

인사이드 스토리

CEO에 인정받는 CMO로
살아남으려면

Economist Intelligence Unit 보고서

목차

보고서의 목적	2
개요	3
① CMO와 C 레벨 임원 간의 불협화음	4
② 시류에 맞서는 CMO	6
③ 고객 인사이트를 매개로 한 격차 해소	8
④ 인사이트를 실질적인 성과로 전환하라	9
⑤ 결론	11
부록: 설문 조사 결과	12

보고서의 목적

“인사이드 스토리: CEO에 인정받는 CMO로 살아남으려면”은 SAS가 후원하는 Economist Intelligence Unit 보고서이다.

보고서 내용의 신뢰성에 대한 책임은 전적으로 Economist Intelligence Unit 측에 있으며, 본 보고서에 기술된 연구 결과와 내용이 반드시 후원자 측의 견해를 반영하는 것은 아님을 밝혀두는 바이다.

본 보고서의 리서치와 결과 내용은 다음 두 가지의 주요 소스를 기초로 작성되었다.

- 2012년 7월에 389명의 경영 간부를 대상으로 실시한 글로벌 설문조사. 응답자의 출신 지역은 서유럽(40%), 북미(27%), 아시아태평양(24%), 라틴 아메리카(6%), 중동/아프리카(2%), 동유럽(1%) 등 42개국이며, 이들은 금융 서비스(14%), 소비재(11%), IT/기술(8%), 제조(8%)를 포함한 19개 산업 분야에 종사하는 마케팅 및 비 마케팅 전문가들로 구성되었다.

- 심층 인터뷰에 응한 대기업 고위 경영 간부와 기타 전문가는 다음과 같다.

Steve Cannon – Mercedes - Benz USA, CEO
Leontyne Green Sykes - IKEA US, CMO
Brett Henry – Abacus International 커머셜 & 마케팅 담당 부사장
John McDonald - British Airways 미주 마케팅 담당 부사장
Greg Welch - Spencer Stuart 컨설턴트

이번 기회를 빌어, 소중한 시간과 고견을 인터뷰에 할애해 준 모든 분들께 감사 드린다. 본 보고서는 Rob O'Regan 이 작성하고 Gilda Stahl이 편집 작업을 맡았다.

개요

“
CMO는
내부적으로
고객을 위한 '사도'
역할을 수행할 수
있는 최적의
지위에 있다.”

Greg Welch
- Spencer Stuart 컨설턴트

CMO(Chief Marketing Officer)들은 한 가지 문제점을 안고 있다. 그들의 신분 보장에 대한 얘기가 아니다. 글로벌 헤드헌팅 기업인 Spencer Stuart에 따르면, 그 동안 CMO의 평균 재직기간이 일반 C 레벨 임원에 비해 짧은 편이었으나 이제는 그 기간도 점차 늘어나고 있는 추세다. 문제는 “인식(perception)”이다. CMO라는 직함이 최고경영진의 반열에 오른 지 20년 가까이 되어오지만, 많은 조직들이 여전히 CMO의 역할과 책임을 정의 내리는데 애를 먹고 있다.

모든 C 레벨 임원들 중에서 가장 폭넓고 역동적인 분야들을 모두 CMO가 감독한다는 것도 문제가 될 수 있다. CMO가 다루고 있는 영역은 브랜드 광고, 시장 조사, 커뮤니케이션 등 전통적 마케팅 기능과 고객 분석, 소셜 미디어 같은 새로운 분야를 망라한다. 이처럼 광범위한 포트폴리오는 CMO가 조직 전반에 걸쳐 마케팅의 영향력을 키울 수 있는 기회를 부여하는 동시에, 모든 사람이 마케팅의 우선순위에 합의하도록 설득해야 하는 지난(至難)한 과제를 안겨주기도 한다.

