

16

지속가능한 마케팅

사회적 책임과 윤리

학습목표

- ▶ 1 지속가능한 마케팅을 정의하고 그 중요성을 논의한다.
- ▶ 2 마케팅에 대한 주요한 사회적 비판에는 어떤 것이 있는지 알아본다.
- ▶ 3 소비자운동과 환경보호주의를 정의하고 이 두 가지가 어떻게 마케팅 전략에 영향을 미치는지 알아본다.
- ▶ 4 지속가능한 마케팅 원칙을 알아본다.
- ▶ 5 마케팅에서 윤리의 역할에 대해 알아본다.

개관

마지막 장에서는 사회적으로 그리고 환경적으로 책임 있는 마케팅 행동을 통해 소비자, 기업, 사회의 (현재와 미래의) 요구를 만족시키는 지속가능한 마케팅(sustainable marketing) 개념을 살펴보고자 한다. 지속가능한 마케팅의 개념을 먼저 정의하고, 다음으로 마케팅에 대한 몇 가지 공통적인 비판을 살펴볼 것이다. 이는 개인 소비자와 지속가능한 마케팅을 옹호하는 공적 행동에 영향을 미친다. 마지막으로, 개인 소비자뿐만 아니라 사회 전체를 위한 가치를 실현하고자 지속가능한 마케팅 행위를 적극적으로 지향하는 기업이 이런 활동을 통해 어떤 실질적인 이익을 얻을 수 있는지 살펴볼 것이다. 지속가능한 마케팅이 단순히 옳은 일을 넘어서 기업에 이익이 되는 일을 할 수 있을 것이다.

먼저 유니레버 기업 내에서 가장 큰 글로벌 브랜드인 Knorr에서 실행중인 지속가능한 마케팅 사례를 살펴보고자 한다. Knorr는 지속가능한 일상생활을 만들고자 하는 회사의 목적에 따라, 지속가능한 농업에 헌신하고, 천연재료의 맛과 품질이 뛰어난 제품공급 업체로 포지셔닝했다.

Unilever의 Knorr: 지속가능한 미래를 향한 길

인구가 급증하면서 빈곤, 식량 부족, 기본 위생, 보건과 같은 문제가 발생하고 있다. 이러한 발전과 변화는 비즈니스뿐 아니라, 전 세계 사람들에게 영향을 미친다. 이 문제에 직면한 영국-네덜란드 소비재 회사인 Unilever는 지속가능 비즈니스의 청사진을 제시하기 위해, 2010년에 'Unilever Sustainable Living Plan'을 시작했다. 전략적 비전은 비즈니스 규모를 두 배로 늘리는 동시에, 탄소발자국을 줄이고 지속가능한 생활이 보편화되도록 사회적 영향력을 미치는 것이었다.

이러한 배경을 바탕으로, 유니레버는 더 많은 브랜드에 지속가능성 통합을 가속화하고 있으며, 그 중 하나는 유니레버 그룹 내에서 세계 3위인 Knorr이다. Knorr는 Unilever가 Ajinomoto의 라이선스하에 제조된 일본을 제외하고, Unilever가 Best Foods를 인수한 2000년 이래로, Unilever 소유의 독일 식음료 브랜드이다. 건조 수프 믹스와 양념을 생산하며, 2017년 식품 부문은 유니레버 매출의 24%와 영업 이익의 28%를 차지했다. Unilever에 따르면, 3억 2천만 명의 사람들이 매일 Knorr 제품을 사용한다. 야채와 허브는 Knorr 제품의 주요 원료이다. 지속가능한 재배를 통해, Unilever는 생태 발자국을 줄이고자 한다. 이 목표를 달성하기 위해 2010년에는 공급업체 및 농민과의 긴밀한 협력을 바탕으로 "Knorr Partnership for Sustainability" 행동강령을 만들었다. 2012년까지 Knorr의 모든 채소 및 허브 공급업체는 "Knorr Partnership for Sustainability"에 가입했다. 2017년에는 Knorr 브랜드를 지원하는 야채와 허브의 약 95%를 포함하여, 모든 농업 원료의 51%가 지속가능한 방식으로 공급되었다. 2020년까지 모든 농산물 원료가 추가될 것이다. 이는 90억 명이 넘는 사람들이 지구와 글로벌 생태계에 더 이상의 피해를 주지 않고 식량을 공급받고, 이를 위해 지속가능한 농업을 채택하는 것이 중요하다고 믿는 회사의 사명과 일치한다. 환경보호뿐 아니라, 지속가능한 농업은 소규모 농민과 농촌 지역사회에 경제적, 사회적 혜택을 제공할 것을 약속한다. Unilever에게 이것은 또한 안정적인 공급과 원자재 공급망의 위험 감소를 의미한다.

사람들의 지속가능한 생활 요구와 소비자 선호도에 초점을 맞춘 Unilever는 Knorr의 브랜드 자산을 강화시킨다. 이 기업은 또한 Knorr Sustainability Partnership Fund와 같은 다양한 활동을 통해, 농부들이 지속가능한 방식으로 농사를 짓도록 돕는다. 복잡하고 지속가능한 농업 프로젝트에서 농민을 지원하기 위해 Knorr는 파트너의 투자에 매칭펀드로 예산의 50%를 투자한다. 이를 통해 농부들은 새로운 아이디어를 시도하고, 지속가능한 농업을 보다 효율적으로 구현할 수 있다.

이 활동의 범위 내에서 Knorr는 농민들이 지속가능한 농업을 가속화하도록 지식과 장비에 매년 1백만 달러를 투자한다. 경쟁업체와 차별화하고 동시에 식품의 공급원 및 제조에 대한 소비자의 정보요구를 충족하기 위해, Knorr는 2010년에 이를 시작하였다. 이것은 지속가능한 농업에 대한 Knorr의 헌신을 더 잘 커뮤니케이션하기 위함도 있었다. "좋은 맛은 우리의 본성"이라는 모토 아래, 맛이 좋고 천연 재료로 만



▶▶ 지속가능한 재배 방법은 Knorr Chef가 제품에 가장 적합한 재료만을 사용하도록 보장한다.

Paul Maguire/Alamy Stock Photo

든 고품질 제품공급 업체로 Knorr를 포지셔닝하기 위해 캠페인을 시작했다. 말레이시아에서만 Knorr에는 신제품을 개발하고 제품군을 홍보하는 5명의 풀타임 셰프가 있다. 그들은 책임 있는 재배에서 맛있는 고품질 재료가 나온다고 확신한다. Knorr 셰프에 대한 신뢰는 이 캠페인의 또 다른 목표이다.

이 캠페인의 목표는 다음 전략을 통해 달성한다. Knorr Chefs와 농부 및 공급업체는 브랜드의 얼굴일 뿐 아니라, 복잡한 문제를 설명한다. 소셜 미디어와 같은 대화도구는 정기적인 이벤트와 함께 사용하여 접근성을 높이고, 투명성을 높이며 긍정적인 브랜드 경험을 가능하게 하여 소비자와 직원을 홍보대사로 만든다.

Knorr는 포괄적인 ATL(above-the-line: 전통대중매체) 및 BTL(below-the-line: 옥외, 전단 등) 광고를 통해, 제품의 고품질과 지속가능한 농업에 대한 약속을 전달한다.

커뮤니케이션의 믹스는 특정

행동강령을 위한 별도의 웹

사이트를 설정하는 것 외

에도 TV 광고, 인쇄 광

고, 판매시점 프로모

션, 브랜드 웹사이트

등 광범위한 온라인

활동이 포함된다. 이 브

랜드는 2012년에 소비자

가 지속가능한 원료를 사용

하는 제품을 선택할 수 있도록

포장에 지속가능성 로고를 최초로 도

입했다.

PR 캠페인에는 다양한 커뮤니케이터(마케팅, 셰프 등)를 위한 주요 메시지를 정의하고, 대상 그룹(소비자, 언론인, NGO 등)을 대하는 방

"좋은 맛은 우리의 본성"이라는 모토로 Knorr는 좋은 맛과 천연 재료로 만든 고품질 제품의 공급업체로 포지셔닝하기 위해 캠페인을 시작했다.

법을 구분하는 커뮤니케이션 매뉴얼도 포함되었다. 캠페인 시작 부분의 “동네 야채/할당” 이벤트는 관심과 소비자 참여를 유도했다. 소비자는 “도시농부”로 신청하여 Knorr가 공급하는 100개의 텃밭에서 자신의 채소를 재배할 수 있다. 캠페인의 중심점은 브랜드 홍보대사인 Knorr Chefs인데, 모든 커뮤니케이션 측정에 포함되었다. Knorr의 또 다른 이벤트인 독일 Unilever House의 로비에서 열리는 ‘Knorr Market Day’에서도 그들은 중심적인 역할을 수행한다. 언론인, 의견선도자, 직원 및 소비자는 라운드 테이블과 쇼 쿠킹에서 Knorr Chefs를 알게 된다. 시장가판대에서 고객은 직원뿐 아니라, 농부와 공급업체와 대화를 통해 Knorr 제품, 재료재배, 그리고 가공에 대한 정보를 얻을 수 있다.

13개의 토마토 수프의 맛 테스트에서 우승한 Knorr Gourmet Vine Tomato Soup에 대한 시식자들의 구전활동이 온라인 엔터테인먼트를 제공하고, 화제를 불러 일으켰다. 제품출시는 종합적인 보도자료와 함께 제공되었다. 추가 보도자료는 제품 개발자 및 브랜드 대사로써 Chefs의 작업 주제에 관한 것이며, 지속가능성 약속의 진행 상황에 대해 알려준다. Knorr의 미디어 작업은 기업대표, 셰프, 공급업체 및 농부가 참여하는 시장의 날(Market Day) 기자회견에 초점을 맞춘다.

동네 야채/할당(Town Vegetables/Allotment) 이벤트는 소비자가 감정적으로 공감할 수 있고, 미디어의 관심을 끌 수 있는 주제를 다루는 데 성공했으며, 7,000부 이상의 신청서가 접수되었다. 100개가 넘는 보고서, 특히 언론이 메시지를 광범위하고 성공적으로 보도했다. Knorr는 또한 Facebook 팬 페이지를 시작하는 시점도 잘 잡았다. 처음부터 긍정적인 메시지가 부정적인 것보다 많았고, Knorr 팬의 상호작용이 다른 경쟁사보다 많았다. 중요 고객의 행동과 토론 참여는 활발했고, 언론에 긍정적인 반향을 불러일으켰다. Knorr Market Day는 커뮤니케이션의 투명성과 신뢰성에 결정적인 기여를 했으며, 가치가 높은 직접 접촉을 가능하게 했다. 참석한 다수의 미디어 담당자와 수천 명의 소비자가 이벤트의 매력과 성공을 증명했다. Unilever Sustainable Living Plan(USLP)이라고 하는 Unilever의 비즈니스 모델은 성장과 수익성을 높이는 것을 목표로 한다. 2016년에 Unilever는 Dow Jones Sustainability Index의 업계 그룹 리더였다. 또한 2016년(6년째) Globescan /SustainAbility 설문 조사에서 1등을 했다. USLP의 17가지 핵심 목표는 세계에서 가장 시급한 문제를 해결하고 세계 경제에 10조 달러 이상을 증가시키는 것이다.¹

책임감 있는 마케터는 소비자가 무엇을 원하는지 발견하고 그것을 시장에 제공함으로써, 고객이 원하는 가치를 창조하고 고객에게서 돌아오는 가치를 획득한다. 마케팅 개념(marketing concept)은 고객가치와 상호이익의 철학이다. 그리고 이것을 실천함으로써, 보이지 않는 손에 의해 움직이는 경제는 변화하는 수많은 소비자의 요구를 만족시킨다.

그러나 모든 마케터가 마케팅 개념을 따르는 것은 아니다. 사실 미심쩍은 마케팅 활동을 하는 기업도 있다. 소비자의 필요보다는 기업의 필요를 추구하는 것이다. 더 나아가, 심지어 일부 소비자의 현재의 요구를 만족시키는 선의의 마케팅이라 할지라도 당장에 또는 미래에 다른 소비자나 사회에 피해를 줄 수 있다. 책임 있는 마케터는 자신의 행동이 장기적 관점에서 지속가능한지 고려해야 한다.

이 장은 지속가능한 마케팅과 사적인 마케팅 활동(private marketing practices)이 사회적·환경적으로 미치는 영향에 대해 다루고자 한다. 먼저, 이 질문으로 시작한다. 지속가능한 마케팅은 무엇이고, 그것은 왜 중요한가?

저자 코멘트

마케터들은 소비자들을 즉각적으로 만족시키는 것 이상을 생각해야 하며 후세들을 위해 지구를 보존하는 지속가능한 전략 쪽으로 사업활동을 전개해나가야 한다.

지속가능한 마케팅 (sustainable marketing)

미래 세대가 자신의 필요를 충족시킬 수 있는 능력을 보존하거나 강화하면서 소비자와 비즈니스의 현재 요구를 충족시키는 사회적 및 환경적 책임 마케팅

지속가능한 마케팅

지속가능한 마케팅(sustainable marketing)은 사회적·환경적으로 책임 있는 행동을 추구하는 것으로써, 소비자와 기업의 현재의 필요를 만족시키는 동시에 미래 세대가 자신의 필요를 만족시킬 능력을 보존하거나 증진시키는 것이다. 그림 16.1은 지속가능한 마케팅 개념을 우리가 앞 장에서 살펴본 마케팅 개념과 비교하고 있다.

마케팅 개념은 조직이 경쟁자들보다 훨씬 효과적이며 효율적으로 표적 집단 고객의 현재의 필요를 파악하고 그것을 만족시킴으로써 하루하루 성장해나가는 것이다. 고객이

▶▶ 그림 16.1 지속가능한 마케팅



당장 원하는 것을 제공하여 기업의 단기 매출, 성장, 수익을 만족시키는 데에 초점을 맞춘다. 그러나 고객의 즉각적 필요와 욕구를 만족시키는 것이 항상 고객 또는 기업 모두의 미래의 이익(interests)을 가장 잘 만족시키는 것은 아니다.

예를 들어, 맥도날드는 초기에 맞은 있지만 지방분과 염분이 가득한 패스트푸드를 내놓아 즉각적인 고객 만족을 이끌어내고 기업의 매출과 수익도 거두었다. 그러나, 맥도날드와 기타 패스트푸드 체인이 장기적으로 전국적인 비만을 유행시키고, 소비자 건강을 해치며 국가 보건체계에 부담을 준다는 비판이 제기되었다. 그들은 McDonald's Happy Meals가 아이들의 식습관이 노년까지 계속될 때, 좋지 않은 것을 염려했다. 그에 따라, 많은 소비자가 몸에 더 좋은 식품을 찾기 시작하면서 패스트푸드 산업의 매출과 수익은 급락했다. 윤리적 행동과 사회 복지 이슈를 넘어서, 맥도날드는 광대한 전 세계적 활동에 따른 상당한 규모의 환경발자국(environmental footprint)으로 인해 비판 받았다. 쓰레기로 가득한 포장, 고체 폐기물 발생에서 매장 내 비효율적 에너지 사용에 이르기까지 모든 것이 비판의 대상이 되었다. 그러므로 맥도날드의 전략은 소비자나 기업의 이익, 양 측면에서 모두 지속가능하지 않았다. 그림 16.1에 표시된 사회적 마케팅 개념은 소비자의 미래 복지를 고려하며, 전략적 계획 개념은 기업의 미래의 필요를 고려하고, 지속가능한 마케팅 개념은 이 둘을 모두 고려한다. 지속가능한 마케팅은 고객과 기업의 즉각적인 필요와 미래의 필요를 만족시키는, 사회적으로 그리고 환경적으로 책임 있는 행동을 요청한다.

예를 들어, 맥도날드는 이러한 도전에 대응하여 최근 몇 년간 샐러드, 과일, 구운 닭, 저지방 우유, 기타 건강식품으로 다양화하는, 보다 지속가능한 “승리를 위한 계획” 전략을 내놓았다. 그리고 소비자가 균형 있고 활동적인 삶을 사는데 필요한 핵심요소를 더 잘 이해하도록 돕는, “내가 먹는 것과 내가 하는 것... 난 그것을 사랑해”라는 다면적인 교육 캠페인을 시작했다. 최근에는 아이들의 웰빙에 대한 약속을 포함하는 “개선된 영양상의 선택권을 제공하겠다는 약속”을 공지하면서 영양상 균형이 잡힌 메뉴를 확대하고 소비자와 직원이 영양 정보를 접할 수 있도록 했다. McDonald's는 미국 내 메뉴의 80%가 “400칼로리 이하의 즐겨 찾는” 메뉴에 속하도록 했다. 지난해 이 체인은 4억 1,000만 컵의 야채, 2억 컵의 과일, Fruit & Maple Oatmeal과 8그램의 통곡물로 만들어진 Egg White, Delight McMuffin, 그리고 100%의 달걀 흰자 및 살코기가 더 추가된 캐



▶▶ **지속가능성:** McDonald's는 단순한 재료로 더 균형있는 식사를 제공하는 해피밀을 포함하여, 샐러드, 과일, 구운 닭고기, 저지방 우유 그리고 기타 건강식으로 다양화한 더 지속가능한 전략으로 지속가능성 문제에 대응했다.

