고 보는 새로운 사고방식으로 바뀌기를 희망합니다. 기업의 가치관이 예고 되고 기업의 마음이 올바른 곳에 있고 기업의 감정이 인

1) 조정희, "THE BODY SHOP International : 사회와 환경을 위한 공헌", 테크노경영대학원, 2001.

정되고 기업의 정신이 활동한다면 우리의 모두를 위한 발자취가 정신으로 남아있게 되리라 믿습니다.”

(1) 애니타 정신(Annita Mind)과 브랜드 철학(Brand Philosophy)

30년의 오랜 기간 동안에 이룩한 바디샵의 성공신화는 갈수록 치열해져만 가는 경쟁상황 속에서 지속적이며 장기적인 수익성을 충족시켜야만 하는 기업들에게 많은 점들을 시사하고 있다. 애니타 로딕은 실제로 목욕용품의 가능성을 알리기보다는 인권이나 환경적 관심을 더 널리 표명하고 싶어 했다고 한다. 하나의 브랜드가 무형적인 형태로써 경제적인 가치를 지니게 될 때는 기본적인 제품의 품질을 넘어 그 이상의 잠재적인 가능성과 지속적인 성장의 원동력에 대한 평가가 이루어지는 것이다. 이러한 관점에서 무엇보다 브랜드 전략의 출발점으로써 바디샵의 창업주인 애니타 로딕의 창업정신에 주목할 필요가 있다.

기업의 목표와 존재이유가 이윤의 최대화라는 경제적 목표에 집중되어야 하는 것은 그 누구도 부인하기 힘든 것이다. 하지만 전 세계적인 반자본주의 물결과 함께 정치, 경제 및 사회적 불확실성의 문제는 이윤추구 집단인 기업들에게 심각한 위기상황으로 대두되고 있다. 더불어, 이러한 환경적인 측면의 위기뿐만 아니라 확대되고 있는 소비자주의(consumerism)와 기업에 대한 전반적인 불신의 문제는 기업의 경영방식과 기존의 마케팅 패러다임에도 중대한 변화를 요구하고 있다.

전략적 브랜드 관리는 이러한 환경적인 불확실성의 차원에서 선택과 집중, 그리고 명확한 차별화를 통해 보다 효율적으로 커뮤니케이션(communication) 하고자 하는 것이며, 동시에 장기적 관점에서 지속적인 수익을 창출하기 위한 저축과 투자의 노력이라고 할 수 있다. 하지만 전략적 브랜드 관리를 이야기 할 때 흔히 타겟(target)에 대한 핵심메시지와 커뮤니케이션의 일관성, 그리고 소비자 차원의 이미지를 강조하는 우를 범하게 된다. 이는 여전히 기업중심적인 일방적인 커뮤니케이션과 경영학적 관점의 성과관리가 중시되는 이유라고 하겠다. 또한 마케팅의 관점에서는 결과론적인 효율성을 강조하여 기업이나 브랜드와 관계(relationship)를

맺고 있는 다양한 이해관계자(stakeholder)들의 관점을 이해할 여유가 없다.

1960년대 경영학의 하부학문으로 우리나라에 소개된 마케팅은 그 당시 첨단학문으로써 신선함을 던져주었다. 하지만 현재의 마케팅은 시대를 앞서가야 하는 혁신과 진보의 정신을 잇은 채, 정교한 분석기술을 앞세워 기술적 수준으로서의 접근이라는 방법론에 치중하는 한계와, 기업 판매현장의 목소리와는 늘 거리를 유지하면서 기업에 대한 방향성의 제시보다는 시장조사와 성과분석에 연연하는 사례분석 위주로 전락하고 있다.²⁾

특히, 소비자만을 지향하여 이런저런 그럴듯한 이름으로 포장된 알팍한 마케팅 기법이 난무하는 현 세태를 보면서 기업철학의 부재와 마케팅 자체의 정체성 문제가 한계상황에 이르고 있음을 느끼게 된다.

