

L'Oreal's Growth Strategy



화장품 산업에 대해

- 초기 문명 이후로 미용으로서의 화장은 삶의 중요한 부분이었다. 전통적으로 꽃, 식물, 허브, 광석의 추출물은 화장품 및 향수를 만드는데 사용되었다. 그리고 조직화된 화장산업이 없었다. 19세기 말에 생물화학과학의 분야에서 발전되었고, 샴푸, 향수같은 화장품 생산은 합성으로 만들어졌다. 20세기 초에 화장품 산업은 더 조직화되었고 다양한 화장품 브랜드가 제조업자들로부터 대량 생산하기 시작했다.
- 화장품 산업은 cosmetics와 toiletries로 분류되고 헤어케어, 스킨케어, 향수, color-cosmetics, 방취제, 베이비 케어, 탈모제, 선 케어, 구강위생, 남성 미용 (men's grooming), bath & shower 제품을 포함한다.
- cosmetics와 toiletries의 시장은 가격과 지역 기반으로 나뉘었다. 소매업에 적당한 가격경쟁인 대량 생산 제품과 비싼 백화점, 특별 매장, 브랜드 샵을 통해 파는 고급품 또는 프리미엄 제품들이 있다.
- 20세기에 점차적으로 cosmetics와 toiletries 판매는 세계적으로 수십억 달러까지 증가되었다.
 - 세계 cosmetics와 toiletries 판매액은 1997년 1천7백억\$였으나 2004년에는 2천3백억\$로 상승하였다.
 - 가장 큰 시장은 서유럽(30%)이고, 다음으로 아시아-태평양(25%), 북아메리카(22%) 순이다.
- 2004년 시장 점유율에 의하면 세계 cosmetics와 toiletries 산업의 상위 3개 제조사는 로레알, 피앤지(Procter & Gampel), 유니레버(Unilever) 이다. ^{20 - 2}

화장품 관련 용어

- **Cosmetics** are substances such as lipstick or powder, which people put on their face to make themselves look more attractive
- **Toiletries** are things that you use when washing or taking care of your body, for example soap and toothpaste.(화장품;비누, 치약 등 세면용품 포함)
- **Skin care** involves keeping your skin clean, healthy-looking, and attractive
- **Hair care** is all the things people do to keep their hair clean, healthy-looking, and attractive.
- **Fragrance** is a pleasant-smelling liquid which people put on their bodies to make themselves smell nice.(향수)
- **Deodorant** is a substance that you can use on your body to hide or prevent the smell of sweat.(방취제)
- **Depilatory** substances and processes remove unwanted hair from your body(탈모제)
- **Hygiene** is the practice of keeping yourself and your surroundings clean, especially in order to prevent illness or the spread of diseases.(위생)

화장품 산업에 대해(cont.)

- 화장품 산업의 점유율 분포

지 역	점 유 율
서유럽	31%
아시아-태평양	25%
북아메리카	22%
라틴 아메리카	10%
동유럽	6%
아프리카/중아시아	4%
오스트랄라시아	1%
기타	1%

바디샵 인수

- 세계 1위의 화장품 기업 로레알은 미용(beauty)의 큰 실수를 저질렀는가? 2006년 3월 17일 영국에서 소매를 기반으로하는 바디샵을 11억달러에 인수한 것은 딱 보아도 이상하게 보인다.
- 우리 회사의 파트너십은 완벽하게 뜻이 통한다. 로레알의 전문성과 바디샵의 다른 문화와 가치를 가진 국제시장의 지식의 통합은 양회사에 이익이 될 것이다.