Michael Neelon(misc)/Alamy Stock Photo

나다 베이컨 등을 제공했다.²

맥도날드의 “승리를 위한 계획” 전략은 환경적 이슈도 다루고 있다. 예를 들어, 식품 공급의 지속가능성, 포장 줄이기와 환경적으로 지속가능한 포장, 재사용과 재활용, 보다 책임 있는 매장 디자인 등을 요구한다. 맥도날드는 심지어 물 사용, 에너지 사용, 고체폐기물 관리 등에 있어서 공급자의 수행 지수를 표시하는 환경적 점수표를 개발하기도 했다. 예를 들어, McDonald’s는 재생가능하거나 인증된 포장재질을 사용하고, 2025년까지 모든 점포에서 재활용품 선택을 만들겠다는 약속을 했다.³ 그러므로 맥도날드는 수익면에서 지속가능한 미래를 위해 포지셔닝을 잘한 것이다.

진정으로 지속가능한 마케팅에는 유연하게 기능하는 마케팅 시스템이 필요하다. 소비자, 기업, 공공정책 입안자, 그 밖의 사람들이 사회적이고 환경적으로 책임 있는 마케팅 행동을 실현하기 위해 함께 일할 수 있는 시스템이다. 그러나 불행히도 마케팅 시스템은 언제나 유연하게 작동하지 않는다. 다음에서는 몇 가지 지속가능성 관련 질문을 다룰 것이다. 마케팅에 대한 가장 빈번한 사회적 비판은 무엇인가? 마케팅의 해악을 제한하기 위해 개인 시민이 한 일은 무엇인가? 지속가능한 마케팅을 장려하기 위해 법률가와 정부 기관이 해온 일은 무엇인가? 개별 소비자와 사회 전체 양쪽에게 지속가능한 가치를 창출하는, 사회적으로 책임 있고 윤리적인 마케팅을 실행하기 위해 깨어있는 기업이 해온 일은 무엇인가?

저자 코멘트

우리는 대부분 마케팅 활동으로부터 이득을 얻는다. 그러나 인간의 다른 노력처럼 마케팅도 결함을 갖고 있다. 여기에서는 마케팅에 대한 가장 일반적인 비판점들의 양면을 다룬다.

마케팅에 대한 사회적 비판

마케팅은 많은 비판을 받고 있다. 이러한 비판의 일부는 해명할 수 있는 것도 있지만 대부분은 그렇지 못하다. 사회 비평가는 어떤 마케팅 활동은 개인고객과 사회 전체, 그리고 다른 사업체에 해를 끼친다고 주장한다.

마케팅이 개인고객에게 미치는 영향

소비자는 마케팅 시스템이 자신의 이해를 얼마나 잘 반영하고 있는가에 지대한 관심을 가진다. 설문조사 결과는 다음과 같은 사실을 말하고 있다. 소비자는 마케팅 활동에 대해 복합적이거나 심지어 우호적이지 못한 태도를 가진다. 소비자 옹호단체, 정부 기관, 사회 비평가는 마케팅이 고가 판매, 소비자를 현혹하는 기만적 행위(deceptive practices), 강압적 판매행위, 불량품(shoddy) 혹은 안전하지 않은 제품 판매, 계획적 진부화(planned obsolescence), 사회적으로 소외된 소비자에 대해 소홀한 서비스 등 소비자에게 해를 끼치고 있다고 비판해왔다. 이러한 의문스러운 마케팅 행위는 장기적으로 소비자나 기업의 복지 측면에서 지속가능하지 않다.

높은 가격

많은 사회 비평가는 마케팅 시스템에서 정해진 가격이 “더 현명한” 시스템에서의 가격보다 훨씬 높게 책정되어 있다고 말한다. 이러한 높은 가격은 특히 경제가 하락국면을 맞이할 때, 받아들이기 힘든 것이다. 비판의 지점은 높은 유통비용, 높은 광고비와 촉진비용, 과도한 이윤책정(excessive markup) 등 세 가지 요소이다.

탐욕스러운 마케팅 경로 구성원이 자신이 제공하는 가치보다 더 높게 가격을 책정한다는 것은 오래된 비판이다. 결과적으로 유통비용이 너무 많이 들며, 소비자가 이 과도한 비용을 높은 가격이라는 형태로 지불한다. 중간상인(resellers)은 중간판매상(intermediaries)이 제조사나 소비자의 일을 대신 해주는 것이라고 주장한다. 가격은 소비자가 원하는, 즉 더 편리하고 커다란 상점 및 상품의 종류, 그리고 서비스와 긴 개점 시간, 반품의 편리성 등을 반영한다. 사실 그들은 소매업 경쟁은 너무 치열해서 실제 마진은 매우 낮다고 주장한다. 월마트, 코스트코, 기타 할인점과 같은 저가 매장들은 효율적인 운영과 저가 정책으로 경쟁업체를 압박한다.

현대사회에서 마케팅에 대한 또 다른 비판은 과도한 광고와 판매촉진에 사용된 많은 비용이 높은 가격으로 전이된다는 것이다. 예를 들어, 과도하게 판매 촉진을 한 제조업체 브랜드(national brand)가 사실상 동일한 소매점 상표 부착(store-branded) 제품보다 더 많이 판매된다. 이 판매활동과 포장의 많은 부분은 기능적인 가치가 아니라 심리적인 가치만을 더한다는 것이 비판의 내용이다. 마케터들은 광고가 상품 비용을 상승시키긴 하지만, 잠재적 구매자에게 브랜드의 유용성과 가치에 대한 정보를 주는 이점도 있다고 응수한다. 유명 브랜드 상품이 더 비쌀 수는 있으나, 일관된 품질을 보장한다. 게다가 소비자들은 일반적으로 기능만을 강조한 상품의 경우 낮은 가격으로 구매하고, 심리적 이득을 제공하는, 즉 자신을 부유한 것처럼, 매력적인 것처럼, 그리고 특별한 것처럼 느끼도록 만드는 상품에는 좀 더 많은 돈을 지불하고 싶어 하며, 기꺼이 그렇게 한다.

사회 비평가들은 어떤 기업은 제품 가격을 과도하게 높게 책정한다고 주장한다. 제약산업의 경우 5센트의 원가가 드는 알약 1알이 소비자에게는 2달러에 팔린다는 점, 그리고 자동차 정비 등의 서비스에 비싼 수리비를 책정한다는 점이 비판의 내용이다. 마케터는 대부분의 기업이 소비자와 좋은 관계를 맺고, 앞으로도 사업을 계속하기 위해 소비자와 공정하게 거래하려고 노력한다고 응수한다. 또한 그들은 대부분의 소비자가 왜 높은 소비자 가격이 책정되는지 잘 이해하지 못한다고 말한다. 예를 들어, 제약회사 제품의 높은 소비자 가격(markups)은 기존 약품의 원자재 구매, 촉진, 유통 비용뿐만 아니라 신약을 제조하고 테스트하는 데 드는 높은 R&D 비용을 만회할 수 있도록 책정된다. 제약회사인 글락소스미스클라인(GlaxoSmithKline)은 자사광고에서 이렇게 말했다. “당신이 오늘 사는 약품이 내일의 기적을 만들기 위한 자금입니다.”

촉진관련 기만행위

마케터는 가끔 소비자가 실제로보다 더 많은 가치를 얻고 있다고 믿게 함으로써 소비자를 우롱한다고 비난받는다. 이러한 기만행위(deceptive practices)는 가격, 촉진, 포장에서 일어난다. 기만적 광고촉진(deceptive promotion)은 제품의 특성이나 성능의 허위광고, 이미 품질된 제품을 세일이라고 광고해 소비자를 상점으로 유혹하는 행위 등을 포함한



▶ 과도하게 판매촉진을 한 제조업체 브랜드(national brand)가 소매점 상표 부착(store-branded) 제품이나 내용은 같지만 상표가 없는(virtually identical nonbranded) 제품 보다 더 많이 팔린다. 사회 비평가는 촉진이 다만 제품의 심리적인 가치를 높일 뿐, 기능적으로는 아무런 가치를 더해주지 않는다고 주장한다.

Keri Miksza

다. 포장에 관련된 기만행위(deceptive packaging)는 미묘한 디자인 조작을 통해 포장의 내용물을 과장한다든가, 라벨을 오도한다든가, 오도할 수 있는 용어로 크기를 표시한다든가 하는 일을 포함한다.

기만적 가격표시(deceptive pricing)는 “공장가”나 “도매가”를 마치 실제가격인 것처럼 광고하거나, 허위로 표시한 비싼 소매 판매가격에서 많이 할인해 주는 것처럼 표기하는 것을 포함한다. 예를 들어 JCPenney, Kohl's, Neiman Marcus 및 Nordstrom에 이르는 소매업체는 부풀려진 원가(original price)를 이용했다는 소송을 당했다. Macy's에 대한 집단 소송은 소매업체가 “유령 인하 체계(phantom markdown scheme)”로 고객을 속이고 “조작된, 임의적이고 거짓된 원래 또는 비교가격에 대해 엄청난 할인을 제공하는 듯한 의도”라고 판결했다.⁴ 그리고 Overstock.com은 최근 캘리포니아 8개 카운티의 법무장관이 제기한 사기가격 소송의 결과, 캘리포니아 법원은 680만 달러의 벌금을 부과했다. 이 소송은 온라인 거인이 조작된 “정가”보다 낮은 가격을 일상적으로 광고했다고 판결했다. 예를 들어, Overstock은 정가가 999달러라고 주장하면서, 파티오 세트를 449달러에 판매하기도 했다. 상품이 배송되었을 때, 고객은 가격이 247달러인 Walmart 스티커가 있음을 발견했다.⁵

기만행위는 입법조치와 소비자 보호행위를 이끈다. 예를 들어, 2005년 5월 11일에 유럽 의회 및 위원회는 오해의 소지가 있는 광고 및 기만행위에 대한 벌금을 부과하는 법률조항인 2005/29/EC를 통과시켰다. 그러나 일부 비평가들은 이와 같은 규정에도 불구하고, 기만적인 주장이 여전히 흔하다고 주장한다. 예를 들어, 유럽 소비자는 일부 상품라벨을 오해하고 있으며, 여러 소비자 단체는 과일이 거의 또는 전혀 없지만, 포장에 과일이미지가 있는 음료 및 유제품과 같은 제품을 단속하도록 유럽 연합(EU)에 주장하고 있다. 또 다른 예는 많은 구매자가 비타민이 첨가되어 있다고 확신하는 “비타민 워터”(실제로는 비타민이 없는 설탕음료)라는 라벨을 붙인 네덜란드 소매 체인인 Hema가 있다. 소비자단체는 이러한 사례를 반복적으로 보고했으며, 포장 앞면이 내부 내용물을 적절하게 표시해야 한다고 주장했다. 그러나 이러한 제조업체를 소송하고, 심지어 벌금을 부과하는 것은 어려운 일이었다.⁶



▶ 기만 당하는 소비자: 소비자단체는 여러 음료 제조업체가 그들의 내용물을 잘못 표시하고 있다고 소송했다.

Rido/Shutterstock

가장 어려운 문제는 “기만적”이라는 것을 정의하는 것이다. 예를 들어, 껌이 “당신의 세계를 뒤흔들 것”이라는 광고 문구가 문자 그대로를 뜻하는 것이 아니라, 하나의 “과장”으로써, 순수하게 효과를 과장하는 것이다. 그러나 다른 사람은 과장과 유혹적인 이미지는 미묘한 방식으로 소비자에게 피해를 입힌다고 주장한다. 유명하고 오래된 마스터카드(MasterCard) 프라이스리스(Priceless) 광고를 생각해 보자. 비용에 상관없이 자신의 귀중한 꿈을 만끽하는 소비자의 모습이 그려지는 광고다. 이 광고는 신용카드가 이를 가능하게 한다고 제안한다. 그러나 비판자들은 신용카드 회사의 이러한 이미지화가 소비자들의 카드 과다사용을 불러오는 선지출 후지불(spend-now-pay-later) 태도를 장려한다고 주장한다.

마케터는 모든 기업이 기만행위를 하지 않으려 한다고 주

장한다. 왜냐하면 이러한 행위가 장기적으로 사업에 악영향을 주고, 지속가능하지도 않기 때문이다. 유익한 고객과의 관계는 가치와 믿음의 기반 위에 세워진다. 만약 소비자가 스스로 원하는 것을 얻지 못한다면, 그들은 좀 더 믿을 만한 제품으로 바꾸어 구매할 것이다. 게다가 소비자는 대개의 경우 기만행위에서 스스로를 보호한다. 생각보다 많은 소비자가 마케터의 판매의도를 인식하고 있고, 구매할 때 많은 주의를 기울인다. 그런 나머지, 제품에 대한 정직한 주장도 믿지 못하는 경우도 가끔 있다.

강압판매

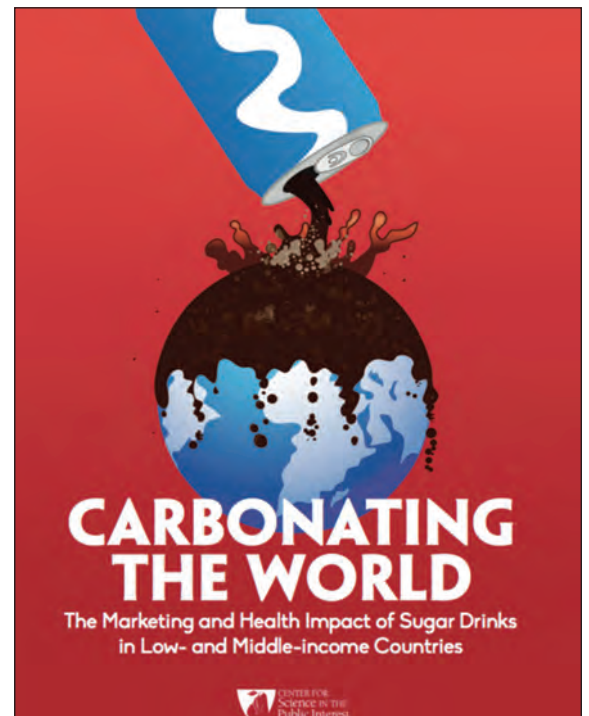
판매원이 가끔 소비자가 사려는 생각조차 없었던 물건을 사도록 설득하는 강압판매(high-pressure selling)를 하고 있다고 비판받는다. 보험, 부동산, 중고차는 사는 것이 아니라 팔린다고 한다. 판매원은 구매를 유도할 수 있도록, 판에 박힌 부드러운 말을 전달할 수 있도록 훈련된다. 대개 가장 많이 판매한 사원에게 인센티브를 주기 때문에 판매량을 늘리는데 열심이다. 비슷하게, TV 정보성 광고 판매원은 “소리 지르고 팔기(yell and sell)”를 통해, 가장 강력한 의지를 가진 사람만이 저항할 수 있을 정도로 소비자에게 긴급함을 알리는 방법을 사용한다.

그러나 대개의 경우 강압판매는 마케터에게 그다지 도움이 되지 않는다. 이런 전술이 단기간 수익을 노리는 일회성 판매상황에서는 괜찮지만, 대부분의 판매상황은 소중한 고객과의 장기적 관계를 맺는 것을 필요로 한다. 강압적 혹은 기만적 판매행위는 이런 관계에 심각한 손상을 줄 수 있다. P&G의 회계부장이 월마트 구매부에 P&G 제품을 구매하라고 압력을 넣으려고 한다거나 IBM의 판매원이 GE의 정보기술 부장을 위협해 제품을 강매하려 한다고 생각해보라. 전혀 말도 안 되는 일이다.

조잡한(Shoddy), 유해한(harmful), 혹은 안전하지 않은(unsafe) 제품

또 다른 비평가들은 상품의 품질이나 기능의 결함에 대해 우려한다. 너무 자주 들리는 불평 중 하나는 제품이 잘 만들어지지 않았거나 성능이 형편없다는 것이다. 두 번째 불만은 제품안전에 관한 것이다. 제품안전이 문제가 되는 이유로는 기업의 무관심, 제품 복잡성(product complexity) 증가, 품질관리 소홀 등이 포함된다. 세 번째 불만은 제품이 편익을 별로 제공하지 못하고 심지어 해롭기까지 하다는 것이다.

예를 들어, 청량음료 산업을 생각해보자. 많은 사회 비평가들은 칼로리가 높은 청량음료의 과잉 공급으로 국가적 차원에서 비만이 유행처럼 빠르게 증가하고 있다고 비판한다. 그들은 음료 마케터를 취약한 소비자들에게 돈만 벌려고 하는 탐욕스러운 존재라고 비난한다. 청량음료업자들은 미국을 Big Gulpers 국가로 만든다. 미국의 청량음료 소비는 최근 몇 년 동안 감소했지만, 음료회사는 이제 성장을 위해 신흥시장을 찾고 있다. 공익과학센터(CSPI)의 “Carbonating the World”라는 제목의 보고서에 따르면, 2008년 중국, 인도, 멕시코와 같은 신흥시장은 전 세계 청량음료 소비의 절반 이상을 차지했다. 그러나 현재 청량음료의 거의 70%가 그 시장에서 판매되고 있다. CPSI는 음료회사가 담배산업



▶ 유해한 제품: 청량음료 산업은 신흥시장에서 유해한 제품을 홍보함으로써 무책임한가, 아니면 단순히 소비자의 욕구를 충족시키면서, 소비선택을 하도록 한 것일까?

Center for Science in the Public Interest

과 매우 유사하게 행동하며, 시민들에게 의료서비스를 제공하기 위해 고군분투하는 국가들에 유해 제품을 마케팅 한다고 비난한다.⁷

청량음료 산업이 미숙하고(ill-informed), 부주의한(unwary) 소비자에게 공격적으로 지나치게 판매촉진활동을 한 것이 사회적으로 무책임한 것인가? 혹은 단지 소비자의 구미를 당기게 하는 제품을 제공하여 소비자 욕구를 충족시키고, 소비자가 소비 선택권을 행사하도록 한 것인가?