마케팅 전략뿐만 아니라 브랜드를 관리하기 위한 전략적인 노력 역시 출발점이 무엇보다 중요하다. David A. Aaker가 강조하는 브랜드 전략은 브랜드 자산(brand equity)을 새롭게 인식하는데서 출발한다. 즉, 브랜드 가치를 극대화하려면 제품으로서의 브랜드와 그것을 사용하는 사람, 조직 및 상징으로서의 브랜드를 이해해야 하며 하나의 브랜드가 유사한 브랜드 또는 경쟁 브랜드와 차별화되는 아이덴티티(identity)를 갖도록 전략을 개발하고 기능적으로 시스템화 시켜야 한다는 것이다. 이러한 관점에서 그는 무엇보다 실행가능하고 현실적인 기업의 철학과 의미를 담을 수 있는 명확한 아이덴티티의 구축을 강조하였다. 곧 명확하고 차별적인 아이덴티티는 브랜드 전략을 끌어가는 원동력이자 방향성인 것이다. 하지만, 하나의 브랜드가 파워를 가지게 되면 마치 양날의 칼처럼 기존의 정체성을 잃고서 분기별로 변화하는 전략의 방향에 따라 그 가치에 역기능을 나타내기도 한다. 다시 말하자면 장기적인 가치의 축적을 목표로 하는 브랜드 전략의 관점 역시 이러한 정체성의 문제에서 자유로울 수 없는 것이다.

브랜드 아이덴티티(brand identity)는 기업이 브랜드를 통해 표현하고자 희망하는 목표이미지로서 미래 지향점과도 같은 것이다.³⁾ 즉, 브랜드 아이덴티티는 그 브랜드의 진정한 모습이자 전달하고자 하는 의미이며, 그 브랜드를 규정하는 가이드라인이자 존재의 이유에 관한 철학이라고 할 수 있다. 하나의 브랜드가 주위의 다양한 이

2) 이장환, 『마케팅 프로세스 베이직: 애니타 마인드』, 마산대학 인터넷비즈니스과 교수, 2003.

3) Aaker D.A., Building Strong Brands, The Free Press, NY., 1996, p.69.

해관계자들을 이해하지 못하고 자신의 이념적 정체성조차 뚜렷하지 못한 상황에서의 네이밍(naming)과 브랜드 커뮤니케이션은 그야말로 판매를 위한 싸구려 눈속임에 불과한 것이다. 이것이 바로 브랜드 아이덴티티가 더욱 전략적이어야만 하는 이유이며 이념부재의 한계상황 없이 장기적으로 성공하기 위한 기본적인 전제조건이다.

애니타 로딕은 스스로가 바디샵 브랜드에 정체성을 부여했다. 그녀는 기업의 주된 역할을 고가의 상품과 서비스를 더 많이 생산하는 능력을 키우는 것이 아니라 세계가 공동체로써 발전하기 위한 인간정신을 키우기 위한 것이라는 비전을 명확하게 제시해 왔다. 그리고 그러한 철학을 실행 가능하도록 하는 커뮤니케이션 방법들을 찾았고 비즈니스 세계에서 직접 실천하는 행동으로서의 모범을 보이고 있다.⁴⁾ 또한 이러한 그녀의 정신과 명확한 비전은 곧 바디샵의 브랜드 철학이자 존재이유로써 다음과 같이 기업의 사명 선언문(Mission Statement)⁵⁾에 구체적으로 나타나 있다.

- 사회와 환경의 변화를 이루는데 헌신한다.
- 이해관계자들(직원, 고객, 프랜차이즈, 원료공급자, 주주)의 경제적, 인간적인 욕구를 바람직한 방향으로 균형 잡아 나간다.
- 현재의 욕구를 충족시키기 위해 미래의 생태계를 희생시키지 않는다.
- 관심, 정직, 공정, 신뢰를 행동강령으로 채택하여 우리가 거 래하고 있는 지역, 국가, 국제사회에 실질적으로 공헌한다.
- 환경보호, 인권과 시민권을 위한 캠페인, 화장품과 목욕용품 업계의 동물실험반대 캠페인을 활발히 전개한다.
- 원칙과 실천 사이의 차이를 극복하기 위해 끊임없이 노력하고, 즐거움, 열정 및 서로에 대한 관심을 우리 생활의 일부로 만든다.

(2) 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility)

노블리스 오블리제(Noblesse Oblige)라는 표현이 있다. 이 말은 중세 유럽 봉건사회 귀족층이 전장에 나가 목숨을 바쳐 공동체의 안전을 지키고 그 대가로 농노들에게 세금과 복종을 요구한 데서 나온 사회지도층의 도덕적 책무를 뜻한다.⁶⁾

현대 사회에서도 사회 지도층뿐만 아니라 경제적 부나

권력을 지닌 계층, 그리고 기업이나 브랜드에도 이러한 사회적 책임과 공익적 역할이 요구되고 있다. 하지만 기업의 관점에서는 여전히 이러한 사회적 책임의 문제가 막연한 지출을 의미하는 것으로, 현재의 기업들조차 그 개념을 제대로 받아들이지 못하고 있는 실정이다.

