

비영리조직 마케팅 커뮤니케이션 프로세스 사례 연구

- 한국해비타트의 자원봉사자 커뮤니케이션 사례 -

조대연(한동대학교 경영경제학부)

양영필(한동대학교 일반대학원 경영경제학과 석사과정)

1. 서론

비영리조직 중에서 사람들에게 비교적 널리 알려져 있는 한국해비타트는 조직 내부 인원수보다 더 많은 자원봉사자들과 더불어 실제적인 업무를 수행하며 수혜자들에게 핵심가치를 제공하고 있는데 연간 자원봉사자들의 수는 약 15,000명에 이른다(2006년 기준). 대부분의 비영리단체들은 인력과 재정 등의 부족을 이유로 홍보를 제대로 하지 못하고 있고 그에 따라 자원봉사자들을 동원하는데 어려움을 겪고 있다. 그러나 한국해비타트는 다른 비영리조직과 마찬가지로 인력과 재정 등의 부족으로 인하여 특별히 홍보를 하지 못하고 있음에도 불구하고 지속적으로 필요한 인원 이상으로 자원봉사자들을 모집/동원하고 있는 것이다.

다른 비영리조직 역시 자원봉사자들이 필요하다. 그렇지만 한국해비타트와 같이 충분한 자원봉사자들을 확보하고 있지 못하고, 또한 지속적으로 일정한 수를 확보하지 못하고 있다. 그리고 조직 내 자원들의 부족으로 인하여 자원봉사자들을 적극적으로 관리할 수 있는 능력도 충분히 갖추고 있지 못하다. 그러므로 한국해비타트의 사례를 통하여 그들이 자원봉사자들을 확보하기 위하여 어떠한 전략을 사용해야 하는 지 살펴봄으로써 다른 비영리단체 또한 그러한 전략을 통하여 자원봉사자들을 확보할 수 있는 방법을 찾을 수 있을 것으로 예상된다.

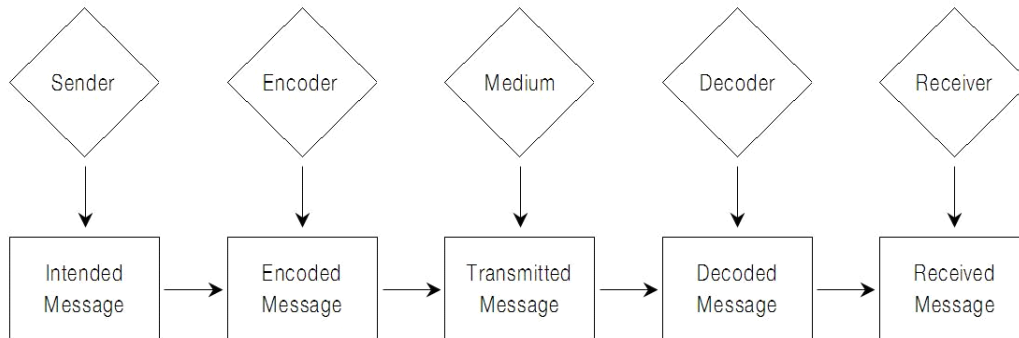
본 논문은 일반적인 커뮤니케이션 프로세스와 한국해비타트의 커뮤니케이션 프로세스를 비교하고, 그 과정에서 발생하는 노이즈를 파악하여 그것을 최소화할 수 있는 전략들을 수립하고, 이러한 커뮤니케이션 프로세스가 한국해비타트에게 어떻게 발생하게 되었는지 이유를 분석함으로써 다른 비영리단체의 의사소통에도 적용될 수 있는지 살펴보고자 한다.

II. 일반적인 마케팅 커뮤니케이션

기업은 대부분 커뮤니케이션 프로세스를 가지고 있으며 단순히 기업과 고객뿐만이 아닌 다양한 매체와 함께 프로세스를 형성하고 있다. 일반적인 커뮤니케이션의 프로세스는 다음과 같다.

일반적인 커뮤니케이션 프로세스는 [그림 1] 에서와 같은 5가지 단계를 거쳐서 진행된다.

첫째 역할자는 Sender(송신자)인데, 이것은 실제로 메시지를 전달하려는 회사나 조직을 말한다. 이 때 전달되는 메시지는 회사나 조직 자신들이 직접 의도한 메시지이기 때문에 'Intended Message'라고 한다.