SAS가 후원한 Economist Intelligence Unit 글로벌 설문조사를 통해, 많은 조직이 특히 제품

개발, 소매, 고객 서비스 같은 마케팅 업무의 전통적 범위를 벗어난 영역에 기여해야 하는 마케팅의 임무를 제대로 소화하고 있지 못하다는 사실이 밝혀졌다. 특히 팀들 간에 협조 관계가 원활치 않다 보니 CMO와 타 C 레벨 임원들 사이에 갭이 생기고, 이로 인해 조직 전반으로 불확실성이 확산되고 있는 실정이다. Spencer Stuart의 컨설턴트 Greg Welch는 이렇게 얘기한다. “CMO는 소비자, 고객, 경영자, 주주, 규제기관, 이사회 등 수많은 이해관계자들을 만족시켜야 하는 현실에 처해 있다. 더욱이 산업 분야마다 CMO의 역할이 다르다는 점을 감안하면, 최우선 사안 결정에 관한 논의가 있을 때 마다 의사소통의 단절이 생기는 것은 놀라운 일이 아니다. 이러한 인식 격차를 메우는 일은 결코 쉽지 않으며, 어떤 경우에는 이 같은 폐단이 조직 문화와 프로세스에 깊이 뿌리 내리고 있기도 하다. 그러나 CMO에게는 결정적인 우군이 있는데, 그것은 바로 ‘고객의 목소리’다. 따라서 모든 대화 채널에 걸쳐 양질의 고객 경험을 제공하는 일에 초점을 맞추고 마케팅 업무를 조정하는 마케팅 리더의 능력이 곧 성공 여부를 결정짓는 요인으로 작용하게 될 것이다. ■

1

CMO와 C 레벨 임원 간의 불협화음

어떤 팀이든지 전략적 우선순위에 관한 합의를 도출하는 일은 성공적인 비즈니스를 구축하기 위한 중요한 단계가 된다. 하지만 이번 설문조사를 통해, 마케팅 우선순위를 놓고 CMO와 다른 C 레벨 임원들 간에 소통이 단절되고 있다는 사실이 밝혀졌다. 가령, CEO, CFO, CIO, 기타 업무 부서장 및 이사들을 비롯한 마케팅 외 분야의 간부들은 마케팅의 최우선 사안으로 수익 증대를 지목했고, 이를 신규 고객 개발·유치보다 월등히 중시했다. (30% 대 19%) 하지만 CMO의 경우에는 마케팅의 최우선 사안으로 신규 제품/서비스의 개발과 고객 확보를 꼽았고, 수익 증대는 3위에 머물렀다. 더욱 골치 아픈 것은, 심지어 CMO 사이에서도 마케팅 최우선 사안으로서 확실한 우위를 점하는 단일의 특정 목표가 없다는 것이다. 이러한 여러 조사 결과는 많은 조직에서 마케팅의 권한에 혼선이 발생하고 있음을 암시한다. 구체적인 예를 살펴보자.

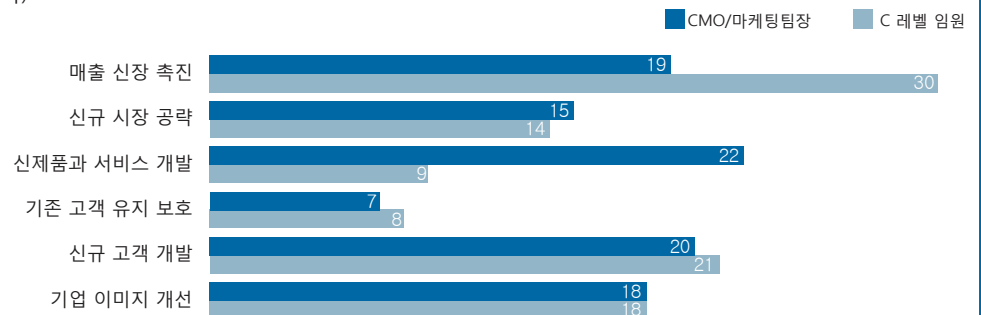
- **부서간 상호 기여.** 마케팅 프로그램의 최대 수혜자는 누구인가? CMO들은 마케팅이 가장

큰 비즈니스 가치를 창출하는 분야가 바로 제품 개발이며, 고객 서비스와 판매가 그 뒤를 잇는다고 생각하고 있었다. 하지만 다른 C 레벨 임원들 사이에서는 이러한 순위가 역전되어 판매 부서가 마케팅 활동의 최대 수혜자로 간주되고 있었다.