산업이 해야 할 일은 대중의 입맛(public tastes)을 지키는 것인가? 사회적 책임과 관련한 많은 문제에서 무엇이 옳고, 무엇이 그른지는 견해의 차이일 수 있다. 몇몇 분석가들은 산업을 비판하지만, 또 다른 분석가들은 그것에 대한 책임은 소비자에게 있다고 주장한다. 어느 누구도 그것을 사거나 마시라고 강요한 적이 없으며, 개인적인 책임과 통제 문제라고 한다.

그러나 많은 제조사가 우수한 품질의 제품을 만들기 원한다. 기업이 어떤 방법으로 제품 품질과 안전문제에 대응하느냐에 따라 그 기업의 명성에 해를 끼치기도 하고, 도움이 되기도 한다. 품질이 좋지 않거나 안전하지 않은 제품을 파는 기업은 소비자 단체나 단속기관과 분쟁에 휘말릴 위험을 감수해야 한다. 안전하지 않은 제품은 제조물 책임(product liability) 소송에서 큰 벌금이 매겨지기도 한다. 더 근본적으로는 기업이 제공하는 제품에 만족하지 못한 소비자는 미래의 구매를 기피하고 다른 소비자에게도 구매하지 말 것을 권장한다. 오늘날의 소셜 미디어와 온라인 리뷰 환경에서, 저품질의 언급은 산불처럼 퍼질 수 있다. 그러므로 품질의 결함은 지속가능한 마케팅과 함께 갈 수 없다. 오늘날 마케터는 좋은 품질이 고객 가치와 만족을 가져오고, 결과적으로 지속가능한 고객 관계를 형성해준다는 것을 알고 있다.

계획적 진부화

어떤 제조사는 제품이 실질적으로 교체되어야 할 필요를 느끼기도 전에 그 제품을 구식으로 만드는 계획적인 진부화(planned obsolescence) 프로그램을 진행하기도 한다고 비난받고 있다. 일부 제품이 예정 보다 더 빨리 고장나고, 닳고, 녹슬고, 부패하는 물질이나 부품을 사용한다는 것이다. 그리고 만약 제품이 그 자체로 충분히 빨리 닳아버리지 않으면, 의도적 진부화(perceived obsolescence)를 통해 더 많이 그리고 더 빨리 구매하도록 만드는 기업도 있다. 분명한 사례는 낭비적인 일회용 의류 문화를 만들어낸다고 비판받는, 지속적으로 바뀌는 의류 패션이다. “너무 많은 옷들은 결국 쓰레기 매립지로 갈 수밖에 없습니다.”라고 한 디자이너는 한탄한다. “그 옷들은 불필요한 것으로 간주되고, 시즌이 끝나면 몇 년 더 입을 수 있음에도 불구하고 폐기되죠.”⁸

또 다른 기업은 계획된 신제품 계열을 출시함으로써 구식 모델을 진부하게 만들고, 소비자를 “연속 구매자(serial replacers)”로 만든다고 비난받는다. 비판자는 이러한 일이 가전 산업에서 발생한다고 말한다. 평범한 사람이라면, 아마도 휴대전화와 카메라에서 아이팟, 플래시 드라이브에 이르기까지 어제까지 가장 인기 있었지만 이제는 화석이 되어버린 기술 제품을 서랍에 가득 갖고 있을 것이다. 1년에서 2년 정도면 가망 없이 낡은 것으로 여겨진다. Apple은 최근 고객이 최신 모델로 업그레이드하도록 권장하기 위해, 소프트웨어 업데이트를 통해 구형 iPhone을 의도적으로 느리게 만들었다는 비난을 받았다. 애플은 일부 휴대폰의 속도를 늦추는 것을 인정했지만, 노후화된 배터리로 장치의

“수명을 연장”하기 위해 그렇게 했다고 말했다.⁹

마케터는 소비자가 스타일의 변화를 좋아한다고 말한다. 소비자는 오래된 제품을 없애고, 새로운 패션 상품을 원한다고 말이다. 또는 심지어 기존 모델이 여전히 작동하더라도 최신의 최첨단 혁신 제품을 원한다고 한다. 아무도 신제품을 사야 할 필요가 없고, 그럴 사람이 거의 없다면, 실패하고 말 것이다. 대다수의 기업은 소비자를 경쟁업체에 빼앗기는 것을 원치 않기 때문에 자사제품이 빨리 고장 나도록 디자인하지 않는다. 대신에 제품이 끊임없이 소비자의 기대를 만족시키거나 초월하도록 멈 없는 개선점을 찾는다.

많은 부분, 소위 계획적 진부화라는 것은 자유 시장에서의 경쟁력이나 기술력의 원동력이 되며, 제품과 서비스를 계속 개선해 나가도록 유도하는 수단이 되기도 한다. 예를 들어, 만약 삼성이 10년이 지난 후에야 갤럭시 폰이나 아이패드 신상품을 내놓는다면, 그것을 원하는 소비자는 거의 없을 것이다. 구매자는 가장 최신의 기술적 혁신을 원한다. 한 분석가는 확신에 차서 다음과 같이 이야기한다. “진부화는 기업이 우리에게 강요하는 게 아니다. 그것은 앞을 향한 전진이고, 우리가 바라던 것이다. 항상 그렇듯이 시장은 우리에게 우리가 원하던 것을 정확하게 준다.”¹⁰



▶ **계획적 진부화:** Apple은 최근 고객이 최신 모델로 업그레이드하도록 장려하기 위해, 소프트웨어 업데이트를 통해 고의적으로 구형 iPhone을 느리게 만들었다는 비난을 받았다.

Halfpoint/Shutterstock

사회적으로 소외된 소비자들에 대한 서비스 소홀

마지막으로 미국 마케팅 시스템은 사회적으로 소외된 소비자를 푸대접하고 있다고 비난받고 있다. 사회 비평가들은 도시 빈민자는 대부분 질이 떨어지는 물건을 취급하는 도시안의 작은 상점에서 비싼 가격으로 물건을 살 수밖에 없다고 주장한다. 전국적 체인망의 대형 소매점이 저소득층 지역에 위치한다면 가격을 낮추는데 일조할 수 있을 것이다. 그러나 주요 소매체인점은 사회적으로 소외된 사람들이 사는 동네에 빨간 줄을 그어 놓고 그 지역에 체인점을 설립하기를 꺼리는 “특정 경계지구 지정(redlining)”을 하고 있다는 비난을 받고 있다.

예를 들어, 전국의 빈민 지역에는 부유한 지역에 비해 슈퍼마켓이 30% 적다. 그 결과, 많은 저임금 소비자는 “식품 사막”에 살고 있다. 냉동 피자, 치토스, 문파이(Moon Pies), 코크가 넘쳐나지만 과일과 채소, 신선한 생선이나 닭고기는 구하기 어려운 작은 상점으로 가득하다. 미국 농무부는 미국의 시골 및 도시 지역에서 6,500개 이상의 식품 사막을 확인했다. 현재 1,700만 명 이상의 미국인(인구의 5.6%)은 슈퍼마켓이 1마일 이상(도시 지역) 또는 20마일(농촌 지역)이나 떨어진 저소득지역에 살고 있다. 그 결과, 몸에 좋고 적절한 가격의 신선한 음식을 접하지 못하는 이 지역의 혜택 받지 못한 소비자들은 건강상에 부정적인 영향을 받고 있다.¹¹ 월마트(Walmart), 월그린(Walgreens), 슈퍼밸류(SuperValu) 같은 전국적 소매 체인점들은 최근에 소외된 지역에 영양이 풍부하고, 신선한 식품을 제공할 수 있는 매장을 더 많이 열고, 확장하기로 합의했다. 예를 들어, Whole Foods는 최근 디트로이트, 시카고, 뉴올리언즈 같은 도시의 소외된 지역에 매장을 열고 “완전히 무시되고 있는 지역사회의 요구에 부응하고자 했다.”

그런데 어떤 소매업체들은 책임감 있게 행동하고, 타 기업이 무시하는 저소득지역에 집중함으로써 수익성을 올릴 수 있다는 사실을 발견했다. 예를 들어, Starbucks는 현재

저소득 도시지역에 매장을 열고 있다(Marketing at Work 16.1 참조). 또한 유니레버의 인도 자회사인 Hindustan Lever도 그렇게 하고 있다.¹²



▶ 소외되고 가난한 고객에게 서비스: Unilever의 인도 자회사인 Hindustan Lever는 간과된 소비자를 수익성 있게 타깃팅하고 있다.

Maciej Dakowicz/Alamy Stock Photo

중국, 인도, 브라질, 러시아, 남아프리카 공화국("BRICS"국가라고도 함)은 글로벌 경제성장의 원동력이 되었다. 이미 세계에서 다섯 번째로 큰 인도 경제는 2025년 GDP가 두 배 증가된 5조 달러로 예상된다. 가난한 사람들이 돈이 전혀 없다는 전통적인 가정은 틀렸다. 개인소득은 낮을 수 있지만, 가난한 지역사회의 총 구매력은 실제로 상당하다. 또한 세계 인구 65%가 매년 2,000달러 미만의 수입을 올린다는 사실을 생각해 보라. 이는 40억 명이다. 가난한 사람들이 필수재가 아닌 것에 돈을 '낭비'하지 않으려고, 그들의 기본적인 욕구를 충족시키는 데만 온통 관심이 쏠려 있다고 가정하는 것도 잘못되었다. 사실 그들은 종종 "럭셔리" 품목을 구매한다. 예를 들어, Mumbai의 Dharavi 판자촌에서는 가구의 85%가 텔레비전을 소유하고 있으며, 75%는 압력솥을 가지고 있다. 왜냐하면 뭄바이에서 주택을 구입하는 것은 하층민들에게 실행 가능한 선택이 아니기 때문이다. 그러므로 그들은 돈을 저축하는 대신, 자신의 상황을 받아들이고, 삶의 질을 향상시키기 위해 지금 얻을 수 있는 것에 돈을 지출한다. 저가의

고품질 상품에 대한 잠재수요는 방대하다. Hindustan Lever가 하층민을 타깃으로 한 사탕을 도입했을 때, 어떤 일이 일어났는지 생각해 보라. 고급 과자이지만 사탕은 약 1페니에 판매된다. 그런 가격으로 보면 매력적이지 않은 사업처럼 보일지 모르지만, 불과 6개월 만에 이 기업에서 가장 급성장한 품목이 되었다. 이 기업은 인도와 유사한 시장에서 5년 내에 연간 2억 달러의 수익을 창출할 잠재력이 있다고 추정한다. 2017년 말, 유니레버 CEO Paul Polman은 인도가 사실상 유니레버의 최대 시장이 될 수 있다고 말했다.

분명히, 더 나은 마케팅 시스템은 혜택 받지 못하는 소비자에게 서비스를 보장할 수 있는 것이라야 한다. 사실 많은 마케터가 실제 가치를 창출하는 합법적 제품과 서비스를 소외된 소비자에게 제공함으로써 이익을 얻는다. 마케터가 채우지 못하는 공백은 정부가 채워줄 것이다. 실제로 연방통상위원회(FTC)가 거짓된 가치를 선전하는 판매업자와 특정 소비자에게 서비스를 거부한 업체, 소외된 소비자에게 바가지를 씌운 업체 등에 제재를 가한 예가 있다.



개념 연결하기

어떤 마케터들은 소비자들을 괴롭히거나 화나게 하기를 원한다. 이는 좋은 사업 태도가 아니다. 하지만 마케팅으로 인한 성가심은 여전히 일어나고 있는 일이다.

- 지난 3개월 동안 방금 토의한 것과 같이 마케팅이 성가시게 한 경우의 목록을 만들어보자. 그 목록을 분석해서 어떤 기업이 연관되어 있었는지, 어떤 식의 성가심이었는지, 그 상황들은 어떤 공통점을 갖고 있는지 알아보자.
- 목록 중 하나를 골라 자세히 설명해보자. 어떻게 이 일을 바로잡을 수 있을까? 행동 계획을 적고 성가심을 해결할 수 있는 행동을 해보자. 우리 모두가 이런 행동을 한다면 잘못된 일은 적어질 것이다!

MARKETING AT WORK

16.1

스타벅스: 소외된 사람들에게 봉사 -선행과 수익달성(Doing good and doing well)

스타벅스는 고가의 프리미엄 커피와 부유한 전문가를 대상으로 하는 고급 “스타벅스 경험”으로 오랫동안 명성을 유지해왔다. 스타벅스의 미국 매장 중 약 83%는 주로 백인 중산층 또는 중산층 이상의 커뮤니티에 있다. 소수인종이 거주하는 최저소득 지역의 스타벅스 매장은 매우 희소했다. 그러나 최근 몇 년 동안 Starbucks는 이러한 소외된 지역사회에서 출점을 실험하고 있다. 이것은 스타벅스의 오랜 사회적 책임 사명에서 비롯되었다. 그러나 스타벅스는 선을 행하는 것 외에도 그러한 매장이 성장과 이익을 위한 좋은 기회를 제공한다고 믿는다. 스타벅스의 소외된 지역사회로의 이동은 1990년대 중반에 은퇴한 LA레이커스 농구 슈퍼스타인 Earvin “Magic” Johnson과 연결되면서 시작되었다. Johnson은 큰 비즈니스를 침체된 도시지역으로 옮기는 임무를 수행했다.

“보답”하려는 자선적인 시도 이상으로, Johnson은 대형 브랜드가 거의 무시한 도심 “상업사막”에서 진짜 마케팅 기회를 보았다. 그는 몇 개의 펍시 보틀링(bottling) 공장을 시작으로, 쇼핑센터와 영화관 복합물(complex)로 확장했다. Johnson은 곧 Starbucks 창립자이자 회장인 Howard Schultz의 배려정신에 주목했다. “하워드, 라틴계와 흑인을 보세요. 그들도 커피를 좋아합니다.”라고 Johnson은 말했다. Johnson의 도시영화관의 성공을 본 Schultz는 Starbucks를 소외된 저소득층 커뮤니티에 배치하는 것이 비즈니스에 적합하다는데 동의했다. 두 사람은 도시지역에 스타벅스 매장을 설립하기 위한 50:50 스타벅스-존슨 벤처 계약을 체결했다. 도시소비자를 타겟팅 하려면 메뉴에서 음악에 이르기까지 모든 것을 스타벅스 모델에서 변경해야 했다.

“스타벅스에서 스콘을 빼고, 고구마 파이와 sock-it-to-me 케이크 같은 것을 추가해야 했다.”라고 Johnson이 말했다. 이후 12년 동안 Starbucks는 105개의 Magic Johnson Enterprises 매장을 세웠다. 매장은 성공이었다. Johnson이 몇 년 전 사업을 청산했을 때 Starbucks는 105개 매장의 전체 소유권에 대해 대가를 지불했다.

Starbucks-Johnson 매장은 Starbucks에게 무리수는 아니었다. 초기부터 이 체인은 사회적 책임이라는 강력한 기

업 문화를 유지했다. Schultz는 “선행(doing good)”을 “수익 달성(doing well)”의 필수 전제 조건으로 보았다. Schultz는 “이익, 사회적 영향 및 도덕적 의무 사이의 미세한 균형을 잡는 것”이 매우 필요하다고 말했다. 기업은 “직원과 우리가 봉사하는 지역사회의 삶을 개선”해야 한다. 강력한 사회적 영향을 미치는 가장 좋은 방법은 강력한 재무성과를 달성하는 것이다. 소외된 사람들에게 더 많은 서비스를 제공하기 위해, Starbucks는 최근 East Baltimore, 뉴욕 퀸즈의 자메이카 지역, 시카고 남부 잉글우드 등과 같은 저소득 도시지역에 15개의 “커뮤니티 스토어”를 열기로 약속했다. 스타벅스 커뮤니티 스토어 이니셔티브는 대도시 세인트루이스의 일부인 미주리 주 퍼거슨에서 발생한 2014년 폭동 이후 시작되었다. Schultz는 스타벅스 경영진 팀을 이끌고 70%의 아프리카계 미국인 인구를 가진 도시공동체인 퍼거슨(Ferguson)을 둘러보았다. 그곳은 거주자의 22%가 빈곤한 삶을 살고 있으며, 젊은 흑인남성의 실업률은 50%에 가까웠다. Schultz는 임원들에게 “우리는 이 커뮤니티에 없다. 하지만 여기에 있을 책임과 기회가 있다.”라고 말했다. 퍼거슨에 매장을 여는 것은 사회적 책임 관점에서 합리적이었다. 그러나 비즈니스 관점에서 대부분의 분석가는 회의적이었다. 그들은 퍼거슨을 도시경제



▶ 소외된 사람들을 위한 서비스: 스타벅스는 다른 대기업들이 간과하는 저소득 도시지역에 새로운 매장을 열었다. “여기에는 커피보다 더 큰 목적이 있다.”

Photo by Jahi Chikwendiu/The Washington Post via Getty Image

의 데드존(dead zone)으로 보았다. 폭동은 상황을 악화시켰고, 37개의 사업체가 손상되었으며, 그 중 17개는 완전히 파괴되었다. 위험도 높았지만, Starbucks는 현지에서 상당한 저항에 직면했다. 스타벅스의 글로벌 책임자는 많은 사람들이 ‘당신은 여기서 역할이 없다’고 말했다. 그러나 퍼거슨 매장은 그해 스타벅스가 개장한 수백 개의 신규매장 중 최고 실적을 기록한 매장 중 하나였으며, 2년차에 15%의 매출 성장을 기록했다. 오늘날 Starbucks는 퍼거슨 매장을 커뮤니티 매장의 “미래를 위한 청사진”으로 간주한다. 대부분의 기업이 결코 열지 않았을 매장이 어떻게 성공적이었을까? 매장을 방문하면 그 이유를 알 수 있다. “우리는 퍼거슨의 모두를 사랑합니다(WE LOVE ALL OF FERGUSON).”라고 적힌 큰 표지판의 액자사진이 벽에 걸려 있다. 일상적으로 쇼핑카트(노숙자의 잠동사나를 담은)를 밖에 둔 채, 노숙자 여성이 매장 테이블에서 잔다. 1년 전 고용되기 전에 차에서 살던 21세의 바리스타인 Diedric Cook은 그녀가 깨어날 때에 맞춰, 테이블에 차 한 잔을 놓는다. 점심시간에는 매장의 지정된 커뮤니티 룸에 10명의 남녀가 모여 Urban League 회원이 지도하는 무료 직업기술 교육수업을 듣는다.