[그림 1] 일반적 커뮤니케이션 프로세스¹⁾

둘째는 Encoder(암호기)인데 이것은 Sender가 실제 전달하려는 메시지를 받아서 그것을 다시 Medium에 맞게 다듬어 표현하는(Encoded Message) 역할을 한다. 셋째는 Medium(매체)인데 이것은 메시지를 전달하려는 역할자(Sender, Encoder)와 그 메시지를 전달받는 역할자(Decoder, Receiver)가 같이 공유할 수 있는 것으로 이 때 나타나는 메시지가 Transmitted Message이다. Medium은 전달하는 역할자들이 메시지를 최종적으로 컨트롤할 수 있는 최종 단계이자, 전달받는 역할자들이 그 메시지를 받는 최초의 단계이다. 넷째는 Decoder(해독기)인데, 이것은 실제 Receiver안에서 나타나며 Medium으로부터 전달되는 Transmitted Message를 이해하고 해독하는 역할을 한다. 마지막으로는 Receiver(수신자)인데 최종적으로 메시지를 전달받는 사람을 말하며, Decoder를 통해 만들어진 decoded Message를 통하여 이해되는 메시지가 최종적으로 각인되는Received Message로 이해하게 된다.

프로세스를 잘 살펴보면 일반적인 커뮤니케이션이 두 부분으로 나누어지는 데, Sender - Encoder - Medium 부분과 Medium - Decoder - Receiver 부분이다. 첫 번째 Sender - Encoder - Medium부분은 Sender가 기획하고 그것이 Encoder를 통하여 Medium으로 나오기까지의 과정을

1) Philip Kotler and Alan R. Adreassen, Strategic Marketing for NPO, 6th Edition, Prentice Hall, pp. 409-412, 2003

나타내며, Sender가 컨트롤할 수 있는 최대한의 범위를 나타낸다. 이 영역에서 발생하는 노이즈는 채널 노이즈(channel noise)이다. 그리고 두 번째 Medium - Decoder - Receiver 부분은 주요 역할자Receiver이며 Sender가 더 이상 컨트롤 할 수 없다. 이 영역에서 발생하는 노이즈는 시맨틱 노이즈(semantic noise)이다.

2.1 일반적 커뮤니케이션 프로세스에서의 노이즈

커뮤니케이션 프로세스에서 노이즈는 여러 요인들에 의하여 부가적으로 발생하는데 노이즈는 Sender와 Receiver 사이의 정보 내용이 왜곡되게 하는 저해요인으로 메시지의 정확성과 유효성을 감소시키는 작용을 한다. Sender 입장에서는 이 노이즈를 최소화하는 것이 매우 중요하다. 노이즈를 최소화함으로써 원래 Sender가 의도했던 내용을 그대로 Receiver가 받아들일 수 있게 되기 때문이다.

일반적인 커뮤니케이션에서 노이즈는 위에 설명한 바와 같이 '채널 노이즈(channel noise)'와 '시맨틱 노이즈(semantic noise)'으로 나타난다. 채널 노이즈는 다른 Sender로부터 나오는 정보전달의 저해요인으로 마케팅 커뮤니케이션의 경우에 경쟁 기업의 광고메시지로 인하여 자사기업의 광고메시지의 의미가 저해되는 것이 이에 해당한다. 시맨틱 노이즈는 Sender와 Receiver의 경험영역의 차이에서 오는 메시지가 가진 의미에 오차가 생기는 것으로 다른 말로는 '의미 방해'라고도 한다. 기업이 고객들에게 익숙하지 않은 메시지를 제시할 때 고객이 그 메시지 뜻을 잘 이해하지 못하는 경우가 이에 해당한다.²⁾

III. 한국해비타트의 커뮤니케이션 프로세스

3.1 한국해비타트의 커뮤니케이션 프로세스

비영리조직인 한국해비타트는 특히 자원봉사자 부문에서 다른 일반적인 영리기업들의 마케팅 커뮤니케이션을 갖고 있지 않다. 그 이유는 자원봉사자들을 홍보/동원하기 위한 조직 내 마케팅 자원이 부족하기 때문이다. 하지만 한국해비타트만의 독특한 형태로 자원봉사자들을 동원하고 있는데 이것이 바로 자원봉사자들에 의해 자발적으로 형성된 '구전마케팅 커뮤니케이션'이다. 한국해비타트가 이것을 적극적으로 활용하고 있지는 않지만 자원봉사자들이 한국해비타트에서 경험했던 것들을 다양한

2) W. Weaver and C.E. Shannon, The Mathematical Theory of Communication, Univ. of Illinois Press, 1963

방법으로 잠재자원봉사자들에게 직접 제작하여 전달하고 있는 것이다. 한국해비타트는 이러한 독특한 방법을 통하여 자원봉사자들을 동원하고 있다.