- **ROMI (Return on Marketing Investment, 마케팅 투자 수익률).** CMO 중 절반은 마케팅 부서가 다양한 업무와 채널에 걸쳐 마케팅 투자 가치를 창출할 수 있다고 말하지만, CMO를 제외한 C 레벨 임원 중에서 마케팅이 이런 능력을 가지고 있다고 생각하는 경우는 40%에도 미치지 못했다. 또한 양측은 마케팅 투자 수익을 만들어내는 데 어떤 측정 기준이 최선인지에 대해서도 의견차를 보이고 있다. C 레벨 임원들은 대부분 고객 만족을 선호하는 반면, CMO들은 세일즈 리드를 최상의 측정 기준으로 간주한다. 그리고 CMO 중 55%는 지난 한 해 동안 그들의 마케팅 투자 활동이 타 부서의 그것을 능가했다고 주장하지만, C 레벨 임원 중 이 주장에 동의하는 이들은 41%에 불과했다.



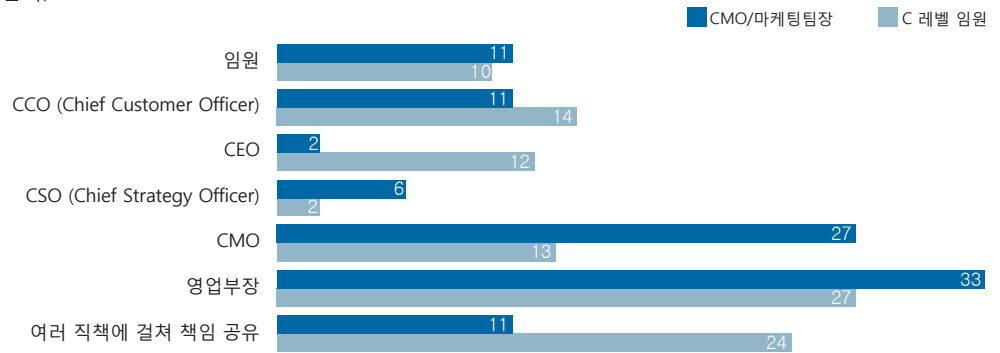
마케팅의 최우선 사안에 대한 합의 부재 (% 응답자)



자료 출처: Economist Intelligence Unit 설문 조사(2012년 7월).



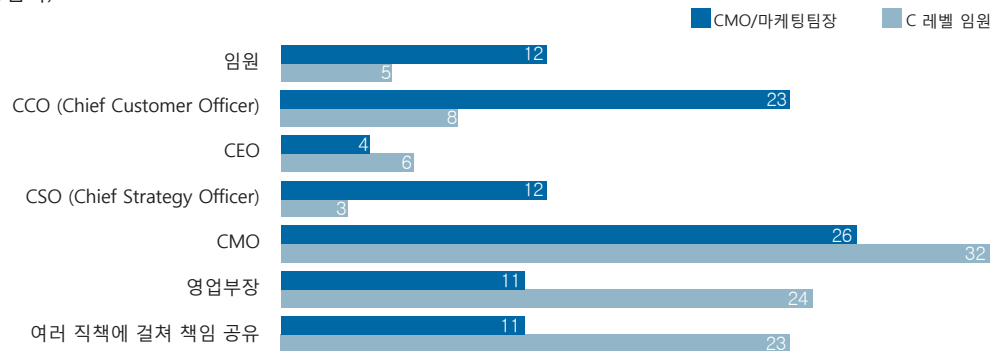
고객의 목소리(Voice of the Customer)를 대변하는 직책은? (% 응답자)



자료 출처: Economist Intelligence Unit 설문 조사(2012년 7월).



누가 고객의 목소리가 되어야 한다고 생각하는가? (% 응답자)



자료 출처: Economist Intelligence Unit 설문 조사(2012년 7월).

- **고객 인사이트.** CMO 중 3분의 2 이상(67%)이 자기 회사가 고객의 취향과 니즈를 정확히 이해하고 있다고 말했으나, C 레벨 임원은 절반 남짓(52%)만이 이에 동의했다. 그리고 CMO 중 4분의 1 이상이 자신들이 조직의 "VOC"라고 자처한 반면, 다른 C 레벨 임원은 13%만이 CMO의 그러한 역할을 인정했다.
- **고객 참여.** CMO들에 따르면, 고객 참여를 유도하는 데 가장 효과적인 채널은 이메일이다. 반면에 다른 C 레벨 임원들은 면대면 상호작용을 최고의 참여 채널로 간주한다.
- **내부 장애 요소.** 조직의 가치 창출을 위한 마케팅 능력을 저해하는 장애 요소를 열거하라는 질문에, C 레벨 응답자들은 다음 세 가지를 가장 많이 거론했다: 1)

투자수익률(ROI)을 입증할 수 있는 마케팅 능력의 부족, 2) 숙련된 마케팅 인력 확보의 어려움, 3) 데이터를 유용한 인사이트로 전환하는 데 필요한 마케팅 능력의 부족. 한편, CMO들은 인재의 고용과 유지, 마케팅을 위한 전략적 역할의 결여, ROI 입증 능력 부족 등을 가장 큰 장애 요소로 꼽았다.