소개

- 로레알의 바디샵 인수
 - 2006, 2, 21 : 로레알이 바디샵을 인수 의도 표명
 - 주당 5.25 \$(당시 주식의 34% 높은 가격)
 - 2006, 3, 17 : 로레알(프랑스 거대 화장품 회사)이 영국 바디샵을 11억 4천만\$에 인수
 - 로레알이 소매채인을 처음으로 인수
- 로레알과 바디샵의 윤리적 입장 차이
 - 바디샵은 개시 이후 동물을 재료로 실험을 하지 않겠다는 강한 윤리적 입장을 가지고 있었고, 이것은 회사가 진보적이고 사회적으로 책임감이 있는 회사의 이미지를 만드는 데 크게 도움이 되었다.
 - 다른 한편 로레알은 바디샵과 같은 윤리적 정책이 없었다. 그래서 동물을 재료로 실험을 했다.
- 전문가들의 입장
 - 일부 분석가들은 로레알의 바디샵 인수에 대해 루이뷔통 모엣 헤네시스가 1997년 세포라(명품 생산 소매 체인)를 인수 후 직면한 문제(challenge)를 고려해야 한다고 말했다.
 - 업계 전문가들은 로레알과 바디샵의 동물 실험에 대한 다른 관점을 조정할 수 있을 것 인지에 대해 회의적이었다.
 - 분석가들은 바디샵이 로레알에 인수된 후 윤리적 표준을 유지하는 데 어려움에 직면해 있다고 말했다. 그리고 윤리적 표준을 유지하는데 어려움에 직면한 것은 바디샵 브랜드를 낮추고, 제품 시장 점유율을 하향시키는 결과를 가져올 것인가에 대해 의문을 가졌다.

회사 배경 (Company Background)

- 로레알

1907

- 프랑스 화학자 유젠 슈엘러에 의해 만들어짐
- 오레올(Aureole:후광) : 모발염색제
- 파리의 미용실에서 큰 인기를 끄

1909

- 로레알을 설립
- 헤어케어 제품 사업을 성장 추구
- 빠른 성장(quick succession)
- 샴푸와 비누를 추가

1912 : 네덜란드, 이태리, 오스트리아에 수출 시작

1920년대 : 미국, 러시아, 남 아메리카 수출

2차세계대전후 : 향수 개발

1953

- 미국 미용실에 제품 팔기 시작(미국에 새로 설립한 코스메어를 통해)

1960, 1970년대

- 2개의 회사 인수를 통해 pharmaceutical과 publication으로 다양화

1980년대 이후

- 세계 여러나라에서 다른 회사와 product segments를 인수한후 세계 화장품산업에서 로레알의 점유율을 강화해 감
- Generic pharmaceuticals는 성장했으나 publication은 감소

2004

- 130나라
- Cosmetics, pharmaceuticals, publications

2006

- 19 개 세계 브랜드
- 5가지 상품 : 헤어케어, 헤어칼라, 스킨케어, 메이크업, 향수
- 60,851 직원
- 158억 \$



회사 배경 (Company Background) (cont.)

- 로레알의 4개 부서

부서	제품	브랜드	2005년 이익
소비자 제품부 (Consumer Products Division)	헤어케어, 스킨케어, 메이크업, 향수제품 등을 대중 시장 소매 채널을 통해 경쟁적인 가격으로 제공한다.	L'Oreal Paris Garnier Maybelline New York Soft Sheen. Carson Le Club des Creatures Beaute	90억7천3백만 \$
전문 제품부 (Professional Products Division)	전문 헤어 드레서들을 위한 특수 헤어케어 제품을 제공한다. 미용실을 통하여 배타적으로 판매한다.	L'Oreal Professional Kerastase Redkin Matix Mizami	24억9천4백만 \$
명품부 (Luxury Products Division)	개별 advice를 위한 선별 소매 아울렛을 통하여(백화점, 전문 매장, 브랜드 부티크) 최고급 스킨 케어, 헤어 케어, 화장품, 향수 제품을 제공한다.	Lancome Biotherm Helena Rubenstein Kieh's Shu Uemura Giorgo Armani Ralph Lauren Cacharel Victor & Rolf	43억3천4백만 \$
영업부 (Active Cosmetics Division)	Pharmacists와 dermatologists의 조언을 바탕으로 Pharmacies, 전문소매매장을 통하여 선전용 건본 스킨케어, 선 케어, 헤어 케어, 화장품을 제공한다.	Vichy La Roche Posay Inneov SkinCeuticals	11억9천3백만 \$

회사 배경 (Company Background) (cont.)