“뭇 하나하나 박을 때마다 고객 꿈이 이루어지죠”

하영구 한국씨티은행장 10년째 해비타트 참가

“많은 돈을 기부해서 건설회사가 짓는다면 많은 집을 빨리 지을 수 있겠지만 봉사는 성과가 아닙니다. 더디 거더라도 참여하고 나누는 것이 중요합니다.”

하 행장의 답변이다. 한국씨티은행은 올해 1억4000만원을 해비타트에 기부했다. 그리고 120명의 씨티은행 가족이 여름휴가 기간 집을 짓는 일에 동참했다. 이들의 봉사활동은 현재의 집을 지으면서 미래의 집을 일러하고 있었다. 절감된 노동 비용은 고스란히 다음에 지어질 해비타트 집의 건축 자재를 구입하는 데 쓰이기 때문이다.

하 행장은 해비타트가 한국에서 본격 시작된 10년 전부터 참여해오고 있다. 그가 해비타트에 특별한 관심을 갖게 된 이유는 무엇일까.



〈하영구 한국씨티은행장과 씨티은행 임직원 및 가족들이 14일 강원도 태백시 해비타트 현장에서 자원봉사활동을 하기에 앞서 사진촬영을 하며 화이팅을 외치고 있다. 한국씨티은행 제공〉

“어려서부터 손으로 만들고 고치는 것을 좋아했습니다. 원래 이과 출신이었고 지금도 좋은 공구세트를 보면 사고 싶어서 눈을 떼지 못해요.” 그가 말을 이어 갔다. “내집 마련은 한국인에게 특별한 꿈이잖아요. 해비타트는 고객의 꿈을 이루는 가고 역할을 하겠다는 씨티은행의 경영목표와도 잘 어울리는 봉사활동입니다.” 이들이 짓는 집 두 채가 완성되면 모두 8가구가 산다.

한국씨티은행은 올해를 120명의 해비타트 자원봉사자를 모집했고 반나절 만에 선착순 마감됐다.

“봉사로 견연됩니다. 씨티은행에서도 해마다 자원하는 사람들이 늘고 있고 이들의 체력은 서울로 돌아가 다른 사람들과 공유될 것입니다.”

[별진] 해비타트 '사랑의집짓기' 자원봉사활동 후기

[별진]

말뚝도 지었건만 무더위가 계속 기승이다.

각종 언론매체에서는 막바지 여름휴가 행렬에 관한 보도와 함께 지난 7월 수해를 입은 이웃들에게 지속적인 관심이 필요하다는 보도도 함께 하고 있다. 직장에서 일군의 일부를 수재의연금으로 냈었다. 작은 집안이 피해 이웃들에게 도움이 되었겠지만 수해복구 작업에 직접 동참 못했던 것이 아쉬웠다. 그러던 중 한국해비타트에서 진행하는 “2006 수해지역 사랑의 집짓기” 사업을 알게 되어 자원봉사에 참여하게 되었다.

해비타트 사업이란 ‘집 없는 가정이 무주택의 고통에서 벗어날 수 있도록 돕는 집짓기 운동’이다. 특히 한국해비타트는 지난 7월의 수해로 집을 잃은 강원도 명천, 인제 등의 이웃들에게 50채의 주택을 공급하는 사랑의 집짓기 사업을 시작했다.