이 결과들을 검토하면서 다음과 같은 난제를 발견할 수 있었다. 즉, CMO들은 조직의 타 부서에서 마케팅의 전략적 특성을 인정하지 않기 때문에 자신들이 제약을 받는다고 생각하고, C 레벨 임원들은 마케팅 부서가 스스로 투자 가치를 입증하지 못하기 때문에 합당한 권리를 획득하지 못하는 것이라고 믿는다. ■

2

시류에 맞서는 CMO

CMO들이 인식하고 있는 제약은 이들이 조직 내에서 자신의 역할을 어떻게 바라보는지 반영하는 중요한 잣대가 된다. C 레벨 임원 중 4분의 1 이상이 CMO가 고객 참여 전략의 개발에 주도적 역할을 담당해야 한다고 생각한 반면, CMO는 17%만이 스스로를 고객 참여의 리더로 여기고 있었다. 그런가 하면 75%의 CMO가 새로 공략할 시장을 선택하는 데 자신이 주도적이거나 주요한 역할을 담당해야 한다고 생각하고 있었다.

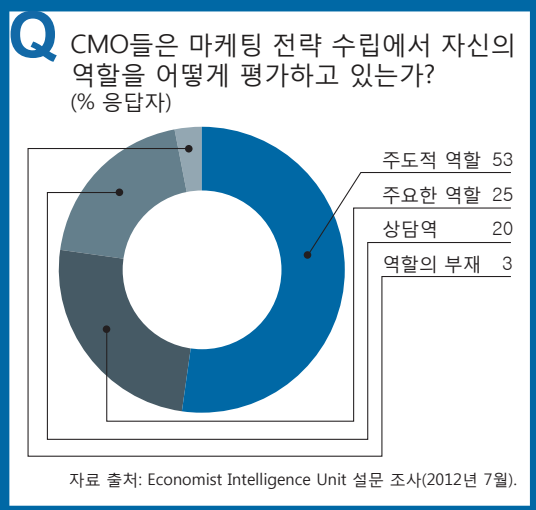
놀랍게도, CMO 중 5분의 1은 마케팅 전략에 관해 상담역을 수행할 뿐 상황을 주도하지는 못한다고 답했다. (더욱이 3%는 아무런 역할을 맡지 않는다고 답했다) 어떻게 된 일일까? 많은 CMO들이 다른 C 레벨 임원들로부터 필요한 지원을 받지 못하고 있다고 호소하고 있다. 그러나 자신의 능력에

있다고 호소하고 있다. 그러나 자신의 능력에 의구심을 가지는 CMO는 이보다도 더 많았다. 전체 CMO 중 절반이 마케팅 임원들에게 역량이 부족한 관계로 좀더 전략적인 역할을 수행해야 하는 자신들의 능력이 한계에 부딪힌다고 말한다. 그리고 거의 절반(46%)은 마케팅 책무를 놓고 의사소통이 제대로 이루어지지 않는다고 답했다. 또, CMO 중 24%가 마케팅 투자에 대한 고위 경영진의 지원 부족이 더 큰 가치를 창출하는 마케팅의 능력을 저해한다고 말한 반면 다른 C 레벨 임원들은 17%만이 그 같은 평가에 동의를 표했다.

적어도 이러한 결과는 CMO들이 C 레벨 동료들에게 마케팅이 비즈니스 가치에 크게 기여한다는 점을 설득시키기 위해 더욱 노력할 필요가 있다는 점을 시사한다. CMO들이 의사소통 능력과 팀 빌딩을 성공을 위해 가장 필요한 세 가지 스킬(나머지 하나는 고객 인사이트)에 포함시키는 것은 아마도 이 때문일 것이다. CMO 중 80%는 의사소통 기술의 중요성이 더욱 커질 것으로 내다보았으며(C 레벨 임원은 59%), 69%는 향후 팀 빌딩이 더욱 중시될 것이라고 답했다. CMO들은 소셜 미디어나 데이터 주도형 분석 같은 새로운 분야에서조차 이러한 유형의 내부 조직 스킬을 업무 능력보다 더 높이 평가하는 경향이 있었다. 팀 빌딩과 전반적인 의사소통 능력은 CMO들이 조직 전반에 걸쳐 다양한 구성원들과 원활히 협력할 수 있도록 해주는, 전통적인 마케팅 기술을 뛰어넘는 폭넓은 스킬 베이스를 구축할 필요가 있음을 시사한다.