이 룸은 커뮤니티 센터 역할을 하며, 취업 박람회, 교육위원회 회의, 그리고 시 낭독회를 개최한다. 녹색 앞치마를 두른 젊은 직원들은 밝고 희망적인 성격과 거리에서 얻은 다양한 생활지식을 결합하여, 자신과 고객 사이에서 자연스럽게 상호작용하는 환경을 만든다. Ferguson 매장의 직원은 평온한 것처럼 보이지만, 좀 더 깊게 살펴보면 삶을 유지하기 위해 얼마나 고군분투 했는지 알 수 있다. 길 건너편에 있는 비디오 게임 가게에서 채용된, 문신 있는 매니저인 Cordell Lewis는 Cook이 차안에서 노숙했던 유일한 직원이 아니라고 말한다. Lewis 자신도 어렸을 때 그렇게 했다. 전날 밤 월마트 주차장에서 자동차 노숙한 다른 젊은 직원을 언급하면서 Lewis는 이렇게 말한다. “늦었어, 넌 제대로 복장을 안 갖추었는데?” “[그런 직원들이] 힘든 처지에 있다면, 내가 돌봐 줄 것이다. 스타벅스가 돌봐 줄 것이다.”

아이러니하게도, 이 직원들이 대부분 다른 회사에서 실직하게 되는 상황은 도심의 스타벅스 지점이 운영되도록 하는 핵심 요소이다. Cook은 “상사가 그렇게 챙기는 것이, 내가 여기 출근하는 것을 좋아하게 만든다.”라고 지적한다. Lewis의 또

다른 직원은 “그는 이 주변의 아빠(dad)와 같다.” “이곳은 내 집(home)과 거리가 떨어진 우리 집(our home)이다.” 이러한 직원 헌신은 현지 고객도 스타벅스를 집처럼 느끼는 장소로 만든다. 스타벅스는 소외된 지역사회에 처음으로 매장을 설립함으로써 다른 기업들이 이를 따르도록 영감을 주었다. 퍼거슨 매장을 오픈 한 이래, 41개의 다른 새로운 사업체가 이곳에 오픈하여 활기찬 경제 중심지가 되었다. “한 사람이 군중에서 나오면 다른 사람이 따라 올 것이다.”라고 지역시의원은 말한다. “스타벅스는 퍼거슨에 갈 거고, 우리는 이 커뮤니티가 회복되도록 도울 것이다. 스타벅스가 군중에서 벗어나자 모두가 따르기 시작했다.” 15개의 스타벅스 커뮤니티 스토어는 전 세계의 부유한 커뮤니티에 있는 스타벅스 매장의 방대한 네트워크에서 미미한 존재이다. 105개의 이전 Magic Johnson 상점도 마찬가지이다. 하지만 시작이다. 그리고 Starbucks의 빠른 확장은 많은 시장에서 포화상태로 이어졌다. 회사가 계속 성장하고 싶다면 새로운 기회를 찾아야 한다. 향후 5년 동안 오픈할 예정인 10,000개의 신규 매장을 어디에 배치할지 고민하면서, 스타벅스의 커뮤니티 매장 성공은 소외된 지역사회에 서비스를 제공함으로써 좋은 일을 할 수 있고, 또 잘할 수 있음을 시사한다. 뉴욕 브루클린의 Bedford-Stuyvesant 지역에 있는 새로운 커뮤니티 매장의 관리자는 “여기에는 커피보다 더 큰 목적이 있다.”라고 말한다.

출처: Tanya Mohn, “Howard Schultz, Starbucks, and a History of Corporate Responsibility,” New York Times, November 15, 2015, www.nytimes.com/2017/11/15/business/dealbook/howard-schultz-starbucks-corporateresponsibility.html; Biz Carson, “The Vital Lesson Magic Johnson Taught Starbucks CEO Howard Schultz,” Business Insider, February 9, 2016, www.businessinsider.com/magic-johnson-nba-star-to-businessman-2016-2; Vince Dixon, “What Do Starbucks Locations Really Say about Income and Diversity in America?” Eater, November 20, 2015, www.eater.com/a/starbucks-incomemap; Kate Taylor, “As the American Middle Class Shrinks, Starbucks Sees Ferguson Store as a Blueprint for the Future,” Business Insider, April 27, 2017, www.businessinsider.com/starbucks-in-ferguson-is-a-blueprint-for-the-future-2017-4; Chris Isidore, “Starbucks Says Ferguson Store Is One of Its Top New Locations,” Money, September 7, 2016, <http://money.cnn.com/2016/09/07/news/companies/ferguson-starbucks-schultz/index.html>; Karen Valby, “Starbucks Is Bringing Hope—and Profit—to the Communities America’s Forgotten,” Fast Company, July 31, 2017, www.fastcompany.com/40438365/starbucks-is-bringing-hope-and-profit-to-the-communitiesamericas-forgotten; Jennifer Warnick, “A Dream Grows in Brooklyn: Starbucks Opens Tenth Community Store in Bed-Stuy,” March 8, 2018, <https://news.starbucks.com/news/starbucks-opens-tenth-community-store-in-bed-stuy>; and www.starbucks.com/about-us/company-information/starbucks-company-timeline, www.starbucks.com/responsibility, and www.starbucks.com/aboutus/company-information, accessed October 2018.

사회 전체에 미치는 마케팅 영향

미국 마케팅 시스템은 미국 사회에 몇몇 사회악을 더하고 있다고 비난받고 있다. 너무 많은 물질주의(materialism), 너무 적은 공공재(social goods), 범람하는 문화적 오염(cultural pollution) 등이다.

거짓 욕망과 지나친 물질주의

사회 비평가들은 마케팅 시스템이 물질 소유에 대해 너무 많은 관심을 가지게 만들며, 세속적인 소유에 대한 미국인의 열광(love affair)은 지속가능하지 않다고 비판해왔다. 사람들은 너무도 자주 그들이 어떤 사람인가 보다는 그들이 무엇을 소유하고 있느냐에 따라 평가받는다. 비평자는 이러한 물질에 대한 관심은 자연스러운 마음의 상태가 아니며 마케팅으로 인해 발생한 거짓된 욕망이라고 말한다. 그들의 주장에 따르면 마케터는 제품에 대한 사람들의 욕망을 자극하고 좋은 삶에 대한 물질주의적 모델을 만들어낸다. 그러므로, 마케터는 “아메리칸 드림”의 왜곡된 해석에 기초한 대량 소비의 끝없는 순환 고리를 만들어내었다.

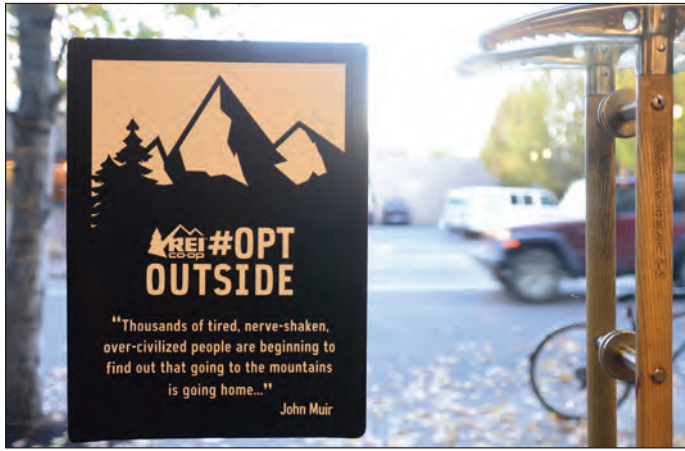
이러한 관점에서 마케팅의 목적은 소비를 촉진시키는 것이며, 성공적인 마케팅의 불가피한 결과는 지속불가능한 과소비이다. 한 비평가는 이렇게 말한다. “우리들 대부분은 기본적인 물질적 욕구에 만족한다. 하지만 계속해서 커져가는 욕구의 만족을 위해 소비를 추구하며 이는 소비를 통해 결코 해결될 수 없다. 더 많은 것이 항상 더 나은 것은 아니다. 때로는 더 나쁘기도 하다.” 일부 비평가들은 자신의 견해를 대중에게 직접 말하기도 한다. 이와 비슷한 예로 새로운 미국의 꿈(New American Dream) 센터가 있는데, 이는 “미국인들이 소비를 줄이고 삶의 질을 개선하며 환경을 보호하고 사회적 정의를 촉진하도록 돕는” 과제를 바탕으로 설립된 비영리 단체이다.

이 단체는 교육적 동영상 및 “즐거움은 더 많이! 물건은 더 적게!”와 같은 마케팅 캠페인을 통해 자연 자원을 보존하고, 문화의 상업화에 맞서고, 상품이 생산되고 소비되는 방식에 긍정적인 변화를 주기 위해 개인, 기관, 사회 공동체, 그리고 기업들과 함께 일하고 있다.¹³

마케터는 이러한 비판은 필요(needs)를 창출하는 사업의 힘을 과장해 표현하는 것이며, 사람들은 광고와 다른 마케팅 도구에 대해 강한 방어의를 갖고 있다고 말한다. 새로운 욕구를 만들어 내기 보다는 기존의 욕구에 소구(appeal)할 때 마케팅은 더 효과적이다. 게다가 사람들은 중요한 구매결정을 내릴 때 스스로 정보를 찾으며 한 가지 정보에만 의존하지 않는다. 심지어 광고에 의해 영향을 받을 수 있는 비교적 덜 중요한 제품의 구매조차도 제품이 소비자의 기대를 만족해야만 반복구매로 이어질 수 있다. 마지막으로 시장에서 신제품의 높은 실패율은 기업이 수요를 통제할 수 없다는 것을 보여준다.

보다 깊은 차원에서, 우리의 욕구와 가치는 마케터뿐만 아니라 가족, 동료, 종교, 문화적 배경, 교육 등에 의해서도 영향을 받는다. 만약 미국인이 심하게 물질적이라면, 이런 가치는 마케팅이나 매스미디어가 만들어낼 수 있는 것을 넘어서 더 깊은 수준인 기본적인 사회화 과정으로부터 나온다.

더 나아가, 소비 패턴과 태도는 또한 경제와 같은 더 큰 힘에 예측된다. 1장에서 논의한 바와 같이, 최근의 경제 침체는 물질화와 거대 소비를 위축시켰다. 게다가 이제 소비자들은 환경적, 사회적 지속가능성을 위한 기업의 노력을 이전보다 더 많이 지지하고 있



» 물질주의: 일부 마케터는 “의식 있는 소비(conscious consumption)”를 촉구하고 있다. REI는 블랙 프라이데이에 매장을 닫고 고객에게 #OptOutside를 권장한다.

Alex Milan Tracy/Sipa USA/Newscom

다. 그 결과 대부분의 마케터들은 오늘날의 더 합리적이고 양심적인 소비자들이 돈을 과용하거나 낭비하는 대신 더 적은 것에서 큰 가치를 발견하도록 돕고, 자신들의 물질적 번영을 얻이 덜 좋은 사람들과 나누고 있다.

예를 들어, Patagonia의 ‘의식 있는 소비’ 캠페인은 실제로 고객에게 더 적게 구매하도록 촉구하여, ‘필요하지 않은 것은 구매하지 마세요.’라고 말한다. 그리고 “무엇이든 사기 전에 두 번 생각하십시오.”라고 말한다. 마찬가지로, REI는 수년 동안 블랙 프라이데이에 매장을 폐쇄했으며, #OptOutside 캠페인은 고객이 쇼핑 대신 야외 활동을 즐기도록 촉구했다. 그리고 L.L.Bean의 “When” 캠페인은 고객이 항상 새 제품을 구매하기보다 오래 지속되는 제품을 구매하도록 장려했다. “일회용이 언제 우리의 기본값이 되었습니까?”라고 물었을 때, “L.L.Bean에서는 결코 그렇지 않았다. 당신이 우리에게서 무언가를 살 때, 우리는 당신이 그것을 오랫동안 좋아하기를 바란다. #lasting.”¹⁴

너무 적은 공공재

기업은 공공재(public goods)의 희생으로 너무 많은 사적 재화(private goods)를 팔고 있다고 비난받아 왔다. 사적 재화가 증가할수록, 이용할 수 있는 공공서비스를 더 많이 요구한다. 승용차(사적 재화) 소유자가 늘어날수록 더 많은 고속도로와 신호등, 주차장과 경찰 서비스(공공재)를 필요로 한다. 사적 재화의 과잉 판매(overselling)는 “사회 비용(social cost)”을 발생시킨다. 자동차의 경우, 사회 비용으로 교통혼잡, 공기오염, 휘발유 부족이 포함된다. 예를 들어, 미국인 여행자는 평균적으로 연간 42시간을 교통체증으로 허비하는데, 전 미국으로 치면 연간 1,600억 달러 이상, 통근자 1명당 960달러의 손실이다. 그 과정에서 그들은 연료 31억 갤런을 낭비하며 560여 톤의 온실가스를 내뿜는다.¹⁵

이에 따라 자동차 제조업체는 비용을 회수하기 위해 가격을 올릴 수 있다. 그러나 구매자가 자동차의 가격이 너무 비싸다고 생각한다면, 이 모델은 시장에서 사라질 수도 있을 것이다. 수요는 사적 재화와 공공재 간의 균형을 잘 지킬 수 있는 제조업체에게로 움직일 것이다.

두 번째 선택은 소비자에게 사회비용을 부가시키는 것이다. 세계의 많은 도시에서 교통 혼잡을 감소시키기 위한 노력으로 “혼잡통행료(congestion tolls)”를 징수한다. 워싱턴 DC의 3.5배 넓이의 섬나라 싱가포르를 극단적인 조치를 취했다.¹⁶

교통 혼잡과 공해를 통제하기 위해 싱가포르 정부는 자동차 소유 비용을 매우 비싸게 만든다. 신차를 구매하면 가격의 100% 이상으로 세금이 부과되며, 구매자는 수만 달러의 비용이 드는 “자동차등록 증명서”를 구매해야 한다. 그 결과, 싱가포르에서 구매한 Toyota Corolla는 거의 96,000달러에 달한다. Toyota Prius는 약 154,000달러이다. 여기에 높은 휘발유 비용과 자동차가 전국을 운행될 때 자동으로 징수되는 “전자 도로요금” 통행료가 있다. 이 때문에 싱가포르인에게 자동차 소유비용은 엄청나게 비싸다. 인구의 약 15%만이 자동차를 소유하고 있어, 혼잡과 오염 및 기타 자동차 사고를 최소화하고, 싱가포르를 아시아에서 가장 청정 도시지역 중 하나로 만든다.

문화오염

사회 비평가는 마케팅 시스템이 문화적 오염(cultural pollution)을 만들어 낸다고 비난한다. 우리는 마케팅과 광고에 의해 끊임없이 침해받고 있다. 진지한 TV프로그램 중간에 삽입되는 상업광고, 너무 많은 페이지의 광고를 실은 잡지, 자연경관을 해치는 광고판, 이메일에 가득한 스팸광고 등이 있다. 깜박이는 디스플레이 광고는 온라인 및 모바일 화면을 침범한다. 게다가 이런 방해물은 끊임없이 사람의 마음을 물질주의, 섹스, 권력, 사회적 지위의 메시지로 물들인다. 사회 비평가는 전면적인 변화를 촉구하고 있다.

마케터들은 이런 “상업적 소음”에 관련해 다음과 같이 말한다. 첫째, 마케터는 그들의 광고가 우선적으로 표적 청중에게 도달하길 바란다. 그러나 공중파 채널의 이용 때문에 제품에 아무 관심도 없는 사람에게까지 일부 광고가 노출되고, 그래서 사람들이 이에 대해 지겨워하고 짜증내는 것이다. 자신이 좋아하는 잡지를 사는 사람, 혹은 이메일로 정보를 받거나 모바일 마케팅 프로그램을 선택한 사람은 자신들이 관심을 갖는 제품이나 서비스에 대한 것을 포함하고 있기 때문에 광고에 대한 불만이 거의 없다.

둘째, 광고 때문에 많은 TV프로그램, 라디오, 웹사이트가 사용자에게 무료로 제공될 수 있고, 신문과 잡지 가격을 낮춰준다. 많은 사람들은 광고를 보는 것이 이러한 혜택을 얻기 위해 지불하는 작은 비용이라고 생각한다. 소비자는 텔레비전 광고에서 재미를 얻고 찾아보기도 한다. 예를 들어, 슈퍼볼 기간에는 대개 광고 시청자가 경기 시청자 수와 비슷하거나 더 많기도 하다. 마지막으로, 오늘날의 소비자에게는 대안이 존재한다. TV를 시청할 때 사람들은 상업광고를 건너뛰고 시청할 수 있고, 케이블이나 위성채널, 온라인채널을 이용해 광고를 통째로 보지 않을 수도 있다. 그러나 소비자의 주의를 끌기 위해 광고주는 광고를 더 재미있고 유익하게(informative) 만들고 있다.