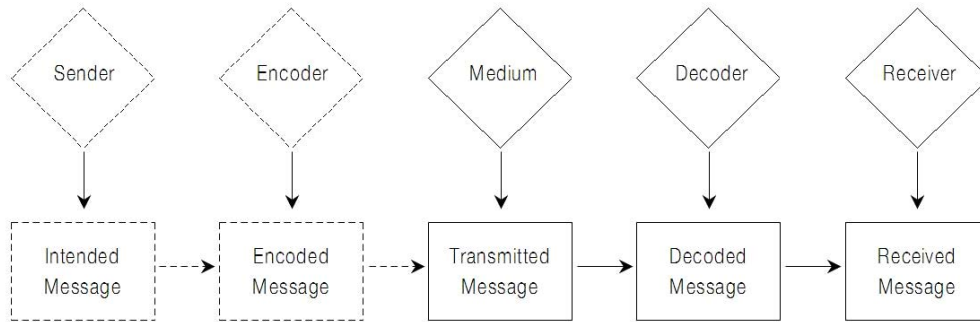
내가 행사에 참여한 날, 사랑의 집짓기 현장에는 직장인, 주부, 학생, 군인 등 자원봉사자 300여명이 모였다. 오전 9시경 작업조가 편성되고, 안전교육을 받은 후 안전헬멧, 말뚝 등을 지급 받았다. 본격적인 작업 전에 부분적으로 완성되어 형체를 드러낸 주택을 살펴 볼 수 있었다. 넓이 5.5평, 높이가 약 2미터 정도의 단층짜리 경량목조주택이었다. 집의 크기는 다소 작았지만 현대 컨디너락스에서 생활하고 있다는 수해지역 이웃들에게 훌륭한 보금자리가 될 듯 싶었다.

각 조별로 다양한 작업이 시작되었다. 내가 속한 조에는 벽체를 만들어 세우는 작업이 할당되었다. 합판 등의 자재를 나르고, 전기톱을 이용하여 자르고, 말치임로 못을 쳐 원경면 벽체를 이동시켜 세우는 작업을 계속했다. 건축 관련 일에 초보인 자원봉사자들이 대부분이었지만 조별로 편성된 전문가들의 교육, 시범 등으로 어렵지 않게 할 수 있었다. 익숙하지 않은 작업보다 자원봉사자들을 침몰게 하는 것은 90도를 날아서는 무더위였다. 건축현장의 특성으로 그늘 한 칸 없었다. 맑은 주채할 수 없어 내렸고, 땀을 계속 마셔도 갈증은 가시지 않았다. 주체 속에서는 아이스크림과 과일 등의 간식 그리고 포도알까지 계속 지급해주고, 휴게실에서의 휴식 시간을 자주 부여해 주었다. 물론 이런 지원과 후식이 무더위를 이기는 데 큰 힘이 되었다. 하지만 무엇보다 자원봉사자들이 지치지 않고 계속 일 할 수 있었던 힘은 자원봉사의 순수성과 자발성 그리고 서로간의 격려였다.

작업일정은 오후 6시경에 마무리 되었다. 현장을 정리하며 작업했던 집을 살펴보았다. 옥시라도 내 실수로 이 집에 살게 될 이웃이 불편하지 않을까 염려가 되었다. 또한 집을 만져보며 이곳에 살게 될 이웃을 위한 작은 기도를 했다.

[그림2] 한국해비타트의 커뮤니케이션 미디어(신문과 블로그)

한국해비타트는 일반적으로 [그림2] 에서 보는 바와 같이 조직 차원에서 기획하여 제작하는 특정 광고나 홍보가 아니라 한국 유명인사 또는 일반 자원봉사자들에 의하여 집짓기 자원봉사 내용이 언론에 공개되고 이것이 잠재자원봉사자들에게 전달된다. 이것은 한국해비타트가 일반 커뮤니케이션 단계와는 다른 방법으로 커뮤니케이션이 이루어지고 있다는 것을 의미한다. 즉, 한국해비타트는 [그림 3] 에서와 같이 Sender, Encoder과정이 없이 Medium으로부터 바로 커뮤니케이션이 시작되고 있는 것이다. 이것은 한국해비타트의 자원봉사자들에 대한 특정 동원 전략이 없음을 나타내기도 하지만 한편으로는 또한 열악한 근무환경과 인력 부족 등의 문제로 어쩔 수 없는 상황을 나타내기도 한다. 이러한 특징은 일반 비영리조직에도 적용된다. 그렇지만 타 비영리조직과 다른 점은 한국해비타트가 직접 홍보하지 않아도 자발적으로 Medium이 발생하여 그것이 바로 Receiver에게 전달되고 있다는 점이다. 한국해비타트의 Medium은 지명도가 있는 인사들의 자원봉사가 언론에 공개되면서 신문이나 잡지 등으로 나타나는 데 이것이 Decoder에서 Receiver까지 전달되는 것이다.



[그림 3] 한국해비타트의 커뮤니케이션 프로세스

3.2 한국해비타트 커뮤니케이션 프로세스에서의 노이즈

한국해비타트의 커뮤니케이션 프로세스와 일반적인 프로세스와의 차이점은 역할자가 5단계에서 3단계로 줄어들었다는 것이다. 커뮤니케이션 프로세스에서 역할자가 줄었다는 것은 노이즈가 감소할 수 있는 긍정적인 효과와 오히려 노이즈가 증가할 수 있는 부정적인 효과를 동시에 가져온다.