“자기 홍보에만 열을 올리는 것을 스킬이라고 볼 수는 없다. 대신, 비즈니스에 실질적으로 기여하면서 타인에게 영향력을 미칠 수 있는 능력이야말로 진정한 스킬이다.”

Leontyne Green Sykes
- IKEA US CMO



고객 경험을 축으로 한 일대 혁신

마케팅이 영업사원, 콜 센터 담당자, 머천다이징 팀 등 조직 타 분서에 도움이 되는 인사이트와 통찰을 지속적으로 산출할 수 있다면, CMO(Chief Marketing Officer)가 내부적 영향력을 강화함은 물론 회사에 대한 마케팅의 전략적 기여에 대한 의구심을 불식시킬 수 있는 다양한 기회를 갖게 된다.

2012년 1월, Mercedes-Benz USA의 CEO로 취임한 Steve Cannon은 탁월한 고객 경험을 중심으로 조직을 정비하는 데 전력을 왔다. 그의 목표는 “최고가 아니면 만들지 않는다(the best or nothing)”라는 Mercedes-Benz의 슬로건과 고객 만족도 간의 격차를 메우는 것이다. Mercedes-Benz는 동종 자동차 제조업체들뿐 아니라 모든 럭셔리 브랜드를 대상으로 고객 만족도를 벤치마킹한다.

고객 경험 프로그램에 대한 투자는 고객 경험 전담

팀을 구성하는 일처럼 규모가 클 수도 있고, Mercedes-Benz 딜러들에게 맞춤형 앱과 비디오를 탑재한 iPad를 제공하는 일처럼 작은 것일 수도 있다. Cannon은 이렇게 얘기한다. “이런 상호작용들을 딜러 업체의 판매 담당자들에게 공급함으로써 제품과 브랜드의 장점을 더욱 명확하게 전달하도록 할 수 있다. 그것은 신 기술의 문제가 아니라 기술이 고객 경험에 미치는 영향력에 관한 문제다.” Cannon을 직속 상관으로 두고 있는 그룹 GM(General Manager) 조차도 마케팅 부서가 모든 접점에 걸쳐 고객 경험 개선을 주도해야 한다고 굳게 믿고 있었다. 그의 말을 들어보자. “문제는 항상 마케팅이다. 모든 고객 경험 하나하나가 바로 ‘결정적 순간(즉, 진실이 드러나는 순간)’이다. 우리가 광고를 통해 구매 욕구를 창출해 놓고 정작 매장을 찾은 고객을 실망시킨다면 마케팅에 치명적인 악영향을 초래하게 된다.” ■

“모든 고객 경험 하나하나가 바로 ‘결정적 순간(즉, 진실이 드러나는 순간)’이다. 우리가 광고를 통해 구매 욕구를 창출해 놓고 정작 매장을 찾은 고객을 실망시킨다면 마케팅에 치명적인 악영향을 초래하게 된다.”

”

Steve Cannon
- Mercedes-Benz USA CEO

조립식 가구를 디자인해서 판매하는 가정용품 업체 IKEA US의 CMO Leontyne Green Sykes는 이렇게 얘기한다. “부서간 협력 능력은 극히 중요하다. 우리가 성공을 거둘 수 있었던 이유 중 하나는 타 사업부문들과 긴밀한 제휴 관계를 구축해 놓고 있기 때문이다. 자기 홍보에만 열을 올리는 것을 스킬이라고 볼 수는 없다. 대신, 비즈니스에 실질적으로 기여하면서 타인에게 영향력을 미칠 수 있는 능력이야말로 진정한 스킬이다.”

Green은 업무, 비즈니스, 분석 스킬을 두루 갖춘 마케팅 담당자를 지향하는 경향이 확산되고 있다고 얘기한다. “과거에 우리는 주로 전문가들로 구성된 조직이었다. 그러나 이제는 전문가보다는 좀더 일반적인 마케팅 담당자를 더 많이 보유하고 있었다. 설령 창조적이거나 독창적인 스킬을 개발하고 있다 하더라도, 우리는 여전히 비즈니스를 이해하고 우리가

하는 일이 비즈니스 목표 전반에 미치는 영향을 파악할 필요가 있는 것이다.”