- 로레알의 활동

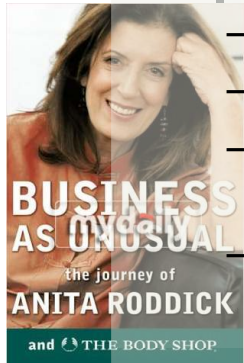
- 4개 부서에서는 아울렛(대중 시장), 백화점, 전문 헤어 매장 등과 같은 다른 채널을 통하여 헤어 케어, 스킨 케어, 향수, 화장품들의 다양한 브랜드를 제공했다.
- 대중시장(mass market)에서부터 고급시장(upscale market)까지 다양한 시장에서 다른 가격으로 제품들을 생산했다.
- 자회사 갈데르마 연구소(Galderma Laboratories)를 통하여 빨간코, 건선, 습진, 여드름 같은 피부 질병을 위한 제품을 만들어서 팔기도 했다.
- 회사의 제약관련 사업으로 심장혈관증(cardiovascular), 혈전증(thrombosis), 중앙신경계(central nervous system), 종약학(암연구), 대사이상(metabolic disorders)을 위한 약을 개발, 제조, 판매하였다.

- 2005년 영업이익

- 총판매액(consolidated sales) : 173억 \$(전년대비 6.5% 상승)
- 4개 부서 순이익(net profit) : 23억 5천만 \$

회사 배경 (Company Background) (cont.)

- The Body Shop



- 1976 : 영국 애니타 로딕(Anita Roddick)에 의해 설립
- 처음에는 작은 포장(packaging)의 건강과 미용을 위하여 집에서 실물그대로 만들었음.
- 브라이튼(Brighton)에서 자연재료를 가지고 손으로 직접 만든 25 종류의 상품을 판매한 작은 샵(세계적인 네트워크의 화장품 소매 아울렛)으로 빠르게 성장
- 틈새시장(niche market)을 만들어 샴푸, 목욕관련 제품(bath products), 비누(soaps), 스킨 크림, 컨디셔너(conditioners) 등의 600개 이상의 제품과 약 400개의 액세서리를 가진 전문 스킨케어와 헤어케어 제품을 판매
- 1995 : 온라인 판매 시작
- 2005
 - 판매액 : 7억2천9백만\$, 순이익 : 4천7백만\$
 - 52개 나라에서 2045 아울렛
 - 미국 : 429, 영국/아일랜드 : 304 , 유럽/중아시아/아프리카 :758, 동아시아 : 554
 - 미국, 영국, 프랑스, 독일, 싱가포르 : 아울렛(its own outlets)
 - 기타 나라들(remaining countries) : 체인점 영업(independent franchisees)
- 윤리적 입장
 - 유럽연합이 화장품 생산금지를 소개하기 오래 전에 동물 실험을 강하게 반대함
 - 지속적인 동물실험 반대로 회사의 평판과 브랜드가 높아짐
 - 인간권리 남용에 반대 캠페인을 벌였고 동물환경보호에 대한 목소리를 높임으로써 소비자의 지지와 존경을 얻음

회사 배경 (Company Background) (cont.)

- 바디샵의 기업목표

- 사회와 환경변화의 추구에 우리의 사업을 바치는 것
- 우리의 투자자들(직원, 고객, 체인점, 공급자, 주주)의 재정과 human needs에 창조적으로 균형을 맞추는 것
- 우리 사업이 생태학적으로 자연 환경 파괴없이 무한정 유지되는 것(미래와 타협 없이 현재의 요구에 맞추는 것)을 용기있게 확신하는 것
- 우리가 보호, 정직, 정당, 존중을 확신하는 행동의 코드를 채택함으로써 무역하는 지역, 국가, 국제 통신에 뜻있게 헌신하는 것
- 환경, 인간권리, 시민권리의 보호와 화장품 산업에서 동물실험에 반대하는 캠페인을 열정적으로 하는 것
- 원칙과 실제, 휘스트 놀이, 일상생활의 열정과 근심 사이의 차이를 줄이기 위해서 정력적으로 일하는 것

회사 배경 (Company Background) (cont.)

- 로레알과 바디샵 경제통계(2005)

구 분	로레알	바디샵
총판매액(US \$ m)	17, 584	729.0
운영 이익(US \$ m)	2,741	62.6
순이익(US \$ m)	1,983	47.0
주당 이익(US \$)	3.15	0.22
주당 배당금(US \$)	1.21	0.10