다른 사업에 미치는 마케팅 영향

기업의 마케팅 행위는 다른 기업에 해를 주고 경쟁을 둔화시킬 수 있다. 경쟁업체와의 합병, 진입장벽을 만드는 마케팅 행위, 불공정 마케팅 경쟁행위라는 세 가지 문제가 여기에 관련되어 있다.

기업이 자사에서 신제품을 개발하는 대신 경쟁업체를 합병하여 사업을 확장하고자 할 때 다른 기업에게 해를 주고 경쟁은 감소한다. 과거 몇 십 년 동안 일어났던 많은 합병과 빠른 속도의 산업통합은 시장에 갓 진입한 경쟁업체가 얼마 못 가 대기업에 흡수되어 경쟁을 감소시키는 것이 아니냐는 우려를 불러 일으켰다. 소매업, 엔터테인먼트, 재무 서비스, 전력, 운송, 자동차, 텔레커뮤니케이션, 보건업체에 이르는 거의 모든 주요 산업에서 경쟁업체의 수는 현저히 줄어들고 있다.

인수합병은 복잡한 문제다. 하지만 가끔 사회에 도움이 되는 인수합병도 있다. 합병하는 기업은 규모의 경제를 얻음으로써 비용을 절약하고 가격을 낮출 수 있다. 잘 관리된 기업은 관리가 안 된 기업을 합병해 효율성을 높일 수 있다. 합병 후 그다지 경쟁력이 없었던 산업이 경쟁력을 회복할 수도 있다. 그러나 합병은 해가 될 수도 있다. 그러므로 정부는 항상 규제의 눈길을 거두지 말아야 한다.

마케팅 관행이 신생기업이 시장에 진입하는 것을 제한하고 있다는 비난도 있다. 대기업은 특허와 많은 촉진비용을 이용해 원자재 공급업체 혹은 딜러를 묶어둠으로써 경쟁업체의 접근을 제한하거나 봉쇄시킬 수 있다.



» 경쟁적 마케팅 활동: 유럽 위원회는 최근 Google을 유럽연합 시장에서 경쟁사와 고객 모두에게 좋지 않은 검색엔진 독점으로 고소했다. Google은 그것이 공정하고 효율적인 경쟁이라고 반박했다.

Alexandros Michailidis/Shutterstock

이런 독과점 규제를 우려하는 기업은 진입장벽의 일부는 대규모로 사업을 운영함으로써 얻는 경제적 우위의 자연스러운 결과인 것으로 인식한다. 또 다른 장벽들은 이미 존재하고 있거나 새롭게 제정될 법률에 의해 견제될 수 있다. 가령, 주요 진입장벽인 판매원가의 역할을 낮추기 위해 광고비에 누진 세금(progressive tax)을 매기자는 의견도 나오고 있다.

마지막으로, 어떤 기업은 실제로 다른 기업에 손상을 입히거나 파괴시키려는 의도로 불공정 마케팅 행위를 하기도 한다. 비용보다 더 낮게 가격을 책정하기도 하고, 공급업자에게 거래하지 않겠다고 위협하기도 하고, 경쟁업체의 제품구매를 방해하기도 한다. 또는 경쟁자들에게 부당하게 피해를 입히기 위해 그들의 규모와 시장 지배력을 사용한다. 많은 법안이 이러한 약탈적 경쟁을 방지하기 위해 존재하고 있다. 그러나 실제로 그런 의도나 행위가 약탈을 목적으로 하는지 아닌지를

밝혀내는 것은 쉬운 일이 아니다.

최근 몇 년 동안 검색엔진의 대명사 Google은 소규모의 경쟁사들을 희생시켜가며 약탈적인 행위를 해왔다는 명목으로 소송을 당했다. 예를 들어, 유럽연합 위원회는 최근 Google이 웹 검색계를 지배하며 유럽 연합의 경쟁사와 소비자 모두에게 피해를 줬다는 이유로 고소했다.

위원회는 위반에 대해 Google에 기록적인 27억 달러의 벌금을 부과했다. EU의 경쟁위원이 말했다. “Google은 우리 삶에 변화를 준 많은 혁신적인 제품과 서비스를 제시했다. 그것은 좋은 일이다. 하지만 비교쇼핑 서비스에 대한 Google의 전략은 경쟁 제품보다 더 나은 제품을 만들어 고객을 끌어들이는 것이 아니다. 대신 구글은 검색 결과에 자체 비교쇼핑 서비스를 홍보하고 경쟁업체의 서비스를 강등시켜 검색엔진으로써의 시장지배력을 남용했다. 이는 EU 반독점 규정에 따라 불법이다.” Google은 결정에 항소했다.¹⁷

저자 코멘트

지속가능한 마케팅은 단지 사업과 정부가 하는 일이 아니다. 소비자보호운동과 환경보호운동을 통해 소비자들은 스스로 중요한 역할을 할 수 있다.

지속가능한 마케팅을 촉진하는 소비자 행동

지속가능한 마케팅은 기업과 소비자 모두에게 더 책임 있는 행동을 요구한다. 기업이 경제와 사회에 해악을 미치는 요인이 될 수 있다고 보는 시각 때문에 기업을 바로잡자는 풀뿌리운동(grassroots movements)이 일어났다. 주요한 두 가지 운동으로 소비자보호운동과 환경보호운동이 있다.

소비자보호운동

소비자보호운동(Consumerism)

판매자와 관련하여 구매자의 권리와 권한을 향상시키기 위한 시민과 정부기관의 조직화된 운동

소비자보호운동(Consumerism)이란 소비자의 권리를 보호하고 판매자와의 관계에서 구매자의 권리와 힘을 신장시키려는 시민과 정부기관의 조직적인 움직임을 말한다. 전통적인 판매자의 권리는 다음과 같다.

- 개인위생과 안전에 위해하지 않는다면, 어떤 크기나 스타일로 아무 제품이나 출시할 수 있는 권리. 만약 위해(hazardous) 상품인 경우, 적절한 경고문과 통제방법

을 포함하면 됨

- 비슷한 종류의 구매자 간에 차별을 하지 않는다면 제품에 대해 어떤 가격이라도 부가할 수 있는 권리
- 불공정 경쟁이 아니라면 제품을 촉진하기 위한 비용을 얼마라도 사용할 수 있는 권리
- 내용이나 실행에 오도(misleading)나 부정(dishonest)이 없다면 제품에 관한 어떤 내용이라도 광고에 사용할 수 있는 권리
- 불공정하거나 오도하지 않는 한 어떠한 구매유인 자극프로그램을 사용할 수 있는 권리

전통적인 구매자의 권리는 다음과 같다.

- 세일하는 물건을 사지 않을 수 있는 권리
- 제품이 안전할 것이라고 기대할 수 있는 권리
- 제품이 제대로(판매자가 주장한대로) 기능할 것이라고 기대할 수 있는 권리

이 권리를 비교하면 힘의 균형이 판매자에게 기울어져 있다는 것을 알게 될 것이다. 구매자는 사지 않을 권리가 있는 것은 사실이다. 그러나 구매자는 너무 정보가 없고, 교육받지 못했으며, 정교하게 무장된 판매자를 만났을 때 현명한 결정을 내릴 수 있도록 보호받지 못했다. 소비자보호단체는 다음과 같은 소비자 권리를 추가시킬 것을 요구했다.

- 제품의 중요한 속성에 대해 충분히 알(well informed) 권리
- 의문스러운 제품이나 마케팅 행위에 대해 보호받을 수 있는 권리
- “생활의 질”을 향상시킬 수 있는 방향으로 제품과 마케팅 행위에 영향을 끼칠 수 있는 권리
- 이제는 미래 세대의 소비자를 위해 세계를 보존할 수 있는 방법으로 소비할 권리

발의된 각각의 권리는 소비자 보호운동가와 정부의 소비자 보호 활동으로 인해 더 자세한 제안문(proposals)으로 이어졌다. 알 수 있는 권리는 용자금의 실 이자액을 알 수 있는 권리(대여물의 진실성), 한 상표의 실제 단위원가[단위가격(unit pricing)], 제품의 재료(성분표시), 음식의 영양정보[영양성분 표시(nutritional labeling)], 제품 신선도[유통기간 표시(open dating)], 제품의 실제편익(광고의 진실성)을 포함한다. 소비자 보호법 발의는 기업의 기만적 행위와 재정 보호(financial protection)로부터 소비자 권리의 강화, 제품 안전규제의 강화, 개인정보 보호의 보장, 정부기관에 대한 더 많은 권한 부여를 포함하고 있다. 삶의 질과 관련된 제안은 제품과 포장의 재료를 통제하는 것, 광고 “소음(noise)”의 수준을 줄이는 것 등을 포함하고 있다. 미래의 소비를 위해 세계를 보존하는 제안에는 지속가능한 자원의 사용, 고체폐기물의 재활용과 재사용, 에너지 소비 조절 등이 포함된다.

지속가능한 마케팅은 소비자뿐 아니라 기업과 정부에도 적용된다. 소비자는 권리뿐만 아니라, 정부나 그 밖의 다른 이에게 이러한 기능을 전가하지 말고 자기 자신을 보호할 의무도 가지고 있다. 불공정 거래에 관련되었다고 믿는 소비자는 해당 기업이나 미디어

Nutrition Facts	
Serving Size 1 Bar (24 g)	
Servings Per Container 10	
Amount Per Serving	
Calories 100	Calories from Fat 25
% Daily Value*	
Total Fat 3g	5%
Saturated Fat 1.5g	7%
Trans Fat 0g	
Sodium 75m	
Total Carbo	
Dietary Fib	

➤ 소비자가 더 많은 정보를 요구함에 따라 포장 라벨에는 원재료와 영양성분에서부터 재활용 방법과 원산지 정보에 이르기까지 유용한 정보가 담기게 되었다.

Jon Schulte/Shutterstock

에 연락하거나 연방정부, 주정부, 지역단체 등에 고발하거나, 소액재판소(small-claims courts)에 출두하는 등의 해결책이 있다. 소비자는 또한 좋은 소비 선택을 해야 한다. 책임 있는 행동을 한 기업은 보상하고 그렇지 않은 기업은 벌하는 것이다. 분명한 것은 무책임한 소비에서 지속가능한 소비로의 이동은 소비자의 손에 달려있다는 것이다.

환경보호운동

환경보호운동(Environmentalism)

사람들의 현재 및 미래의 생활환경을 보호하고 향상시키기 위해 고안된 시민, 기업 및 정부 기관의 조직화된 운동

소비자보호운동가가 마케팅 시스템이 효율적으로 소비자의 욕구를 만족시키고 있는지를 생각하는 반면에, 환경운동가는 마케팅이 환경에 미치는 영향과 소비자의 욕구와 필요를 만족시키는 데 드는 비용을 우려한다. **환경보호운동(Environmentalism)**이란 인간이 현재 살고 있는 환경을 보호하고 개선하고자 하는 의식을 가진 시민들, 기업과 정부 조직의 조직적 운동을 말한다.

환경보호운동가는 마케팅과 소비에 반대하는 것은 아니다. 그들은 지속가능성 옹호자이자, 유니레버 CEO인 폴 폴만(Paul Polman)이 “개념 없는 소비(mindless consumption)”라고 부르는 것을 없애야 한다고 요구한다. 폴 폴만은 “웰빙에 이르는 길은 소비를 줄임으로써 가능한 게 아니다. 더 많은 책임 있는 소비를 통해서 가능한 것”이라고 말한다.¹⁸ 그러나 환경보호운동가는 마케팅 시스템의 목적은 소비, 소비자 선택, 혹은 소비자 만족을 최대화하는 것이 되어서는 안 되며, 삶의 질을 최대화하는 것이어야 한다고 주장한다. 삶의 질이란 단지 소비제품과 서비스의 양과 질뿐 아니라 현재와 미래세대를 위한 환경의 질 또한 포함한다.

환경보호운동은 지구온난화, 자원고갈, 독성폐기물과 고체폐기물, 쓰레기, 신선한 물의 이용가능성, 그 외의 문제들이 생태계에 미치는 악영향 문제를 우려하고, 또 다른 이슈로 나쁜 공기, 오염된 수질, 화학적으로 처리된 음식물로 인한 건강문제의 증가와 국민휴양지역 감소도 함께 걱정한다.

지난 몇 십 년 동안 이러한 우려는 환경에 영향을 주는 산업적·상업적 활동을 통제하는 연방과 주 차원에서의 법과 규제로 이어졌다. 몇몇 기업은 이와 같은 환경적 규제에 대해 강하게 분개하고 저항했으며, 비용이 너무 들어 산업의 경쟁력이 떨어질 것이라고 주장했다. 소비자의 환경에 대한 관심에 어떤 기업은 새로운 규제만 간신히 피해 간다는 환경 보호자들을 억압하는 것으로 대응하고자 한다.

그러나 최근에 대부분의 기업들은 환경에 해를 끼치지 않는 것을 당연한 책임으로 여기고 있다. 기업들이 항의자에서 예방자로, 규제당하는 입장에서 책임지는 입장으로 변신했다. 점점 더 많은 기업들이 환경적 지속가능성 정책을 받아들이고 있다.

간단하게 말하면, **환경적 지속가능성(environmental sustainability)**은 지구를 보호하는 동시에 기업의 이윤을 창조하는 것이다. 오늘날 깨우친 기업은 누군가가 하라고 해서 한다거나, 단기간 수익을 올리려고 하기보다는, 이것이 옳은 일이기 때문에 행동을 취한다. 그것이 그들 고객의 웰빙, 기업의 웰빙, 지구 환경의 미래를 위한 것이기 때문이다.

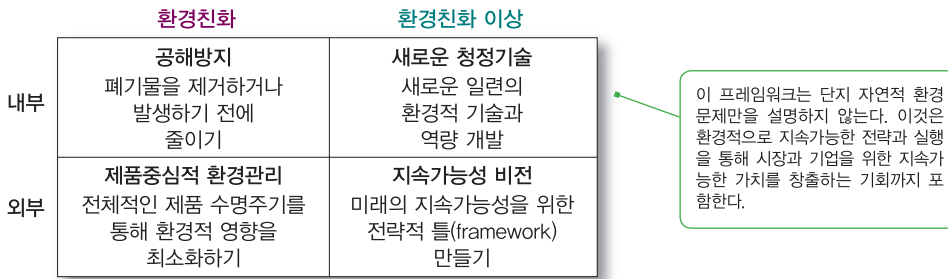
그림 16.2는 기업의 환경적 지속가능성에서의 진보 수준을 측정하는데 사용될 수 있는 척도를 보여준다. 단기적으로 기업과 환경에 보상을 가져올 내부적 및 외부적 환경친화 활동과 장기적으로 보상을 가져올 환경친화 그 이상의 활동을 모두 포함하고 있다. 가장 기본적인 단계로 기업은 공해방지(pollution prevention) 노력을 할 수 있다. 이것은 생성된 폐기물을 깨끗이 처리하는, 공해를 통제하는 것 그 이상이다. 공해방지는 폐

환경적 지속가능성

(environmental sustainability)

환경을 유지하고 회사 이익을 창출하는 전략을 수립하는 경영 접근법

▶▶ 그림 16.2 환경적 지속가능성 척도



출처: Based on Stuart L. Hart, "Sustainable Value," www.stuarthart.com/sustainablevalue.html, October 2016.

기물이 생성되기 전에 미리 이를 제거하거나 최소화하자는 것으로, 공해방지를 강조하는 기업은 내부적으로 “그린 마케팅” 프로그램을 통해 이에 대응하고 있다. 그린 마케팅(Green Marketing)이란 환경적으로 안전한 제품, 재활용이 가능하고 미생물 작용으로 분해 가능한 포장용기, 더 나은 오염통제장치, 연료효율을 높이는 방법 등을 설계하고 개발하는 것이다.

예를 들어, 운동화 및 의류제조업체인 Adidas는 신제품을 만들 때, 제품생산이 환경에 미치는 영향을 고려한다. 그 결과 Duramo와 같은 신발은 자원 낭비가 적어 성능과 지속가능성의 이점이 모두 제공된다. 단순한 디자인으로 잡히는 4개로만 만들어졌으며, 가벼운 무게는 운동선수에게 보다 자연스러운 달리기를 제공하는 동시에, 재료와 폐기물 및 에너지 사용을 줄였다. 더 나아가, Adidas는 제품설계 및 제조를 위한 제한물질 목록을 만들었다. 그래서 PVC, 멸종위기나 위기에 처한 종의 물질, 지속 불가능한 원천의 물질을 덜 사용한다. Adidas는 온실가스 배출과 에너지, 물, 종이의 소비를 줄이기 위한 야심찬 내부목표를 설정했다. 또한 전 세계 지역에 Green Teams를 설립하여, 회원들이 Adidas의 환경 프로그램을 내부적으로 홍보하고, 동료들이 사무실 쓰레기를 줄이는 것과 같이 “친환경을 생각”하도록 촉진했다.¹⁹

다음 단계로, 기업은 제품 책임주의(product stewardship)를 실행할 수 있다. 제품 책임주의란 제조 공정과 제품 디자인으로부터 공해를 최소화하는 것뿐만 아니라, 제품이 전 제품수명 주기를 거치는 동안 비용을 줄이는 동시에 환경에 미치는 영향을 최소화하려는 노력을 말한다. 많은 기업이 환경친화적 디자인(DFE: Design for Environment)과 요람에서 요람으로(cradle-to-cradle) 제도를 도입하고 있다. 이것은 재생(recover), 재사용(reuse), 재활용(recycle), 사용 후 자연 상태로 되돌아가 생태학적 순환의 한 부분이 되었을 때의 안전 문제 등을 제품 설계에 앞서 생각하는 것이다. DFE와 요람에서 요람으로는 환경을 보호할 뿐 아니라 기업에게도 상당히 유익한 제도이다.