국가의 경제성장을 주도했던 현대의 기업들은 이제 불확실한 정치·사회적인 환경에서 초기 자본주의의 이윤추구만을 도모할 수는 없게 되었다. 체제이론(institutional theory)에서도 기업의 경영환경은 사회 문화적 의미체계, 관습, 규범 등의 사회적 현실로 특징 지워지며, 이러한 체제적 틀 안에서 사회적 정당성이 부여될 때 조직 및 개인은 영리행위를 비롯한 다양한 활동을 추구하는 것이 가능해 진다고 하였다(Handelman & Arnold, 1999). 이에 따라 초기에 경영자에 의한 순수한 이타적 목적의 자선 기부행위로만 인식되던 기업의 사회적 책임은 이후 사회구성원의 동의가 기업경영의 주요한 요건이라는 인식이 확산되면서 사회적 이윤의 환원이라는 의무적 책임성(mandated responsibility) 차원으로 발전하게 되었다. 그리고 최근에는 기업의 사회적 책임을 이러한 이윤의 최대화라는 경제적 목표와 사회 문화적 규범체제 내에서의 정당성 획득이라는 사회적 목표를 동시에 성취하면서 기업의 자산가치를 향상시키기 위한 전략적 투자의 관점에서 바라보게 되었다. 즉, 사회적 책임의 이행과 기업의 이윤추구라는 기존의 대립적 관계가 아닌 보완적 관계로 바라보는 시각이 중요하게 대두된 것이다(Varadarajan & Menon, 1988).⁷⁾

또한, 기업 PR의 이해관계자 관리의 측면에서도 기업이 주주들의 이익만을 위해서 존재한다고 할 수는 없다. 기업이 다양한 이해관계자들의 이해를 조정하고 그들의 이익을 극대화하기 위한 결사체라고 할 때, 주주 이외에 종업원, 소비자, 경쟁자, 유통업자, 금융기관, 소비자 단체, 지역사회, 정부 등 다양한 이해관계자들을 염두에 두고 사업을 전개하는 것이 당연하다. 이러한 이해관계자들의 조화된 이익이라는 차원에서 기업의 사회적 책임에 대한 필요성은 Drucker(1984)가 말하는 '계몽된 자기이익(enlightened self-interest)'의 개념으로 수용되고, 윤리경영 및 전략적 사회공헌활동(strategic philanthropy)의 다양한 형태로 구체화되고 있다.

4) 이정환, op. cit.

5) THE BODY SHOP, 홈페이지(www.thebodyshop.com).

6) 이정규, "Brand Oblige 몰무원 '생명을 하늘처럼'", Orion Brand Journal, 제 8호, 2002, p.7.

7) 조형오, "공익연계 광고메시지가 소비자의 의사결정 과정에 미치는 영향", 「광고연구」, 제49호, 2000, p. 232에서 재인용.

기업의 사회적 책임에 관한 논의와 개념정의는 학자들마다 다양하지만, 공통된 목소리는 기업의 이윤추구라는 이익동기를 넘어서 보다 넓은 활동영역들을 사회에 대한 기업의 책임영역으로 포함시키고 있다. 즉, 기업은 법률적, 경제적인 의무를 넘어서 사회적 규범이나 가치, 그리고 사회적 기대와 조화를 이룰 수 있는 기업행위를 해야 한다는 것이다. 그러므로 이와 같은 정의들로부터 기업의 사회적 책임은 기업조직 뿐만 아니라 사회의 복지와 이익에 기여할 행동을 선택하고 조치를 취하는 경영자의 의무로, 경제적 영역을 넘어서 윤리경영과 보다 폭넓은 일련의 기업 활동 및 마케팅 철학을 지칭하는 것이라고 정의할 수 있다. 결국, 기업이 대주주만이 아니라 소액주주를 포함하여 다양한 이해관계자들의 이익 제고에 기여하고 경제적 목적 이외에 사회·인간적 가치의 실현에 공헌하는 것이 기업의 사회적 책임인 것이다(Buono & Nicholas, 1990). 이러한 관점은 기업의 사회적 책임이 경제적·법적·윤리적·자선적 책임을 모두 포함해야 한다는 캐럴의 주장과 일치하는 것이다(Carroll, 1979).