인수를 통한 로레알의 성장

- 회사설립이후, 인수를 통하여 계속 성장해옴
- 인수로 인하여 로레알은 넓은 지리적 공간과 다양한 제품 포트폴리오를 갖게 됨
- 로레알은 화장품과 거리가 먼 의약관련(제약)산업과 출판 사업에도 벤처투자를 하였고, 1980년 이후로 제약산업과 출판 사업은 성장전략에 같이 하게 됨
- 1995
 - 미국 화장품 제조업 메이블린 인수
 - 시장점유율 : 28%(2.2bn\$) / 1994 : 11%
- 2000
 - 매트릭스 이센셜(미국) :
 - 헤어케어 제품의 제조 및 영업
 - 판매액 : 3억4천2백만\$
 - Kiehl's(미국)
 - 프리미엄 헤어 케어 미용실 및 스킨 케어 제품 제조사
 - 인수 후 미국, 프랑스, 영국으로 확장
 - 2004년 : 총판매액 7천만\$
 - Shu Uemur(일본)
 - Make-up 브랜드
 - 판매액 : 1억5천2백만\$

인수를 통한 로레알의 성장 (cont.)

- 2001
 - Colorama(브라질)
 - Lip-color, conditioners, shampoo
 - 판매액 : 3천4백6십3만\$
 - 벤처투자 (중국)
 - Booming Chinese cosmetics market
 - 2 Chinese skin care and make-brands 인수
- 2003
 - Mininurse(중국)
- 2004
 - YueSai(중국)
- 2005
 - SkinCeuticals(미국)
 - 피부과, 플라스틱 수술, 최고급 휴양지에서 팔림
- 2006
 - Body Shop(영국)

인수를 통한 로레알의 성장 (cont.)

- 로레알의 인수

연도	회 사	나 라	제 품
1965	Lancome	France	Pharmaceutical
1973	Maire Clair	France	Publication(Magazine)
1980s	Warner Communications' Cosmetics Operations Helena Rubenstein, Laboratories Pharmaceutiques, Lanvin		Cosmetics
1990s	Lichenstein Pharmzeutica Irex	Germany France	Generic Drug Co.(Diversification) Make up
(1995)	Maybelline	US	Cosmetics
2000	Matrix Exxentials	US	Hair Care(Salon only)
	Kiehl's Shu Uemura	US Japan	Hair care, Skin Care Make up
2001	Colorama	Brazil	Make up, Hair Care
2002	ARtee	US	Hair Care
2003	Inneov(JV with Nestle)	US	Marketing of nutritional supplements for skin & hair Skin Care
2004	Yue-Sai	China	Make up and Skin Care
2005	SkinCeuticals	US	Professional Skin Care

기대되는 시너지



- 로레알의 바디샵 운영 입장

- 린제이 오웬 젠스(Lindsay Owen-Jones, 로레알 4대 회장)
 - 바디샵 인수는 하나의 꾸러미로서의 천연재료기반 화장품(a ready basket of natural-based cosmetics)과 바디샵의 흠없는 브랜드 이미지에 접근한다고 말함
- 바디샵의 제품들은 천연자원으로 배타적으로 만들어지기 때문에 로레알의 제품과 경쟁하는 것이 아니라 보완적이다.
- 로레알은 바디샵을 그들의 분리된 정체성을 계속유지하게 할 것이다. 그리고 그들의 점포들은 단지 바디샵 브랜드 제품들만 들여놓을 것이다.

- 로레알의 최근 판매실적

- 과거 2~3년 동안 로레알의 판매는 경쟁증가와 서부유럽 주요 시장의 경기 하강으로 크게 줄어듬(2001~2004년까지 약 50%정도 줄어듬)

- 2001 ~ 2004년

- 세계 화장품 시장은 8% 증가 : 175\$ -> 230\$
- 로레알은 2001년을 제외하고 낮음 : 3.6%(2004), 6.5%(2005)
- 반면, 일부 주요경쟁업체는 큰 폭으로 상승 : Procter & Gamble : 10%(2004), 12%(2005)

2001	2002	2003	2004	2005
+8.4%	+4.0%	-1.8%	+3.6%	+6.5%

로레알의 판매증가율

- 바디샵이 제공하는 로레알의 확장 기회

- 바디샵의 인수는 로레알을 세계 자연 미용 제품 시장에서 로레알의 입지를 강화시키는 기회를 제공한다.
 - 세계 천연 미용 제품 시장 : 2006년 말 100억\$ 이상의 가치 예상
- 바디샵은 동유럽과 남아메리카의 새로운 시장 제공함
 - 지역에 따른 로레알의 이익 분포 : 서유럽 : 50.9%, 북아메리카 : 27.2%, 기타 : 21.9%
- 아시아 시장에서 입지를 강화
 - 도시지역에서 개인 피부 관리(personal care)와 남성미용의 소비가 급상승
 - 인구통계학적으로 인구증가로 인하여 높은 기회시장으로 간주
- 로레알의 판매 증가율은 2005년 서유럽에서 0.1%로 제한-> 미국 5억3천만\$ 판매를 가진 892개의 바디샵을 통합함으로써 인수 후 아마도 다시 증가율이 늘어날 것으로 예상

기대되는 시너지 (cont.)