예를 들어, 십여 년 전 IBM은 IBM 글로벌에셋 리커버리서비스(Global Asset Recovery Services) 사업을 개시하였다. 이는 다시 회수된 컴퓨터 본체와 다른 기기로부터 나온 부품의 재사용, 재활용을 설계하는 사업이다. 작년에 IBM은 전 세계적으로 133만 개 이상의 수명이 다한 IT제품을 처리하였는데, 오래된 장비를 제거하여 칩과 귀금속을 회수하였다. 1999년부터 1,750만 개 이상의 장치를 처리했다.

IBM측은 IBM 글로벌에셋 리커버리서비스를 통해 처리 대상의 99% 이상을 사용할



▶▶ 환경적 지속가능성: 아디다스는 지속가능한 제품 및 생산에 대한 야심찬 목표를 설정한다. Duramo와 같은 신제품을 만들 때, 기업은 제품의 생산이 환경에 미치는 영향을 고려한다.

Michael Dechev/Shutterstock

수 있고, 매립지나 소각지로 보내는 비율은 1%도 안 된다는 것을 알게 되었다. 환경적 노력으로 출발한 일이 이제는 전 세계 22개 지역에서 전자 기기를 수익성 있게 재활용하는 수십억 달러 규모의 IBM 사업부로 성장했다.²⁰

오늘날 “환경친화” 활동은 기업들이 환경을 보호하기 위해 이미 하고 있는 일을 더 향상시키는 데에 초점을 맞춘다. 그림 16.2에 표시된 “환경친화 이상”은 미래를 바라보는 것이다. 우선, 내부적으로 기업은 새로운 청정기술(New Clean Technology)을 계획한다. 많은 기업의 환경적 지속가능성 정책에서의 진전이 기존 기술력에 의해 여전히 제한받고 있다. 충분히 환경친화적인 정책을 개발하려면, 혁신적인 신기술을 개발해야 한다. 예를 들어, 에너지기술 대기업인 Siemens는 2030년까지 완전한 탄소중립을 약속했다. 이를 위해서는 많은 혁신이 필요하다.²¹

200개국에 340,000명 이상의 직원이 있는 150년 된 Siemens는 “연소”에서 “전기화”로 전환하여 탄소발자국을 줄이고 있다. 일례로 인도 칼라와에 있는 50년 된 생산시설은 현재 6,000개의 태양전지판을 사용하여 전기사용량의 25%를 공급한다. 이는 62,000그루의 새로운 나무를 심는 것에 필적한다. 직원의 생수소비를 줄이기 위해, 공장은 도시의 물을 정수하여 공장 주변 50곳의 직원에게 배분하는 첨단 정수처리 시설을 설치하였다. 이를 통해 일회용 플라스틱 물병을 연간 2백만 개 이상 절약했다. 수도시설은 공장에서 사용되는 모든 산업용수를 처리하여, 거리청소, 화장실 변기, 그리고 녹지구역에 필요한 물 등 모든 용도로 재활용한다. 마지막으로, 공장의 최첨단 폐기물 분리 창고는 폐기물을 45개 범주로 나누고, 재활용업체가 처리할 수 있도록 준비한다. Siemens의 탄소중립 혁신은 환경을 보호할 뿐만 아니라, 기업의 비용도 절약할 수 있다. 이 기술 프로젝트는 단 5년 만에 투입된 비용을 회수하고, 이후 연간 2천만 달러를 절감할 것이다.

마지막으로, 기업은 미래를 위한 지침이 되는 지속가능성 비전(sustainability vision)을 개발할 수 있다. 이것은 기업의 제품과 서비스, 운영과정, 정책이 어떻게 진화해야 하며, 이런 목표를 달성하기 위해 어떤 신기술이 개발되어야 할지를 알려준다. 이러한 지속가능성 비전은 기업과 다른 이들이 따라야 할 공해방지, 제품 책임주의(product stewardship), 새로운 환경 기술을 어떻게 운용할 것인지 틀(framework)을 제공한다. 이는 자연 환경에서 맞는 어려움뿐만 아니라 회사와 시장에 지속가능한 가치를 창조해 내려는 환경 전략을 이용할 기회들도 다루고 있다.

오늘날 많은 기업이 그림 16.2의 4분면 척도 왼쪽 위에 표기된 공해방지에만 지나치게 투자한다. 미래를 내다보는 기업은 제품 책임주의를 실천하고, 새로운 환경기술을 개발하고 있다. 그러나 지속가능성 척도의 한두 분면만을 강조하는 것은 근시안적 태도이다. 지속가능성 척도의 왼쪽 분면에 투자하는 것은 기업이 현재 환경에서는 입지를 구축할 수 있지만 미래 환경에서는 취약하게 만든다. 반대로 지속가능성 척도의 오른쪽 분면만을 지나치게 강조하는 기업은 환경적 비전을 가졌지만 그것을 수행해 나갈 기술이 부족할 수 있다. 그러므로 기업은 반드시 지속가능성 척도의 4가지 차원 모두를 골고루 개발해야 한다.

예를 들어, The North Face가 자사 고유의 환경 지속가능성 활동과 공급자의 행동에 대한 영향력을 통해 바로 그렇게 하고 있다.²²

캘리포니아의 앨러미다에 있는 The North Face의 새로운 본사 건물은 태양광 패널과 풍력 발전기만으로 전체 건물이 사용하는 것 이상의 전기 에너지를 만들어내고 있다. 이 건물은 배기가스가 많이 나오는 냉각수를 대체하기 위해 증발 냉각 시스템을 이용하고 있다. 이 기업의 다른 지역 본사와 유통센터 역시 태양광이나 절수기를 혼합해 사용한다. 제조에 있어서 The North Face는 의류 원료의 80%를 차지하는 폴리에스터를 2016년까지 100% 재활용 재료로부터 얻겠다는 목표를 달성하기 위해 공급업체와 긴밀히 작업을 하고 있다. The North Face는 또한 공장에서 쓰레기와 화학물질, 물, 그리고 에너지 사용을 절감하기 위해 공급업체들과 협력한다. The North Face의 공급업체는 2010년부터 제조 과정에서 대형 트럭 100여 개 분량의 화학물질과 올림픽 수영장 230여 개 분량의 물을 절감했다.

이에 더해 The North Face는 패스트패션 시대에 만들어지는 폐기물들을 줄이는 데 소비자들을 참여시키려는 노력을 해왔다.

이 기업은 의류와 장비에 대해 평생 보증을 해줌으로써 매년 80,000여 개의 제품을 받아서 수선해준다. The North Face는 또한 “Clothes the Loop”라고 하는 프로그램을 진행해서 어떤 브랜드인지에 상관없이 낡았거나 더 이상 입지 않는 옷을 소비자들로부터 모아 재활용, 또는 재생한다. 재활용 수거함에 들어온 옷들은 재활용 센터로 보내져 신중하게 분류되고 더 입을 수 있게 만들거나 다른 제품을 위한 재료로 쓰여 지게 된다. 이 프로그램은 자연 보호 지역과 휴양 지역을 보호하는 캠페인에 기금을 대는 Conservation Alliance에 도움을 주고 있다.



▶ **지속가능성의 비전:** The North Face에 있어 환경 지속가능성은 단지 올바른 일을 하는 것 이상을 의미하며, 비즈니스에도 도움이 된다. “Clothes the Loop”와 같은 지속가능성을 향한 노력은 기업, 소비자, 그리고 지구 모두에게 좋은 것이다.

Kristina Blokhin/Alamy Stock Photo

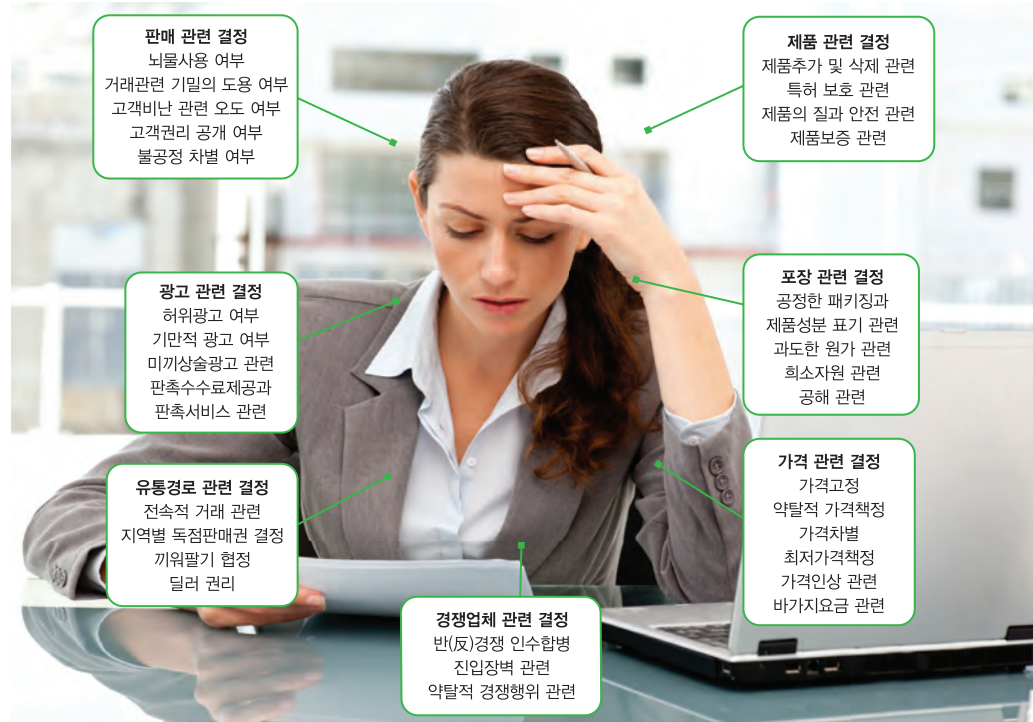
The North Face에 있어 환경 지속가능성은 단지 올바른 일을 하는 것 이상을 의미한다. 더 효율적인 운영과 더 적은 불필요한 제품은 환경에만 좋은 것이 아니라 The North Face가 돈을 절약하게 해주며 소비자에게 더 많은 가치를 가져다줄 수 있게 만든다. 이는 성공적인 조합이다. “The North Face의 중심에는 야외 활동과 보존이라는 세계적인 움직임을 고무시킬 임무가 있습니다. 우리는 우리의 사업이 기본적으로 건강한 지구를 만드는 것과 연관되어 있다고 생각합니다.”라고 The North Face의 대표는 말한다.²³

마케팅을 규제하고자 하는 사회운동

마케팅 관행에 대한 시민의 우려는 종종 대중적 관심과 입법안으로 이어진다. 마케팅에 영향을 주는 많은 법은 3장에서 제시되었다.

이런 법률을 마케팅 간부가 이해할 수 있는 언어로 바꿔 경쟁관계, 제품, 가격, 촉진, 유통채널에 대한 결정에 도움을 줄 수 있도록 하는 것이 관건이다. 그림 16.3은 마케팅 관리자가 부딪치는 주요 법률적 이슈를 보여주고 있다.

▶▶ 그림 16.3 법률적으로 문제를 야기시킬 수 있는 주요 마케팅 의사결정



출처: Wavebreakmedia/Shutterstock(photo)

저자 코멘트

결국 마케터들은 스스로 지속가능한 마케팅을 위한 책임을 져야 한다. 이는 책임감 있고 윤리적인 방식의 운영이 소비자에게 즉각적이고 장기적인 가치를 가져다준다는 의미이다.

지속가능한 마케팅을 향한 기업행동

처음에는 많은 기업이 소비자보호운동(Consumerism)과 환경보호운동(Environmentalism), 기타 지속가능한 마케팅 요소에 반대했다. 소비자나 환경에 대한 관심은 중요하지 않거나 부당하다(unfair)고 생각했기 때문이다. 그러나 지금은 대부분의 기업이 지속가능한 마케팅 원칙을 많이 강조하고 있으며, 현재와 미래의 고객 가치를 창출하고 고객 관계를 강화하는 한 방법으로 받아들이고 있다.

지속가능한 마케팅 원칙

지속가능한 마케팅 개념하에, 기업의 마케팅은 마케팅 체계에서 최선의 장기적 실행을 지원해야 한다. 이는 다섯 가지 지속가능한 마케팅 원칙에 따라 안내되어야 한다. 소비자 지향적(consumer-oriented) 마케팅, 고객가치창출(customer-value) 마케팅, 혁신적(innovative) 마케팅, 사명의식(sense-of-mission) 마케팅, 사회지향적(societal) 마케팅 등이다.

소비자 지향적 마케팅

소비자 지향적 마케팅(Consumer-oriented marketing)이란 기업이 자신의 마케팅 활동을 소비자의 관점과 입장에서 바라보고 조직하는 것을 말한다. 정의된 고객집단의 현재와 미래 모두의 요구를 인식하고, 서비스하고, 만족시키는 것은 어려운 것이다. 본문에서 얘기하는 좋은 마케팅 활동을 하는 모든 기업의 공통점은 자신의 고객에게 최상의

소비자 지향적 마케팅

(Consumer-oriented marketing)

회사는 소비자의 관점에서 마케팅 활동을 바라보고 조직해야 한다.

가치를 전달하려는 열정을 가지고 있다는 것이다. 이렇듯 세상을 소비자의 눈으로 보려는 노력만이 지속가능하고, 수익성을 창출할 수 있는 고객관계를 맺을 수 있도록 돕는다.

고객가치창출 마케팅

고객가치창출 마케팅(Customer-value marketing)의 원칙은 기업의 많은 자원을 고객가치를 창출하는 마케팅 활동에 투자하는 것이다. 1회성 판매촉진, 화장품 포장용기의 변화, 직접반응(direct-response) 광고와 같이 마케터가 많이 하는 행위는 단기간 판매량을 늘릴 수는 있겠지만, 소비자 가치 측면에서 보면 제품의 질, 특성, 편의성을 증진시키는 것만큼 효과는 거두지 못한다. 계몽 마케팅은 소비자가 기업의 마케팅 활동으로 인해 얻을 수 있는 가치를 지속적으로 향상시킴으로써 장기적인 소비자 충성도와 관계형성을 유도한다. 소비자를 위한 가치를 창출함으로써 기업도 소비자에게서 돌아오는 가치를 얻을 수 있다.

고객가치창출 마케팅

(Customer-value marketing)
회사는 대부분의 자원을 고객가치창출 마케팅 투자에 투입해야 한다.

혁신적 마케팅

혁신적 마케팅(Innovative marketing)의 원칙은 기업에게 끊임없이 제품과 마케팅의 개선점을 찾아볼 것을 요구한다. 새롭고 더 나은 방법을 찾아보는 일을 간과하는 기업은 결국 더 나은 방법을 찾아낸 경쟁사에게 고객을 빼앗기고 말 것이다.

혁신적 마케팅(Innovative marketing)
회사는 실제 제품 및 마케팅 개선을 추구해야 한다.

혁신적인 마케팅 담당자는 고객가치를 창출할 수 있는 새롭고 더 나은 방법을 찾는 것을 멈추지 않는다. 예를 들어 빠르고 신뢰할 수 있는 배송은 온라인 쇼핑객에게 매우 중요하다. Amazon은 50달러 이상 주문 시 무료 배송으로 혁신을 가장 먼저 수행함으로써 고객을 기쁘게 했다. 하지만 아마존은 거기서 멈추지 않았다. 다음으로 고객이 추가 비용 없이 2일 이내에 또는 약간의 추가 비용으로 하루 만에 배송받을 수 있는 Amazon Prime을 도입했다. 여기에 만족하지 못한 Amazon은 주요 대도시 지역의 수만 개의 품목에 대해 매우 빠른 당일배송(또는 1시간 배송)을 제공하는 Amazon Prime Now로 혁신했다. 배송 시간을 단축하기 위해 끝없이 탐구하여, Amazon은 드론, 무인 차량 및 로봇에 대한 연구에 투자를 많이 했다. 추천시스템, 고객 리뷰 및 원 클릭 주문기능에서 Amazon Marketplace, Kindle e-reader 및 Amazon Cloud 서비스에 이르기까지, 수년에 걸쳐 끝없이 지속해 온 혁신들은 Amazon이 쇼핑고객의 경험을 향상시키고, 온라인쇼핑을 지배하는데 도움이 되었다.



▶ 혁신적인 마케팅: 아마존은 고객가치를 창출할 수 있는 새로운 방법을 찾는 것을 멈추지 않는다. 예를 들어 Amazon Prime Now는 고객주문을 당일 또는 1시간 만에 배송해준다.

creativep/Alamy Stock Photo

사명의식 마케팅

사명의식 마케팅(Sense-of-mission marketing)이란 기업이 기업사명을 정의할 때 제품 중심으로 좁게 서술하기 보다는 사회적 역할을 고려하여 광의로 서술해야 함을 말한다. 기업이 사회적 역할을 고려하여 기업사명을 정의할 때, 직원은 자신의 일에 자부심을 가지며 정확한 목표의식을 가질 수 있다. 광의적 기업사명과 연관된 브랜드는 브랜드

사명의식 마케팅

(Sense-of-mission marketing)
회사는 제품 사용 기간을 줄이기 보다는 광범위한 사회적 측면에서 임무를 정의해야 한다.

와 소비자 모두의 이익에 장기적으로 기여할 수 있다.