먼저 커뮤니케이션 프로세스에서는 역할자가 줄어들수록 노이즈가 감소하는 결과를 가져온다. 한국해비타트의 경우에는 일반적인 프로세스에서 나타나는 Sender-Encoder-Medium 부분은 없고, Medium-Decoder-Receiver 부분만 나타나는 매우 축소된 과정이다. 이러한 프로세스에서는 시멘틱 노이즈는 여전히 존재하지만 채널 노이즈가 감소한다. 그래서 전체 프로세스에서 노이즈는 감소하는 것이다.

그리고 노이즈가 발생할 수 있는 요인으로는 마케터가 각 역할자들을 컨트롤하지 못한다는 것이다. 커뮤니케이션 프로세스에서 마케터가 각 역할자를 컨트롤 하는 정도가 줄어들면 줄어들수록 노이즈가 발생할 수 있는 기회가 더 많아지게 되기 때문이다. 특히 한국해비타트의 경우에는 마케터의 컨트롤이 줄어들어 가는 것이 아니라 이에 컨트롤을 할 수 없는 상황이기 때문에 노이즈가 커질 수 있는 가능성이 많다. 다양한 채널이 컨트롤되지 않기 때문에 채널 노이즈가 증가할 수 있는 것이다.

이와 같이 현재 한국해비타트 커뮤니케이션 프로세스에서는 노이즈를 발생시킬 수 있는 요인과, 다시 감소시킬 수 있는 요인을 모두 가지고 있다. 그리고 이 두 요인을 종합한다면 노이즈가 더 증가했다 또는 더 감소했다고 단언할 수는 없다. 하지만 이러한 상황에서도 한국해비타트는 최소한의 비용으로 최대한의 마케팅 효과를 얻는 방법을 찾을 수 있을 것이다.

IV. 자발적 미디어 형성 요인³⁾

한국해비타트의 커뮤니케이션 프로세스가 일반적인커뮤니케이션 프로세스와 다르게 자발적으로 미디어가 형성되는 이유는 자원봉사자들이 한국해비타트의 목적과 비전이 실제 집을 짓는 봉사활동을 통해서 일관성 있게 이루어지고 있음을 실제로 경험하기 때문이다. 생활이 어려운 사람들을 찾아서 그들에게 필요한 집을 지어주고 또한 그들에게 삶에 대한 희망과 사랑을 전해주는 한국해비타트의 프로그램을 직접 경험함으로써 그 의미를 정확하게 인지하게 되고 그것을 자신뿐만 아니라 주변의 지인들에게 입소문이나 블로그, 유명인사인 경우에는 언론 공개 등의 방법을 통하여 한국해비타트가 하는 일과 그 일에 동참했던 자신들의 이야기를 나누게 된다.

V. 한국해비타트의 마케팅 전략 제언

위에서 논의된 이러한 상황을 고려한다면 한국해비타트가 이러한 커뮤니케이션 프로세스에서 노이즈를 최소화할 수 있는 전략을 찾는 것이 중요하다. 노이즈를 최소화함으로써 미디어로부터 발생하는 자원봉사 홍보가 Receiver에게 잘 전달되어 한국해비타트의 하는 일과 목적, 그리고 자원봉사자들이 하는 일과 보람 등이 잠재자원봉사자들에게 그대로 전달되도록 하는 것이다. 노이즈를 최소화하는 방법은 한국해비타트가 조직차원의 전략을 사용하도록 하게 하는 것인데, 이것이 바로 구전 마케팅(word of mouth) 전략이다. 다음은 노이즈를 최소화하는 방향으로 구전마케팅을 활용하기 위한 구체적 제언이다.

5.1 한국해비타트의 구전 마케팅 활용 전략

5.1.1 홍보대사 임명

한국해비타트 미디어의 사례에서처럼 유명인사가 한국해비타트의 목적을 이해하고 반복해서 자원봉사를 하며 적극적으로 후원역할을 하는 경우에 그 사람을 한국해비타트의 홍보대사로 임명하여 그로 하여금 한국해비타트를 홍보하고 자원봉사로 동원하는 역할을 하게끔 하는 것이다. 이미 한국해비타트는 이 홍보대사 전략을 사용하고 있고 현재 탤런트 이재룡 유호정 부부가 같이 홍보대사로 활동하고 있다.