- 바디샵 다이렉트 홈 판매 경험 이용

- 새로운 지역에서 로레알은 다이렉트 홈 판매 운영을 한 바디샵 경험을 이용 하는 것을 기대
- 바디샵의 다이렉트 판매, 홈 바디샵(The Body Shop at Home)은 영국, 미국, 오스트랄리아(호주, 뉴질랜드 등)에서 급상승을 보이고 있다. This unit은 within the home environment에서 회사의 상품 quality 이용을 설득함으로써 폭넓은 청중들에서 성공적으로 도달하는 그룹 상담자들이 있다. 이것은 direct selling의 운영 효율을 가져왔다. 로레알은 바디샵의 direct selling의 전문기술을 그들의 사업에 응용 할 수 있었다.

- 천연재료를 바탕으로 한 바디샵 제품 이용

- 로레알은 동물을 재료로 실험과 화장품 제품에 해로운 재료 사용에 대한 심한 공공 비평에 직면해 있었다.
 - 로레알은 보습제(moisturizers), 화장수(toners)에 AHA(alpha-hydroxy acids)사용
 - 선택로션의 propylene glycol, 립스틱(lipsticks)과 다른 화장품에서는 신장(kidney) 피해와 생활 장애 (liver abnormalites)를 일으키는 것이 발견
 - 화장품 안에 해로운 재료를 사용하는 것에 대한 소비자 인식 증가는 화학재를 이용하여 만든 화장품 소비를 삼가는 수가 늘고 있다. 이것은 로레알의 판매가 줄고 있는 이유이다.
- 바디샵은 화학재를 이용하여 만든 제품과는 달리 건강에 위협을 주지 않는 천연재로 만든 제품을 판매했다. 바디샵의 squeaky clean 이미지는 로레알이 필요로 하는 신뢰성을 보여주고 있다.
- 로레알은 제품 패키징에 폴리스티렌을 사용하였다.
 - 폴리스티렌 가격은 원재료 상승때문에 증가하고, 그로 인해 회사의 마진은 줄어들었다.
 - 바디샵은 minimal packaging을 사용하였다. 이렇게 해서 바디샵은 패키징 비용을 조절했다. 로레알은 바디샵 패키징 기술을 이용하여 로레알 패키징에 사용하였다. 이렇게 해서 급등하는 패키징 비용을 조절했다.

- 남성미용 제품 시장 확대

- 바디샵 인수는 로레알이 증가하는 남성 미용 제품 시장에 접근토록 했다.
- 프랑스 남성들은 대부분 독일, 네덜란드, 미국의 남성용 미용제품을 사용했다. 미국에서 젊은 남성들은 남성 미용 제품 사용이 증가하고 있는 중이었다. 로레알은 바디샵 인수를 통해 급등하는 남성 미용 상품에 이익을 가질 수 있었다.

가야할 길

- 바디샵 인수 전문가들 입장

- 바디샵은 로레알이 더 빨리 인수한 회사와는 달리 소매업이다. 그래서 업계 전문가들은 로레알의 제조업과 소매업의 혼합은 어려울 것이라 생각한다.
- 제조업과 소매업의 통합은 루이뷔통 모엣 헤네시스가 프랑스의 고급 향수 소매 체인 세포라를 인수한 경우와 같이 성공하지 못했다고 판명했다. 세포라 인수후 루이뷔통은 세포라의 많은 소매업이 생겼다. 그러나 그들 대부분은 손해를 보거나 폐업을 하게 되었다.
- 분석가들은 로레알이 바디샵과 함께 유사한 운명에 직면할 것인지 회의적이다.