예를 들어 Pedigree는 좋은 반려견 사료를 만들지만, 그것이 진짜 브랜드의 모든 것은 아니다. 대신 브랜드의 핵심은 개를 사랑하고 돌보는 것이다. “개는 우리에게 좋은 것을 가져다준다. Pedigree는 그들에게 좋은 것을 가져다준다. 좋은 먹이를 주세요.”라고 Pedigree는 말한다. “모든 개에서 발견되는 사랑스러운 순수함은 우리가 진정한 자아와 다시 연결되도록 돕고, 소중한 삶의 교훈을 가르쳐준다. 간단히 말해, 개는 우리를 더 나은 사람으로 만든다. 그리고 그것은 우리가 살고 있는 세상에 큰 영향을 미친다.” 이 포괄적인 브랜드 철학에 따라, 영양가 있는 개 사료를 만드는 것 이상으로, Pedigree는 도움이 필요한 개를 지원하기 위해 많은 노력을 하고 있다. 그것은 “당신은 구매하고, 우리는 줍니다(You buy. We give).” 프로그램을 통해, 고객이 구매할 때마다 이 브랜드는 보호견에게 건강한 사료를 기부한다. 그리고 브랜드 약속을 지키기 위해 이 기업은 “보호견”이 집을 찾을 수 있도록, Pedigree Foundation을 만들어 수백만 달러를 모금하였다. 사명식 마케팅은 Pedigree를 세계 최고의 개 사료 브랜드로 만들었다.²⁴

일부 회사는 전반적인 기업사명을 광범위한 사회적 용어로 정의한다. 예를 들어, ‘한 켄넬 사면 한 켄넬 기부’하는 모델에서 신발업체 TOMS는 이윤을 추구하면서, 세상을 더 나은 곳으로 만들기 위해 노력한다. 따라서 TOMS에서는 “구매”와 “선행”이 함께 진행된다. 사회변화 사명을 달성하기 위해 TOMS는 돈을 벌어야 한다. 동시에 브랜드의 사회적 사명은 고객에게 구매할 강력한 이유를 제공한다.

그러나 가치와 이윤의 두 마리 토끼를 쫓는 일이 쉬운 일만은 아니다. 몇 년 동안, 파타고니아(Patagonia), 벤앤제리(Ben & Jerry’s), 팀버랜드, 바디샵(The Body Shop), 버츠비(Burt’s Bees)와 같이 “이윤 이전에 원칙”을 강조하는 것으로 알려지고 존경받던 기업들이 실통치 않은 재정적 결실로 어려운 시기를 거쳤다. 그러나 최근에는 사회적 기업의 새로운 세대가 부상하고 있는데, 이들은 “선행”을 하기 위하여 우선 “제대로 할 것”, 즉 수익성 있는 사업 운영을 해야 한다는 것을 알고 있는 잘 훈련된 사업 관리자이다. 더 나아가, 오늘날 사회적으로 책임있는 사업은 더 이상 작고, 사회적으로 의식있는 기업가들만의 영역이 아니다. 월마트와 나이키에서 스타벅스, Coca-Cola, CVS Health까지 수많은 기존 거대 기업과 브랜드가 사회적, 환경적 책임 사명을 도입했다. 수익과 이익과 상충하는 대신, 목적 중심의 사명이 그들을 이끌 수 있다. 예를 들어, 사명감 마케팅과 고객에게 옳은 일을 하는 것은 CVS를 미국 최대의 의료회사로 전환하는데 도움이 되었다(Marketing at Work 16.2 참조).

사회지향적 마케팅

사회지향적 마케팅(Societal marketing)
소비자와 회사의 요구사항, 소비자와 회사의 장기적인 이익을 고려하여 마케팅 결정을 내려야 한다.

사회지향적 마케팅(Societal marketing)의 원칙에 따르면, 기업은 소비자의 요구, 기업의 필요조건, 소비자와 사회의 장기적 이해관계를 고려하여 마케팅 결정을 한다. 기업이 소비자와 사회의 장기적 이해관계를 무시하는 것은 소비자와 사회에 폐를 끼친다는 것을 알고 있어야 한다. 영리한 기업은 사회문제를 기회로 보는 시각을 가져야 한다.

지속가능한 마케팅은 제품이 단지 즐거움을 줄 뿐만 아니라 유익함도 주도록 요청한다. 두 가지 기준에서 기업 간 차이는 그림 16.4에 나타나 있다. 제품은 즉각적 소비자 만족과 장기적 소비자 편익의 정도의 차이에 따라 분류된다.

맛없는 음식, 비효율적 기계와 같은 **결함이 있는 제품(deficient products)**은 즉

결함이 있는 제품(deficient products)
호소력이 없고 장기간 이익을 얻지 못하는 제품

MARKETING AT WORK

16.2

CVS 건강: 사명과 수익의 균형

2014년 CVS는 담배 및 기타 담배 제품 판매를 중단하기로 과감한 결정을 내렸다. 위험한 결정이었다. 건강옹호자들과 공무원들로부터 높은 평가를 받았지만, 담배를 판매중단하면 연간 담배 판매에서 20억 달러의 즉각적인 손실이 발생하며, CVS의 흡연고객의 상당부분을, 계속해서 담배를 파는 Walgreens, Walmart 또는 Kroger와 같은 경쟁업체로 빼앗길 위험이 있었다.

그러나 CVS에게 담배를 포기하는 것은 당연한 일이었다. CVS는 중요한 임무를 수행하고 있다. “하루에 수백만 번씩, 전국에서 집 가까이에 있으면서 사람들이 더 건강하도록 돕는다.”고 CVS는 말한다. 담배를 판매하면서 더 나은 건강을 위해 사람들을 도울 수 있을까? 이 두 가지는 공존할 수 없다. 그래서 CVS는 선반에서 담배제품을 빼냈다. “CVS는 선을 위해 그만 둔다.”라고 발표했다. “이것은 옳은 일이다.”

담배판매 중단은 CVS에게 획기적인 순간이었다. 그리고 대부분의 언론 헤드라인을 장식한 사건이었다. 그러나 담배 금지의 목적이 이끄는 변화의 한 단계에 불과했다. 이러한 사명을 따라서, CVS는 기존의 “동네 약국”에서 “광범위한 헬스케어 기업”으로 전환하는데 10년이 걸렸다. 사실 CVS는 더 이상 스스로를 약국소매점이라고 생각하지 않는다. 오히려 스스로를 약국 혁신기업(pharmacy innovation company)으로 여긴다. “우리는 각 개인의 고유한 건강경험과 헬스케어 환경에서 더 적극적이고 지원적인 역할을 하기 위해 약국을 재창조하고 있다.”고 기업은 말한다.

이 약속을 강조하면서, CVS는 담배판매를 중단함과 동시에 이름을 CVS Caremark에서 CVS Health로 변경했다. 그리고 그 사명과 새로운 이름에 충실한 CVS Health는 이제 더 나은 건강을 지향하는 사람을 돕는 모든 범위의 제품과 서비스를 제공한다. 물론 이 모든 것은 CVS Health의 9,800개 소매약국 네트워크에서 시작된다. 이 네트워크는 광범위한 처방 및 비처방 의약품, 퍼스널케어 제품, 건강 및 미용 보조 제품, 일반 상품을 판매한다. CVS pharmacy는 다른 어떤 약국 체인보다 더 많은 처방전을 조제하고 처방전이 체인 소매 판매의 71%를 차지한다. 또한 1,100개 이상의 CVS 위치에는 의료전문가가 경미한 질병을 치료하고 기타 방문진료를 제공하는 CVS MinuteClinic이 있다. CVS Health의 “더

나은 건강을 위한 길” 사명추구는 단순한 소매약국을 넘어 서고 있다. 예를 들어, 회사의 CVS Caremark 사업부는 대기업과 보험사가 처방약 프로그램을 관리하는 데 도움이 되는 Pharmacy Benefits Management(PBM) 서비스를 제공한다. CVS Caremark는 9,400만 Caremark 회원의 건강 결과를 개선하도록 하면서, 고객이 비용을 관리하도록 돕는다. CVS Health는 최근 집에 있는 환자에게 가정 주사(infusion) 서비스를 제공하는 Coram과, 영양원 및 생활 보조시설에 처방약을 유통하는 Omnicare를 인수했다. 이 기업은 또한 만성이나 특수질환을 앓는 고객에게 맞춤형 매장 내(in-store) 및 전화상담이 포함되도록, 고객접촉활동의 범위를 확대했다. 요즘 CVS는 스스로를 건강관리를 위한 일종의 원 스톱 매장이라고 불리는 것을 좋아한다. 실제로 소매판매는 회사 연간 매출의 43%에 불과하다.

이러한 제품 및 서비스 외에도, CVS Health는 연구, 소비



➤ 사명의식 마케팅: CVS Health는 더 나은 건강을 추구하는 사람을 돕는 임무를 수행하고 있다. “비즈니스를 위한 경제적 가치를 창출하는 방식으로 매일 사람들에게 올바른 것을 제공”함으로써 성공하고 있다.

Cal Cam/Alamy Stock Photo

자 지원 및 교육, 건강 관련 프로그램 및 조직의 지원을 통해 헬스케어에 적극적인 역할을 한다. 예를 들어 미국에서 담배사용을 억제하기 위해 다양한 조직과 협력하고 있다. 미국 암 협회 및 국립 도시연합회와 협력하여 담배 관련 법규제정을 로비하고, 미국 소아과 아카데미, 금연 아동 캠페인 및 Scholastic, Inc.와 협력하여 담배 관련 교육을 실시하고 있다. CVS는 최근 5년간 5천만 달러 규모의 “Be the First” 캠페인을 시작했다. 이 캠페인은 교육, 옹호, 담배통제, 그리고 건강한 행동프로그램을 통해, 흡연과 싸우기 위해 국가 보건 기구 및 청소년단체와 협력할 것이다.

“우리는 흡연의 유행을 종식시키려는 미국의 노력에서 중요한 순간에 있다. CVS Health의 최고 의료 책임자는 말한다. “우리는 첫 번째 담배 없는 세대를 만드는 데 일조하기 위해, 공중보건 커뮤니티의 전문가들과 협력하고 있다.” 그렇다면 CVS Health에서 사명의식 마케팅은 어떻게 작동했나? 회사가 담배 제품판매를 중단한 뒤 흥미로운 일이 발생했다. 그해 매장 판매량이 감소했지만, 전체 CVS 매출은 거의 10% 증가했다. 그리고 이듬해에는 수익이 10% 더 증가했다. 담배제품으로 인한 수입 손실은 담배판매 중단결정으로 인한 수입을 포함하여 새로운 원천의 수입으로 상쇄되었다. 이상하게 들리겠지만 새로운 판매원천 중 하나는 흡연자, 바로 그들이었다. 흡연자의 70%가 금연을 원한다. CVS Health는 담배를 진열대에서 꺼내는 동시에 흡연자들이 담배를 끊는데 도움이 되는 “함께 끊읍시다(Let’s Quit Together).” 지원 프로그램을 시작했으며, 정보가 가득한 웹사이트에서 금연 팁(tip), 금연 간증 및 기타 자료를 제공한다. 첫째 말까지 금연제품에 대한 CVS 처방은 63% 증가했으며 CVS 금연허브는 거의 백만 명이 방문했다. CVS는 이제 금연제품 및 서비스를 찾는 사람들이 선택하는 소매업체가 되었다. MinuteClinic “Start to Stop”프로그램은 금연을 돕는 매장 내 전문 간호사 상담 및 기타 서비스를 제공한다.

그러나 더 중요한 것은 CVS가 담배제품을 제거하기로 한 결정으로 명성이 높아졌고, 한편으로는 금연 소비자와 PBM 파트너 및 고객으로부터 새로운 비즈니스를 창출했다. 이러한 유형의 혜택을 추적하기는 어렵지만, 진열대에서 담배를 제거한 후 몇 달 만에 CVS의 약국 혜택 서비스 수익이 12%

증가했고, 기업은 PBM 사업을 위해 110억 달러 상당의 신규 계약을 체결했다. 담배판매 중단결정은 CVS에 또 다른 중요한 기회로 이어졌다. 약 1년 후 Target이 1,700개의 매장에서 약을 판매하고 약국을 운영할 파트너를 찾았을 때, CVS는 당연한 선택이 되었다. Target은 10년 전에 담배와 담배제품 판매를 중단했다. CVS의 새로운 이미지와 사명감 전략은 Target과 그 고객이 같이 생각하는 “무담배(no tobacco)” 정신에 완벽하게 부합되었다.

그러므로 CVS Health는 사명을 수행하고 있다. “건강 증진을 위한 사람들을 돕는 것”에 대한 진정한 관심은 단순히 수익과 이익을 넘어서는 것이다. 하지만 밝혀진 바와 같이, 선을 행하는 것과 잘하는 것은 상충되지 않는다. 매출이 저해되는 것이 아니라, 반대로 새로운 성장과 수익을 창출된 것은 CVS의 높은 사명 때문이었다. 더 이상 “동네약국”이 아닌, CVS Health는 현재 1,850억 달러 규모의 거대 헬스케어 기업이다. Fortune 500대 기업 중 7위이며, 미국 최대의 헬스케어 관련 기업이다. 그리고 CVS Health 변혁(transformation)은 아직 진행 중이다. 최근 헬스케어 관리 기업인 Aetna를 690억 달러에 인수하여 광범위한 사명을 수행하는 가장 큰 발걸음을 내디뎠으며, CVS Health는 세계 최대 헬스케어 기업이 되었다. 담배판매 중단결정은 어떤 의미가 있는가? CVS의 최고 마케터는 “회사가 옳다고 생각하는 것에 대해 20억 달러의 수익을 희생한 미국기업은 없을 것이다.” “그것은 놀라운 일이었으나, 여러 면에서 성공으로 증명되었다.” 그는 CVS Health에게 성공이란 “비즈니스를 위한 경제적 가치를 창출하는 방식으로 매일 사람들에게 올바른 것을 제공하는 것”이라고 말한다.

출처: Bruce Japsen, “CVS Kicks In Another \$50 Million for Anti-Tobacco Push,” Forbes, March 10, 2016, www.forbes.com/sites/brucejapsen/2016/03/10/cvs-kicks-in-another-50m-to-anti-tobacco-push/#41c6eb5f11f3; Phil Wahba, “She Thanks You for Not Smoking,” Fortune, September 11, 2015, <http://fortune.com/2015/09/11/cvs-health-helena-foulkes/>; Kristina Monillos, “CVS Health’s Marketing Chief on Turning the Pharmacy Brand into a Healthcare Player,” Adweek, March 28, 2016, www.adweek.com/print/170437; Emma Court, “CVS-Aetna Merger Is Not about the Minute Clinic,” Market Watch, May 22, 2018, www.marketwatch.com/story/cvs-aetna-merger-is-not-about-the-minuteclinic-aetna-ceo-says-2018-05-22; and information from www.cvs.com/shop/health-medicine/stop-smoking, www.cvs.com/minuteclinic/resources/smokingcessation, cvshealth.com/about/facts-and-company-information, <http://investors.cvshealth.com>, and <https://cvshealth.com/about/purpose-statement>, accessed October 2018.

▶▶ 그림 16.4 사회지향성 수준에 따른 제품분류



각적 만족이나 장기적 편익 모두를 제공하지 못한다. **즐거움을 주는 제품**(pleasing products)은 즉각적 만족도가 높지만 장기적으로 소비자에게 해가 될 수 있다. 담배나 정크푸드(junk food)가 그 예이다. **유익한 제품**(salutary products)은 당장은 별로 주의를 끌지 못하지만 장기적으로 소비자에게 편익을 제공할 수 있다. 예로 자전거 헬멧이나 몇 가지 보험상품을 들 수 있다. **바람직한 제품**(desirable products)은 즉각적 만족도나 장기적 편익이 모두 높은 제품으로, 맛도 있고, 영양가있는 아침식사 대용식 등이 있다.

기업은 모든 제품을 바람직한 제품으로 만들려고 노력해야 한다. 즐거움을 주는 제품의 도전적 과제 중 하나는 매우 잘 팔리지만, 결국에는 소비자에게 해를 끼칠 수 있다는 것이다. 그러므로 기회를 살리려면 현 제품이 제공하는 즐거움의 질을 손상시키지 않고, 장기적인 이익을 보완해야 한다. 유익한 제품의 도전적 과제는 즐거움을 주는 어떤 속성을 더해 소비자의 마음속에 더 바람직하게 인식되도록 만드는 것이다.

가정 및 개인 청소제품의 “더러움에 반대하는 사람들(people against dirty)”브랜드인 Method를 생각해보라. 많은 효과적인 가정용 청소제품에는 사람과 환경에 해로울 수 있는 화학물질 또는 독성성분이 포함되어 있다. 그러나 Method 제품은 천연 생분해 무독성 성분으로 제조된다. “우리는 화학공장이 아닌 식물에서 나온 재료를 선호한다.”라고 브랜드는 말한다. 또한 재활용 및 재활용가능한 포장을 사용하며, 공급업체와 협력하여 제품생산의 탄소발생을 줄인다. Method는 풍력터빈 및 태양열 나무(solar tree)와 같은 재생 가능 에너지를 사용하여, 시카고 제조시설에 전력을 공급한다. 전체적으로 “Method 클리너는 사람, 생물, 그리고 지구에 해를 끼치지 않고 먼지를 없앤다.”라고 기업은 말한다. Method의 공동 창립자이자 ‘최고 그린키퍼 경영자’는 다음과 같이 말한다. “제품을 만들 때 아름다운 디자인과 환경적 책임은 똑같이 중요하며, 지속가능성을 위해 기능성을 희생할 필요는 없다.”²⁵

즐거움을 주는 제품(pleasing products)
높은 만족을 주지만 장기적으로 소비자를 해칠 수 있는 제품

유익한 제품(salutary products)
매력은 낮지만 장기적으로 소비자에게 도움이 될 수 있는 제품

바람직한 제품(desirable products)
즉각적인 만족도와 높은 장기 이익을 동시에 제공하는 제품

마케팅 윤리와 지속가능한 기업

마케팅 윤리

훌륭한 윤리는 지속가능한 마케팅의 초석이다. 장기적으로, 비윤리적 마케팅은 고객과 사회 전체에 해를 입힌다. 더 나아가, 결국에는 기업의 생존 자체를 위태롭게 하면서 평판과 효과성을 손상시킨다. 그러므로 장기적인 소비자와 기업 복지를 위한 지속가능한 마케팅 목표는 윤리적 마케팅 수행을 통해서만이 이루어질 수 있다.