비록 이러한 개념을 적극적으로 받아들이지는 못하더라도 기업의 사회적 책임과 전략적 사회공헌활동은 외부의 환경변화에 따라 거역할 수 없는 기업경영의 중심과제로 자리잡아가고 있다. 즉, 사회적으로 존경받는 국민기업이 되기 위함이 아니더라도 기업의 사회적 책임과 사회적인 전략은 이제 장기적 영속성을 위한 기업경영의 불가결한 요소로 정착되고 있는 것이다. 이에 따라 기업들은 다양한 위기상황을 관리하고 소비자를 비롯한 이해관계자들과의 신뢰구축과 안정적인 기업운영을 위해 사회적 책임에 대해 진지하게 생각하게 되었다. 이러한 관점과 함께 전략적인 차원의 사회공헌활동이 강조되면서 기업과 브랜드의 장기적인 명성(reputation)을 관리하고 동시에 수익성을 제고하기 위한 구체적인 수단으로써 공익연계 마케팅(Cause-related Marketing)⁸⁾의 중요성 역시 강조되고 있는 추세이다.

기업의 사회적 책임에 대한 최근의 경향이 기업과 브랜드의 장기적인 성장을 위해 사회에 대한 투자를 강화하고 있다는 긍정적인 평가에도 불구하고 브랜드 전략의 관점에서는 가식적인 착취행위라고 평가절하 할 수 밖에 없

다. 비록 기업의 사회 책임적 관점이 중시되고 전략적인 차원의 사회공헌활동이 필수적으로 요구되지만 이러한 활동들이 브랜드의 근본적인 정체성과 철학을 바꾸어 놓을 수는 없는 것이다. 즉, 사회 책임적이며 윤리적인 브랜드는 이러한 전략적 활동에 의해서 탄생하는 것이 아니다. 세계에서 가장 많은 기부금을 내놓고 있는 마이크로소프트(Microsoft)지만 누구도 사회적 기업이라 여기지 않는다. 이는 사회공헌활동에 대한 기사로 매일 신문을 도배하고 있는 삼성의 경우도 마찬가지일 것이다.

이러한 관점에서 바디샵은 근본적으로 브랜드 전략과 커뮤니케이션의 방향이 다르다. 바디샵은 차별적인 브랜드 전략을 위해 환경지향적인 커뮤니케이션을 실시한 것이라고 하기는 힘들다. 비록 이에 대한 반대의 목소리도 있지만 사회에 대한 애니타 로딕, 바디샵의 관심과 지속적인 실천이 현재의 브랜드 아이덴티티를 차별적으로 구축시킨 원동력이라고 보아야 할 것이다. 바디샵의 차별적인 아이덴티티는 환경과 사회에 대한 책임성이라는 지속적인 컨셉과 장기적인 실천에 의한 명성에서 기반하고 있다. Dennis et al.(1998)은 바디샵의 사례를 통해 기업의 사회적 책임의 실천성에 대해 설명하면서, 이러한 바디샵의 사회적 책임성이 전략적인 차원이 아니라 근본적인 철학에 의한 것이었음을 크게 네 가지 차원에서 제시하였다.

첫째, 장기간에 걸쳐 여러 가지 사회이슈의 해결을 위한 기부의 역사를 가지고 있는데, 1994년에는 3천 5백만 달러어치의 자사 주식을 팔아 어린이 학대방지, 여성문제, 그리고 미술박물관 설립 등에 지원하였다.

둘째, 1995년부터 가정 내 폭력예방을 위한 캠페인을 적극적으로 진행해왔다. 특히, 진열장과 창문의 공간들까지 캠페인 활동에 할애했고, 여성폭력 예방을 위한 기금 마련에 적극적으로 앞장섰다.

셋째, 개발도상국에 대해 단순 원조가 아닌 무역을 통해 지원하고자 노력한 'Trade no Aid program'을 시행하였다. 이를 위해 브라질 정글의 카야포(Kayapo) 인디안 마을로부터 식물성 천연 오일을 직접 수입하는 획기적인 정책을 썼다.

넷째, 바디샵의 제품은 철저히 '자연주의'와 '동물실험 반대'라는 확고한 포지셔닝에 입각하여 기존의 목욕용품

8) 공익연계 마케팅(Cause-related Marketing)이란 상호 이익을 위해서 기업이나 브랜드를 사회적 명분이나 이슈에 전략적으로 연계시키는 포지셔닝과 마케팅 도구로서, 이익추구 중심의 마케팅 활동에 대한 비판의 목소리가 높아지고 기업의 사회 책임론이 대두되기 시작하면서 등장하게 된 사회지향적인 마케팅(Societal Marketing)의 한 형태이다. Pringle, H. & Thompson, M., Brand Spirit: How cause related marketing builds brands. Chichester: John Wiley & Sons, 1999.(김민주·송혁령 역, 「공익 마케팅」, 미래의 창, 2003).