- 윤리적 입장 차이 극복

- 더욱이 윤리적 책임의 이슈는 로레알과 바디샵 사이에서 결정적인 이슈이다.
 - 바디샵은 사회 개선, 환경 정화, 동물실험에 반대하는 입장을 지지하는 명확한 철학을 가졌다.
 - 로레알은 동물 실험을 하고 윤리적 이슈에 어떠한 책임도 보여주지 않는 것을 알려져 있는 등 바디샵과 다른 입장이다. 사실 로레알은
- 유럽에서 동물권리 로비스트들로부터 동물에 관한 화장품 실험을 수년 동안 반대하는 캠페인의 타겟이었다. 업계 전문가들에 의하면 로레알과 바디샵의 사업의 철학의 상충과 윤리적 입장의 차이는 소비자들 사이에서 혼동을 일으킬 수 있다고 본다.
- 업계 전문가들과 동물 권리 로비스트들은 바디샵이 반대입장을 가진 로레알에 인수되었을 때 윤리적 조직으로서 그들의 평판을 어떻게 유지할 수 있을 것인가에 대해 관심을 가졌다.
- 윤리적 상품에 대한 시장은 영국에서만 유로 2천5백억£ 가치와 매년 15% 상승할 것으로 평가된다.
- 영국기반의 오가닉 모니터(Organic Monitor)는 인수후 바디샵에 비해 다른 천연자원기반 회사가 더 우위의 위치에 있다고 예상했다.
- 로레알과 바디샵 회장의 입장
 - 바디샵 창시자 애니타 로딕은 인수후에 로레알은 바디샵의 가치의 진정한 옹호자이자 지지자이기를 원하는 미래를 내다보는 리더쉽을 발휘할 것이라고 말함으로써 바디샵의 가치는 바뀌지 않을 것이라고 확신했다.
 - 로레알의 회장 오웬 존조차도 우리는 한밤중에 동물실험을 멈추지 않을 것이다. 그러나 동물실험에 대한 바디샵의 입장에 함께할 장기적인 계획을 가지고 있다고 말했다.

가야할 길 (cont.)

- 로레알과 바디샵의 운명

- 영국에 있는 또다른 소비자 조직인 윤리적 소비자들은 로레알이 바디샵을 인수한 것은 바디샵에 많은 부정적인 영향을 줄 것이라는 것을 알았다. 바디샵은 스스로 동물 실험을 하지 않겠다는 원칙을 세웠다. 그러나 로레알의 바디샵 인수는 단번에 바디샵의 명성을 완전히 떨어뜨렸다.
 - 인수후에 소비자 조사에서 바디샵의 “버즈 레이팅”은 10점에 -4점으로, “만족 (satisfaction)” 레이팅은 25점에서 14점으로 떨어졌다.
- 로레알의 바디샵 인수가 장기적인 면에서 로레알의 이익을 증가시킬것인지, 바디샵의 브랜드 가치를 떨어뜨리고 이익손실을 될지는 **시간만이 말해 줄 것이다.**



감사합니다 !!

The LVMH-Sephora Merger

- LVMH를 총수입에 따라 로레알과 비교하면 LVMH는 와인, 독한술, 패션 및 가죽 제품, 화장품, 보석 등을 포함한 수많은 세계 시장에서 국제적인 그룹 회사 활동을 하고 있다.
- LVMH는 1997년 프랑스 소매 체인 세포라를 인수했다.
 - 세포라는 인수당시 54개 샵에서 32mn\$의 판매액을 나타내는 프랑스의 가장 큰 향수 소매업이었다.
 - 세포라는 셀프 서비스를 돕는 최고급의 선별 상점 이미지를 가지고 있었다.
 - 인수후 몇년동안 세포라는 유럽, 미국, 아시아에서 LVMH로 의해 빠르게 확장 되었을 때 선별 상점 이미지는 나쁘게 영향을 받았다.
 - 2001년 LVMH는 독일, 일본에서 세포라 운영을 그만두었다. 운영마진은 1~3%로 낮았다.
 - 2002년 미국에서 세포라는 70 shops이 창업하였다. 그러나 그해 약 1억5천만\$의 손실을 초래했다.
 - 2004년 미국에서 85 shops이 창업되는 등 2002년 이후로 성과가 회복되었을지라도 세포라는 유럽에서 점차 침체되었고 2005년 영국에서 모든 세포라 점포가 폐점되었다.
 - 분석가들은 LVMH가 마침내 더 많은 나라에서 세포라 상점에 폐점될 것이라고 말했다.