3) 한국해비타트 관계자와 인터뷰 내용을 바탕으로 기록하였다.

5.1.2 자원봉사 봉사 후기 책자 발간

자원봉사를 경험한 유명인사 또는 대학생 등 여러 자원봉사자들의 실제 자원봉사 경험 후기를 실은 책자를 발간하여 홍보하는 방법이다. 이 방법을 통하여 한국해비타트가 무슨 일을 어떻게 하고 있는지, 그리고 자원봉사를 신청하는 것부터 시작하여 어떤 봉사를 하는지, 그리고 그 후에 한국해비타트와 어떠한 관계를 가지고 지속적으로 협력하고 있는 지에 대하여 알려줌으로써 잠재자원봉사자들이 하여금 한국해비타트에 대한 호감 및 자원봉사의 구체적이고 실제적인 정보를 제공하는 방법이다.

5.1.3 자원봉사자들에게 홍보 소책자 제공

자원봉사를 마친 자원봉사자들에게 자원봉사 소개 소책자를 제공하여 그들로 하여금 주변의 사람들에게 한국해비타트에서 있었던 경험들을 이야기 할 때 그것들을 활용하여 잘 전달할 수 있도록 하고, 또한 그것을 잠재자원봉사자에게 전달하도록 한다.

5.1.4 자원봉사자들의 온라인/오프라인 커뮤니티 구성

자원봉사자들이 자원봉사 기간을 통하여 만났던 다른 자원봉사자들과 그 수혜자, 그리고 한국해비타트 리더들 간에 오프라인 커뮤니티를 구성하여 지속적으로 만남을 가질 수 있도록 하여 그들이 지속적으로 관심을 가지게 하고 그것을 온라인으로까지 연장하여 그 관계의 끈이 끊이지 않도록 한다. 또한 온라인으로 이루어지는 활동들을 그들만의 관계유지를 위하여 폐쇄적으로 닫아놓는 것이 아니라 다른 잠재자원봉사자들에게까지 전달될 수 있도록 개방하여 그들로 하여금 한국해비타트의 자원봉사만의 특별함을 느끼도록 한다. 실제로도 비공식적으로 자원봉사자들이 모여 커뮤니티를 형성하여 지속적으로 관계를 유지하고 있다.

VI. 결론

한국해비타트는 대표적인 비영리조직으로서 대부분의 비영리조직과 같이 인력과 물적 자원의 부족으로 인해 특히 자원봉사자를 조직차원에서 전략적으로 관리하지 못하고 있다. 그렇지만 한국해비타트가 이미 많은 사람들에게 널리 알려져 있고, 수많은 사람들이 자원봉사를 하고 싶어한다. 하지만 현재 많은 비영리조직과 영리조직이 기존의 비영리시장을 위협하고 있고, 또한 사람들이 인터넷과 다른 다양한 매체를 통해 많은 비영리 활동을 하는 조직들을 접할 수 있기 때문에 이제

한국해비타트는 자신만의 차별화된 적극적인 전략을 가지고 사람들에게 자신들을 새로이 알리고 자신의 길에 사람들을 동참시키는 일을 해야 한다.

한국해비타트는 자원봉사자들과의 커뮤니케이션에서 특정한 홍보전략을 가지고 있지 않다. 하지만 한국해비타트가 제공하는 프로그램이 실제적이고 명확하며 그 모든 활동을 자원봉사자들과 협력하여 목표를 이루고 있다는 특별함이 자원봉사자들로 하여금 그들의 비전을 정확하게 인지하고 공유할 수 있었다. 또한 그것을 몸으로 직접 경험하게 됨으로 인해 그것을 주변에 있는 사람에게 홍보하기 까지 하게 된다. 이것이 한국해비타트에게 있어 중요한 자원이고 전략이다. 이러한 결과로 자원봉사자들에 의해 자연스럽게 형성되는 미디어를 통해 사람들에게 전달되고 또한 그 전달받는 내용으로 다시 잠재자원봉사자들이 자원봉사를 하게 된다.

이러한 연구 결과가 다른 비영리조직에게 모두 적용된다고 할 수는 없다. 하지만 한국해비타트의 사례를 통하여 비영리조직들이 자원봉사자들을 모집/동원하는 커뮤니케이션 프로세스를 이해하는 데 의미가 있다.