9) Bryan Dennis, Christopher P. Neck & Michael Goldsby, "Body Shop International: an explanation of corporate social responsibility", Management Decision, 1998, p.650.

에 대해 대안적인 개념을 제시해왔고 소비자의 환경적인 관심을 강조하면서 재활용 용기의 사용 등을 적극적으로 장려해왔다.

바디샵은 기존의 이러한 활동들과 함께 최근까지 ‘동물실험 반대 캠페인’, ‘커뮤니티 트레이드’, ‘자아존중 캠페인’, ‘인권보호 캠페인’, ‘환경보호 캠페인’ 등의 다섯 가지 활동에 초점을 맞추어 브랜드의 기본 철학과 이념을 더욱 명확히 하고 있다.

바디샵의 브랜드 철학을 사회적 책임의 차원에서 높이 평가할 수 있는 것은 무엇보다 브랜드 철학에 기반한 생각과 아이디어들을 구체적으로 실천해 왔고 여전히 그 자리에서 행동으로 실천하고 있다는 점이다. 마케팅이나 브랜드 전략가는 늘 교과서적인 내용의 전략을 강조하지만 그러한 전략을 위한 근본정신을 쉽게 간과한다. 브랜드의 철학과 커뮤니케이션을 위한 비전 없이, 그리고 장기적인 방향성을 제시할 수 있는 근본적인 철학이 없다면 결국 단기간에 금방 끝나버리는 삼류전략으로 전략할 수밖에 없다. 기업의 사회적 책임에 대한 추가적인 논의들 역시 전략적 차원의 효과 보다는 진정으로 가치 있는 기업으로 태어날 수 있는 철학과 사회적 마인드에 초점을 맞추어야 할 것이다.

(3) PR 중심의 브랜드 커뮤니케이션

바디샵은 몇몇의 잡지광고를 제외하고는 자사 제품이나 브랜드에 대한 매스미디어 광고를 거의 한 적이 없다. 기업의 존재이유와도 같은 비전과 철학에 대해 비싼 광고 비용을 써가며 알리기보다는 실천하는 모습을 신뢰의 메시지로 직접 보여주었다. 비록 바디샵이 조그만 가게에서 시작한 사업이라는 점을 감안할 때, 자금의 문제로 시작한 커뮤니케이션의 기본 방향이 아직까지 고수되는 이유 일지도 모르겠다. 중요한 점은 정보와 광고의 홍수 속에서 광고전략이 아닌 커뮤니케이션 방법들을 통해 우리가 믿을 수 있는 좋은 브랜드로 인식하고 있다는 것이다. 먼저 바디샵 브랜드의 컨셉과 전략방향에 대한 개괄적인 내용을 살펴볼 필요가 있다.

- **설립이념** : 순수 자연주의 바디샵은 적극적인 사회 참여를 통해 사회와 환경의 긍정적인 변화를 위해 함께 노력한다.

- **브랜드 컨셉** : 다양하고 전문적인 제품, 흥미롭고 즐거운 제품을 기본 컨셉으로 하여 모든 종류의 화장품을 취급하는 'Total Cosmetic Brand' 이자 피부관리와 메이크업에 대한 '전문 Shop'.
- **브랜드 포지셔닝** : 10대 후반~20대 후반 여성을 주 고객으로 하여, 남녀노소 누구나 부담 없이 사용할 수 있는 식물성 화장품 브랜드.
- **가격정책** : 천연 식물성 원료를 사용한 우수한 품질을 합리적인 가격(High quality & Reasonable price)책정에 의한 고정된 가격 고수.
- **매장 인테리어** : 전세계에 공통된 컨셉에 맞추어 시공하여 깨끗하고 편안한 공간 구성과 친근감을 줄 수 있는 분위기 연출.

우리는 바디샵에 대한 광고를 거의 접하지 못했지만 위에 열거된 내용들에 대해서도 어느 정도 인식하고 있다. 이러한 내용들을 우리들은 어떻게 알고 있는가? 여기서 광고와 PR의 효과비교를 단순히 논하는 것은 의미가 없다. 각각의 커뮤니케이션 수단은 기본적으로 그 목표가 동일 할 수만은 없고 매체의 차이에 따른 메시지의 의미와 느낌이 다르며 결과적으로 이미지 차원을 인식하게 되는 방식과 태도도 역시 다르다.