세심한 마케터는 많은 윤리적 딜레마에 직면한다. 많은 경우 불확실한 상태에서 어떻게 하면 가장 좋은 결정이 될 수 있을지 판단해야 한다. 모든 경영자들이 훌륭한 윤리 감각을 지닌 것은 아니므로, 기업은 조직의 모든 사람이 반드시 따라야 하는 광범위한 지침인 기업 마케팅 윤리 방침(Corporate Marketing Ethics Policies)을 개발할 필요가 있다. 이런 방침은 유통업자와의 관계, 광고기준, 고객 서비스, 가격정책, 제품개발, 일반적인 윤리 기준을 포괄한다. 어떤 섬세한 지침도 마케터가 직면하는 모든 윤리적 상황을 해결해주지는 못한다.

표 16.1은 마케터가 직면할 수 있는 어려운 윤리적 이슈를 나열하고 있다. 만약 마케터가 이런 상황에서 즉각적인 판매를 촉진하는 행동을 한다면, 이 행동은 부도덕하거나(immoral) 심지어 비도덕적(amoral)이라 할 수 있을 것이다. 또 만약 마케터가 나열된 어떤 매출유발 행동도 수행하지 않는다면, 끊임없이 윤리적이어야 한다는 긴장감 때문에 마케팅 관리자로서 비효과적이고 불행할 수 있다. 마케팅 관리자는 각 상황에서 윤리적인 중요성을 파악하는데 도움이 될 원칙을 정하고, 양심상 떳떳하게 할 수 있는 일이 어디까지인지 결정할 필요가 있다.

그러나 어떤 원칙이 기업과 마케팅 관리자에게 마케팅윤리와 사회적 책임 문제에 대한 지침이 될 수 있을까? 첫 번째 철학은 자유시장과 법률체계에 따르는 것이다. 이 원칙에 의하면, 기업과 관리자는 도덕적 판단을 할 의무가 없다. 기업은 양심적으로 시장과 법률이 허락하는 한도 내에서 일하면 된다.

그러나 합법적이지만 매우 무책임한 기업 행동의 예는 역사적으로 무수히 많다. 두 번

표 16.1

마케팅에서 도덕적으로 곤란한 상황

1. 회사의 기술개발부서에서 최근 제품을 조금 변형했다. 솔직히 “개량된 신상품”이라고 말할 수 있는 수준은 아니다. 그렇지만 당신은 이런 문구를 제품과 광고에 사용한다면 판매가 증가될 것이라는 것을 알고 있다. 어떻게 하겠는가?
2. 소비자를 상점으로 유도하기 위해 광고할 수 있는 저렴한 기본모델을 제품라인에 추가하도록 지시받았다. 제품의 질은 그다지 좋지 않으나 판매원은 고객이 좀 더 고가의 제품을 사도록 유도할 것이다. 당신은 이런 기본모델을 추가하도록 정식으로 허가할 것을 종용받고 있다. 어떻게 할 것인가?
3. 당신은 최근 경쟁사를 그만둔 제품 매니저를 당신 회사에 고용하려고 한다. 그녀는 아마 경쟁사의 내년 계획을 모두 말해 줄 것이다. 어떻게 할 것인가?
4. 실적이 좋았던 중요 지역의 딜러 중 한 사람이 최근 집안문제 때문에 실적이 많이 떨어졌다. 아마 그가 집안일을 해결하는 데는 시간이 꽤 많이 걸릴 듯하다. 그 사이 매출액이 많이 떨어졌다. 실적을 근거로, 그를 해고하고 다른 사람을 고용한다 해도 법적으로 문제가 될 일은 없다. 어떻게 하겠는가?
5. 당신이 자신과 회사 모두에게 의미있는 매우 중요한 계약을 따낼 수 있는 기회가 왔다. 구매부장이 “선물”을 준비하면 구매자의 결정에 좋은 영향을 줄 수 있을 거라고 살짝 알려주었다. 이런 선물(뇌물)은 이 나라에서는 보편적이며, 경쟁사도 그럴 것이라 한다. 당신은 어떻게 하겠는가?
6. 당신은 최근 경쟁업체가 판매에 많은 영향을 줄 수 있는 새로운 특징의 제품을 개발했다는 소식을 들었다. 곧 열리는 연례 무역전시회의 취급업자 사석회의에서 신제품을 시연할 것이라고 한다. 당신은 어렵지 않게 누군가를 보내서 경쟁사의 새 제품이 어떤 특징을 갖고 있는지 알아낼 수 있다. 어떻게 하겠는가?
7. 당신은 광고대행사가 결정한 3개의 광고안 중 한 개를 선택해야 한다. 첫 번째 안 (a)는 점잖고 정직하게 정확한 정보를 전하는 광고이다. 두 번째 안 (b)는 제품의 장점을 약간 과장하고 있고 섹스어필에 기반해 감정에 호소하는 방법을 쓰고 있다. 세 번째 안 (c)는 시끄럽고 약간 짜증나게 하는 광고물이지만 소비자의 관심을 확실히 끌 것 같다. 사전조사에서는 c, b, a의 순서로 광고효과가 나타났다. 어떤 광고를 채택하겠는가?
8. 판매원을 뽑으려고 능력이 있는 한 여성 지원자를 면접하고 있다. 이 여성은 조금 전에 면접을 봤던 남성보다 더 자질이 있어 보인다. 그렇지만 당신은 주요 고객 중 일부는 남성 판매원을 선호한다는 사실을 잘 알고 있고, 만약 여성을 채용한다면 판매가 감소할지도 모른다. 누구를 채용하겠는가?

째 철학은 사회제도가 아닌 개별 기업과 관리자에게 그 책임을 돌리는 것이다. 이것은 좀 더 진보된 철학으로, 기업에게 “사회적 양심(social conscience)”을 가질 것을 요구한다. 기업과 관리자가 높은 기준의 윤리와 도덕성을 갖고, “사회제도가 허락하는 정도”에 상관없이 자신의 기준에 따라 기업의 의사결정을 하는 것이다.

각 기업과 마케팅 관리자는 사회적으로 책임감 있고, 윤리적인 기업행동을 해야 한다. 사회적 마케팅 개념(societal marketing concept)을 가진 관리자는 합법적으로 허락된 기준 외에도 개인적 성실성, 기업 양심, 장기적인 소비자 복지에 기반을 둔 기준을 개발해야 한다.

열려있고 솔직 담백한 방식으로 윤리와 사회적 책임 이슈를 다루는 것은 정직과 신뢰를 바탕으로 강력한 고객 관계를 형성하는 데에 도움이 된다. 예를 들어 Pledge, Shout, Windex, Ziploc, Saran Wrap과 같은 익숙한 가정용품 브랜드 제조사 SC Johnson에 대해 알아보자. SC Johnson은 “통합은 우리의 DNA 속에 있다. 이것은 1886년부터 우리 가족의 유전이다.”라고 깊게 믿고 있다. 이 기업은 이러한 믿음에 기초하여 올바른 일을 행하는 오랜 전통을 갖고 있으며 판매 역시 마찬가지다. SC Johnson의 가장 잘 알려진 브랜드이자 오랜 기간 동안 시장을 지배하고 있는 Saran Wrap에 관련된 한 가지 예만 들어보자.²⁶

50년 이상 Saran Wrap은 폴리비닐리덴 염화물(PVDC)로 만들어졌다. 이는 뚫리지 않고 전자레인지에 이용할 수 있는 두 가지 주요 요소를 갖춘 제품 원료이다. PVDC를 사용하지 않는 Saran Wrap은 PVDC가 들어있지 않은 Glad and Reynolds 랩보다 경쟁에서 나을 점이 없었을 것이다. 그러나 2000년대 초반 규제 담당자, 환경론자, 그리고 소비자들은 염화물, 특히 폴리비닐 염화물(PVC)이 들어간 제품에 대해 우려의 표시를 나타내기 시작했다. 사실상 SC Johnson의 자체 녹색목록 분석 - 제품 원료를 환경과 건강에 미치는 영향으로 평가하는 - 은 PVC의 위해성을 증명하고 있었으며 이 기업은 재빨리 제품과 포장에서 PVC를 없애겠다고 공표했다.

그러나 SC Johnson은 2004년 한 걸음 더 나아가 정밀 조사를 하지 않고도 PVDC까지 없애버렸다. 이 기업은 PVDC가 없는 폴리에틸렌으로 만든 Saran Wrap을 개발했는데, 이는 단연코 덜 효과적인 제품이었다. Saran Wrap의 시장 점유율은 2004년 18% 하락했고 지금은 단 11%일 뿐이다. 그러나 이러한 결정은 수년간 판매실적을 저해하긴 했지만 소비자의 신뢰를 얻는 데 도움을 주었다. “이 결정을 후회하지 않아요.”라고 SC Johnson의 CEO는 말한다. “비용적인 측면에도 불구하고 잘한 일이니깐요. 그리고.. 그것 때문에 밤에 잠을 더 잘 잘 수 있죠. 우리는 기업으로서 우리가 누구인지, 그리고 SC Johnson을 보여주기 위해 우리가 무엇을 원하는지 명확히 알게 되었습니다.”라고 그는 덧붙였다.

환경보호운동의 등장으로 윤리적 문제는 국제 마케터에게 특별한 도전이 되었다. 기업의 기준과 관행은 각 나라별로 너무나 다르기 때문이다. 미국에서는 뇌물과 리베이트 등이 불법이고, 뇌물과 부패에 반대하는 수많은 조약이 체결되고 60개국 이상에서 비준되었다. 그러나 많은 나라에서 여전히 이것은 사업의 기본 관행이다. 세계은행(World Bank)에 의하면 전 세계적으로 한 해에 지불되는 뇌물의 총액이 2조 달러에 달한다고 한다.²⁷

떠오르는 의문은 윤리 기준이 낮은 국가에서 효과적으로 경쟁하기 위해서 기업은 자사의 윤리 기준도 낮추어야만 하느냐는 것이다. 답은 아니다. 기업은 전 세계적으로 공

유할 수 있는 공통 기준을 세우기 위해 노력해야 한다.

많은 산업협회와 전문가협회가 윤리강령(Code of Ethics)을 제시하고 있고, 많은 기업이 자체 강령을 채택하고 있다. 예를 들어 마케팅 관리자와 학자의 국제적 협회인 미국마케팅학회(American Marketing Association)는 아래와 같은 윤리강령(Code of Ethics)을 개발하고, 마케터가 이것을 도입할 것을 요구했다.²⁸

- **해가 되는 것을 하지 않는다(Do no harm).** 이것은 스스로의 선택에 대해 높은 도덕적 기준을 적용하고 적용가능한 법과 규제에 따름으로써, 의식적으로 해가 되는 행동을 피하거나 배제한다는 것을 뜻한다.
- **마케팅 시스템에 신뢰를 키운다(Foster trust in the marketing system).** 이것은 높은 믿음과 공정한 거래로써 교환과정의 효율에 기여할 뿐 아니라 제품 디자인, 가격책정, 소통, 유통에 있어서 기만적 행위를 피하는 것을 뜻한다.
- **윤리적 가치를 수용한다(Embrace ethical values).** 이것은 정직, 책임, 공정성, 존경, 투명성, 시민의식 등의 핵심 가치를 담는 진실한 마케팅에 대한 소비자 관계를 형성하고, 신뢰를 강화하는 것을 뜻한다.

또한 기업은 관리자에게 중요한 윤리문제에 적절하게 대응할 수 있는 방법을 가르치는 프로그램을 개발하고 있다. 윤리경영 워크숍과 세미나 등을 열고 윤리위원회를 설치했다. 나아가 미국 주요 기업 대부분은 직원이 직면하는 윤리문제 해결을 돕고, 극복할 수 있도록 상위 수준의 윤리경영 임원을 임명한다. 그리고 대부분의 회사는 자체 윤리행동 강령을 제정했다.

예를 들어 Under Armour의 행동 강령(Code of Conduct)은 모든 직원(팀원)에게 윤리 및 사회적 책임 문제에 대해 “이 집을 보호하고 올바른 결정을 내리시오.”라고 촉구한다. 모든 Under Armour 팀원은 브랜드의 웰빙에 영향을 미칠 수 있는 결정을 매일 내린다. 세부적인 강령의 핵심 메시지는 “말한 것처럼 간단하다.”라고 강령에 나와 있다. “크든 작든 결정에 직면할 때마다, 항상 윤리적으로 옳다는 것을 따르고, 항상 법을 지켜라.” Under Armour 행동 강령은 선물 및 뇌물 수수에서, 정직하고 공정한 거래에 이르기까지 다양한 주제를 자세히 다룬다. 그러나 모든 문제를 다룰 수는 없다는 것을 알기에, 팀원은 “상황과 활동에 민감해야 하며, 무언가 잘못되어 보이고 잘못되었다고 느껴지면 아마도 그것은 잘못된 것임을 알아야 한다.” 직원이 윤리강령을 위반할 수 있는 상황을 보거나 듣게 되면 경영진, 인사조직의 고위 리더 또는 Under Armour의 글로벌 윤리 및 규정 준수 팀에 직접 보고해야 한다. 또는 Under Armour의 전화 핫라인 또는 핫라인 웹사이트에서 문제에 대해 신고전화(익명옵션도 있음) 걸 수 있으며, 이를 하루 24시간, 주 7일 모니터링 한다. Under Armour CEO이자 창립자인 Kevin Plank는 강령 도입에서 “우리는 공격적인 브랜드이며, 그 방식을 유지할 것이다.”라고 말한다. “우리 모두는 이기고 싶어 한다. 이것이 우리가 여기 있는 이유이다. [그러나] 우리는 올바른 방법으로 승리하기 위해 최선을 다하고 있다.”²⁹

문서화된 지침과 윤리 프로그램이 윤리적 행동을 보장하지는 못한다. 윤리와 사회적 책임에는 기업의 약속이 절대적으로 요구된다. 그들은 기업 문화 전반의 한 요소가 되어야 한다.

지속가능한 기업

마케팅의 근간에는 고객의 필요와 욕구를 채우는 기업이 번성하게 될 것이라는 믿음이 깔려 있다. 고객 필요를 만족시키지 못하는 기업, 의도적이거나 비의도적으로 고객이나 사회의 다른 구성원, 또는 미래 세대에게 해를 입히는 기업은 소멸할 것이다.

한 관측가는 “지속가능성은 전기화(electrification)와 대량 생산과 같은, 부상하고 있는 기업의 대세로써, 기업의 경쟁력과 심지어 생존문제에도 근본적으로 영향을 미치게 될 것이다.”라고 말한다. 또 다른 연구자는 “점점 더 기업과 기업의 리더는 단기적인 결과에 의한 평가가 아니라, ... 그들의 행동이 사회 복지에 궁극적으로 어떤 영향을 미쳤는지에 따라 평가받게 될 것이다. 이러한 흐름은 몇 년 동안 소규모였지만, 이제는 거세지고 있다. 공정무역 커피를 담은 재활용 컵을 들고, 대비해야 한다.”고 이야기한다.³⁰

지속가능한 기업은 사회적, 환경적, 윤리적으로 책임 있는 행동을 통해 고객에게 가치를 창출하는 기업이다. 지속가능한 마케팅은 오늘날의 고객 필요와 욕구를 채우는 것, 그 이상이다. 이는 내일의 고객을 고려하는 것으로, 기업, 이해관계자, 직원, 그리고 그들이 모두가 살아갈 더 넓은 세상 자체의 생존과 성공을 약속하는 일이다. 이것은 “사람, 지구, 수익 이 세 가지를 모두 고려하는” 사명을 추구하는 것을 의미한다. 지속가능한 마케팅은 고객에게 가치를 창출하여 고객으로부터 지금과 미래에 되돌아오는 가치를 획득하기 위해, 기업이 수익성 있는 고객 관계를 수립할 수 있는 맥락을 제공한다.

토의문제

1. 지속가능한 마케팅이 어떻게 소비자의 요구를 충족하는지 설명하시오.
2. 마케팅이 소비자에게 부정적인 영향을 미치는 것으로 어떻게 인식될 수 있는지 설명하시오.
3. 마케팅이 경쟁사와 경쟁에 미치는 부정적인 영향을 어떻게 비판할 수 있을까?
4. 범위와 영향 측면에서 소비자보호운동과 환경보호운동을 어떻게 구별할 것인가?
5. 사명식 마케팅이란 무엇이며 비즈니스에 어떤 영향을 미칠까?
6. 기업은 기업 마케팅 윤리 정책을 개발할 때 어떤 지침을 따라야 하는가?

비판적 사고 연습

1. 그림 16.4는 제품의 사회지향적 분류를 개략적으로 보여준다. 네 가지 범주 각각에 대해 두 가지 제품을 선택해서 그 제품이 결함이 있거나, 즐거움을 주거나, 유익하거나 바람직한 제품인 이유를 설명하시오.
2. 당신이 새로운 소매체인의 마케팅 이사라고 가정해보자. 처음부터 당신은 환경적으로 지속가능하기를 원한다. 다른 소매업체들이 이를 달성하는 방법을 조사하고, 체크리스트를 작성하시오.
3. 인터넷을 사용하여 직장에서 직원의 현재 소셜 미디어 사용관행을 조사한다. 직원의 소셜 미디어 사용을 규제하는 윤리정책을 작성하시오.