바디샵의 브랜드 커뮤니케이션은 전적으로 PR의 관점에 초점을 맞추어왔다. 마케팅 관련 학자들이나 실무자들도 바디샵의 성공요인으로 기업의 사회적 책임 개념에 바탕을 둔 적극적인 사회공헌활동과 애니타 로딕의 PI(President Identity) 구축, 그리고 브랜드 전략과의 연계효과를 꼽는 것에 주저하지 않는다. President Identity란 기업의 이미지를 구성하는 요인들과 그 효과를 설명함에 있어서 하나의 기업이나 브랜드를 대표하는 회장이나 CEO의 이미지가 차지하는 비중이 적지 않다는 데에서 출발하였다. 극단적으로 삼성이나 현대, 대우 등 국내의 유명한 대기업의 이미지를 논의하거나 평가할 때 사람들은 그 기업의 문화적 특성과 함께 CEO의 이미지에서 많은 부분 영향 받고 있음을 알게 된다. 이러한 CEO의 이미지는 기업의 문화를 좌우하며 경영성과까지 예측할 수 있는 변인으로 작용하기 때문에 전략적인 차원에서 전문경영인을 영입하는데서 벗어나 미디어를 통한 PI 구축 노력이 적극적으로 이루어지고 있다. PI 구축전략의 핵심은 전문성과 관계를 포지셔닝 할 수 있는 인간적인 커뮤니케이션에 있다. 광고를 통한 커뮤니케이션 역시 가능하

지만, 이 경우는 외형적인 이미지에만 치중할 수밖에 없다. 따라서 기업과 연계되는 개인의 철학이나 삶의 방식, 인간미를 표출하기 위해서는 언론과의 인터뷰, 칼럼, 방송출연, 그리고 신뢰성과 우호적인 관계를 강화시키는 PR활동들이 중심이 된다. 동시에 CEO는 기업과 기업의 문화를 대표하는 가장 중요한 상징이라는 점에서 그에 대한 전략적 관리가 중요하게 대두된다고 하겠다.

이러한 PI, 또는 CEO 브랜드라는 관점은 기업의 특성이나 CEO의 개인적 성장배경 등에 따라 목표와 커뮤니케이션 방향은 다를 수 있다. 하지만 기업을 둘러싼 다양한 이해관계자들과의 관계관리 차원에서의 기본적인 역할과 그 전략적 방향은 쉽게 생각해 볼 수 있을 것이다. 주간경제 796호에서는 CEO 브랜드의 중요성을 다음의 네 가지 관점에서 설명하고 있는데 이는 곧 PR 관점의 기업커뮤니케이션이라고 할 수 있다.¹⁰⁾

첫째, IR(Investor Relations)의 관점에서 투자자에게 CEO는 위협보장의 역할을 수행한다.

둘째, CEO 브랜드는 기업 브랜드의 아이덴티티를 구성하고 브랜드의 개성(brand personality)¹¹⁾을 결정짓는 가장 중요한 요소이다.

셋째, 내부 커뮤니케이션(internal/employee communication)을 통해 내부직원을 통합시키는 중심적인 역할을 수행한다.

마지막으로, CEO는 기업의 이미지와 신뢰성, 그리고 성과를 포함하는 전반적인 대외평판, 즉 명성을 결정하는 기본적인 요인으로 작용한다.

이러한 관점에서 애니타 로딕은 차별적인 PI를 통해 자신과 바디샵의 브랜드 가치를 제고시키는데 크게 성공한 인물이라고도 평가할 수 있다. 애니타 로딕은 바디샵의 존재이유와 환경에 대한 아이디어를 적극적으로 행동하고 표현했으며, 미디어의 관심에 일광성 있는 모습을 보여 바디샵의 명확한 이미지와 명성을 얻는데 중요한 역할을 하였다. 브랜드의 철학과 메시지 전략, 그리고 PI의 관점과 함께 또 하나 중요하게 강조되어야 하는 것이 커뮤니케이션의 목표와 대상일 것이다. 바디샵의 커뮤니케이션 목표는 사회에 대한 공헌과 사회, 환경적 이슈에 대한 관심제고, 그리고 그를 통한 기업가치의

증대라고 말할 수 있다. 여기서 중요한 것은 브랜드의 자산가치나 판매량을 증대시키기 위한 노력보다는 소비자를 비롯한 다양한 이해관계자들로부터의 지지를 획득하고 헌신적인 상호관계를 쌓아나가고자 하는 장기적인 목표일 것이다. 이러한 장기적인 목표가 마케팅 노력에 대한 성과를 담보해 주지는 못할 수도 있으나 신뢰를 바탕으로 한 끈끈한 인관관계의 구축은 이를 보상하고도 남는다. 이러한 관점에서 바디샵은 구체적으로 지역사회 커뮤니티에 대한 관계개선뿐만 아니라, 오피니언 리더 혹은 소비자 집단에 대한 Community Advertising을 강화해 호의적인 입소문(WOM: Word of Mouth)과 커뮤니티 내의 활발한 정보 교류를 이끌어 냈다.

최근 MPR(Marketing PR)의 개념이 효과적으로 강조되고는 있지만, PR의 목표는 전적으로 다양한 이해관계자들에 대한 신뢰와 호의적인 관계를 구축하는데 있다고 해도 과언이 아니다. 이는 소비자만을 대상으로 하는 근시안적 마케팅 전략을 뛰어넘어 브랜드에 가치를 더할 수 있는 최선의 지름길이자 장기적인 수익을 담보할 수 있는 최선의 방법이라고 할 수 있다. 즉, 재무적으로 인식되는 브랜드 가치의 근본은 지속적이고 호의적인 관계구축과 충성도, 그리고 재구매율의 관리에 있다고 하겠다.

브랜드에 초점을 맞춘 이러한 PR 커뮤니케이션 전략은 잠재적인 실수나 사고, 외부의 비난 등으로 야기될 수 있는 위기를 관리(crisis management)함에 있어서도 사전 대응적(pro-active)인 역할을 수행할 수 있다. 유행처럼 번지고 있는 윤리경영, 환경경영, 정도경영 등은 이해관계자들로부터의 지지를 이끌어내고 잠재적인 위기에 사전대응하기 위한 내/외부적 커뮤니케이션 노력이라고도 설명할 수 있다. 즉, 기업의 존재이유가 사회 속에서 공존하며 유형, 무형의 가치를 창출하고 장기적으로 지속적인 성장을 이루고자 하는 것이라면 아이덴티티에 기반하여 실천가능한 약속을 하고 이를 적극적으로 실천해야만 한다. 그리고 절제된 브랜드의 약속과 철학을 표현하고 소비자 이전에 내부 직원들을 먼저 이해, 설득시켜야 한다. 바디샵처럼 신뢰에 기반한 기업은 어떠한 위기상황에도 효과적으로 대응하고 손실을 최소화하기가 용이할 것이다. 이는 곧 위기관리가 브랜드의 명성관리와 분리될 수 없는 이유이기도 하다.

10) 정지혜, 주간경제, 796호, 2004.

12) 브랜드 개성(brand personality)은 일반적으로 포괄적인 개념의 브랜드 아이덴티티로부터 분리하여 무형의 브랜드에 대해 부여하게 되는 인간적인 특성이나 성격 등을 정의하기 위한 개념이다.

3. 맺으며

미래의 기업경영은 예측불가능성과 잠재적인 위기에 적극적으로 대비하고 지속적인 성장을 위한 기업가치와 명성을 축적하는 것이 무엇보다 중요하다. 최근까지 재무적 관점이 중시된 브랜드 자산은 전략적인 브랜딩과 관리가 궁극적인 가치와 수익으로 연결된다는 관점에서 브랜드 전략을 이끌어왔다. 하지만 속빈 강정과도 같은 네이밍과 브랜드 아이덴티티, 그리고 차별화되지 못하는 커뮤니케이션의 방향들은 반자본주의의 물결과 함께 브랜딩에 많은 비판을 가하고 있다. 브랜드 중심의 전략적 접근도 이제는 보다 차별적이고 평가 가능한 방향으로 변화해야만 한다. 그리고 브랜드 전략의 목표 역시 재무적 관점이나 이미지 구축에 제한된 한계에서 벗어나 기업의 명성과 지속적 성장가능성(sustainable development)에 초점을 맞추어야 한다. 이를 위한 접근 역시 기본적인 브랜드 아이덴티티 차원과 전략적 커뮤니케이션의 차원으로 나누어 볼 수 있다.

우선 차별적이고 명확하게 전달가능한 아이덴티티가 곧 브랜드 전략이라고 할 수 있다. 비록 바다삼의 경우가 이러한 차별적 이미지와 브랜드의 명성을 구축하기 위한 전략적 관점이 아니었다 할지라도 바다삼은 환경문제와 기업의 사회적 책임이 대두되는 시점에서 실천적 철학을 앞세워 차별화된 가치를 창출해냈다. 그리고 이러한 아이덴티티는 현재의 바다삼이 지닌 가치의 핵심으로 자리 잡고 있다. 나아가 일관되고 믿을 수 있는 아이덴티티는 단기간의 수익성 보다는 소비자의 헌신적 태도를 포함하여 기업행위를 위한 다양한 지지를 이끌어내는 요인으로 작용한다. 그리고 이러한 헌신적인 관계의 구축이 브랜드에 사회·문화적 의미와 존재가치를 부여하게 되고 불확실성과 잠재적 위기를 넘어 장기적인 성장의 밑거름이 되는 것이다. 이제 메시지와 대상, 그리고 목표가 명확히 설정되었다면 커뮤니케이션은 보다 전략적이어야만 한다. 또한 상업적 광고와 정보가 넘쳐나는 상황에서 메시지 자체의 이미지보다는 받아들이는 인식 상의 신뢰성에 초점을 맞추어야 한다. 그리고 믿을 수 있는 방법으로 커뮤니케이션을 해야 한다.

지금까지 일관성 있는 브랜드 철학, 기업의 사회적 책임 그리고 차별화된 브랜드 커뮤니케이션이라는 관점에서 바다삼의 성공요인을 살펴보았다. 물론 하나의 기업이 태어나서 많은 사람들이 알게 되고 재무적으로 혹은 명성

의 관점에서건 성공하기 위해서는 중요시되어야 할 다양한 부분들이 존재한다. 기업의 아이덴티티에 기반한 철학이 명확하다 하더라도 여전히 제품과 서비스의 차별화에 소홀해서는 성공할 수 없는 것이다. 하지만 기업간 제품 개발과 상품기획의 차이가 크게 나타나지 않고 중요하게 인식되지도 않는 상황이라고 한다면, 효과적으로 차별화하고 지지를 이끌어 낼 수 있는 전략이 무엇인가 하는 점은 지속적으로 연구되어야 할 부분일 것이다. @

■ 참고 문헌

I. 국내문헌

- 안광호 · 한상만 · 전성률, "전략적 브랜드관리 - 이론과 응용 2판", 학현사, 2003.
- 윤각 · 서상희, "기업의 사회공헌활동과 기업광고가 기업이미지와 브랜드 태도 형성에 미치는 영향력에 관한 연구", 「광고연구」, 제61호, 2003.
- 이우광 · 고현철, "기업의 사회적 책임, 현황과 과제", 삼성경제연구소, 1997.
- 이상민 · 최인철, "재인식되는 기업의 사회적 책임", 삼성경제연구소, 2002.
- 이정환, "마케팅 프로세스 베이직: 애니타 마인드", 마산대학교 인터넷비즈니스과 교수, 2003.
- 조형오, "공익연계 광고메시지가 소비자의 의사결정 과정에 미치는 영향", 「광고연구」, 제49호, 2000.
- 한동우 · 하연찬 · 문순영, "사회공헌활동이 기업에 미치는 영향", 사회복지공동모금회, 2003.
- 한은경 · 류은아, "기업의 사회책임활동이 구매의도에 미치는 영향에 관한 연구", 「광고연구」, 제60호, 2003.

II. 해외문헌

- Aaker, D. A., Building Strong Brands, The Free Press, New York, NY.
- Bryan Dennis, Christopher P. Neck & Michael Goldsby, "Body Shop International: an explanation of corporate social responsibility", Management Decision, 1998.
- Carol L. Cone, Mark A. Feldman & Alison T. DaSilva, "Causes and Effects", Harvard Business Review, July, 2003.
- Interbrand, "The Future of Brands", April, 2004.
- Jennifer Mullen, "Performance-Based Corporate Philanthropy: How "Giving Smart" Can Further Corporate Goals", Public Relations Quarterly, Summer, 1997.
- Kevin Lane Keller, Strategic Brand Management(2nd ed), Prentice Hall, 2003.
- McAlister & Ferrell, "The role of strategic philanthropy in marketing strategy", European Journal of Marketing, Vol. 36, 2002.
- Michael. E. Porter, "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", Harvard Business Review, December, 2002.
- Stroup, Margaret A. & Ralph L. Neubert, The Evolution of Social Responsibility, Business Horizons, Vol. 30(March-April), 1987.
- Varadarajan, P. R & Menon, A. "Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy", Journal of Marketing, Vol. 52(July) 1988.