특히, 광범위한 마케팅 조직에서 새로 각광받고 있는 스킬들은 이런 특성을 더 잘 반영하고 있다. 가령, 아태지역 31개국을 대상으로 여행 솔루션과 서비스를 제공하는 싱가포르 기업 Abacus International은 제품 마케팅 팀을 위해 사용자 인터페이스 디자인, 검색 엔진 최적화, 비즈니스 프로세스 엔지니어링과 같은 하드 스킬에 중점을 둔 새로운 교육 프로그램을 개발 중에 있다.

Abacus의 커머셜 & 마케팅 담당 부사장 Brett Henry는 이렇게 얘기한다. “10년 전만 해도 이러한 유형의 스킬은 대부분 존재하지 않았다. 이제 우리는 실질적으로 고객 문제를 규명하고 이를 제품 오퍼링으로 전환할 수 있는 능력을 갖춘 산업 엔지니어들을 보유하고 되었다.” ■

3

고객 인사이트를 매개로 한 격차 해소

“
우리는 그 어느
때보다 더 많은
리소스를 고객
경험에 집중
투자하고 있다.”
”

Steve Cannon
- Mercedes-Benz USA CEO

앞서 나온 Henry의 예는 CMO들이 우리 설문조사에서 드러난 마케팅에 대한 인식의 격차를 메울 수 있다는 것을 보여준다. 관건은 고객 인사이트를 모든 채널과 부서에 걸쳐 전략적 비즈니스 혁신으로 연결시키는 것이다. 물론 이를 위해서는 먼저 해결해야 할 문제가 산적해 있다. 가령, 일반 C 레벨 임원들은 소셜 미디어와 모바일 채널을 사용하여 고객과 효과적으로 소통하는 등, 회사의 대 고객 친화성에 대해 CMO들보다 낮은 점수를 주는 경향이 있다. 누가 VOC(Voice of the Customer)이고 또 누가 그 역할을 맡아야 하는지에 대한 합의도 부재하여, 7 가지 선택 항목 중 어느 것도 3분의 1이 넘는 응답을 얻어내지 못했다. CMO들은 자신보다 영업 부장이 이 역할에 더 충실한 것으로 생각하는 경우가 많았고, 거의 비슷한 수의 CMO가 다소 모호한 직함인 “Chief Customer Officer”가 VOC를 맡아야 한다고 답했다. 일부 조직은 고객 중심 접근방식의 중요성을 납득시키기 위해 새로운 형태의 그룹을 만들기도 한다. 일례로 Mercedes-Benz USA는

지난해 CEO Steve Cannon 직속의 중앙 그룹 산하에 고객 경험 이니셔티브를 통합하기 위해 상당한 시간을 할애했다. 사실, 그 동안 고객 경험 프로그램이 조직 전반에 흩어져 있는 관계로 지출 관리가 상당히 비효율적으로 이루어져 왔다.

이 회사에서 5년간 CMO로 재직한 후 2012년 1월에 CEO로 승격된 Cannon은 이렇게 얘기한다. “우리 회사가 매년 약 500만 건의 설문조사를 실시한다는 것을 알았다. 물론 하나같이 의도는 좋았지만, 이 수많은 데이터를 분석하고 인텔리전스로 전환해서 이를 실행에 옮기는 데 필요한 자원은 그 어디에도 없었다.” 조직 전반에 걸쳐 고객 경험 극대화 업무를 전담할 그룹을 만드는 과정에서, 22,000명의 직원과 358개의 독립 딜러들에게 고객 경험이 전략 수립의 최우선 사항이라는 사실을 분명하게 인식시킬 수 있었다. Cannon은 이렇게 얘기한다. “고객 경험보다 더 중요한 것은 없다. 따라서 우리는 그 어느 때보다 더 많은 리소스를 고객 경험에 집중 투자하고 있다.” ■

4

인사이트를 실질적인 성과로 전환하라

물론, CMO들이 효과적인 채널간 통합을 달성하려면 조직 내 여러 업무 부서들 사이에 존재하는 사일로의 폐단을 허물어뜨려야 한다. 그리고 마케팅 부서가 고객과 기업간의 상호작용 방식에 대해 보다 포괄적인 뷰를 제공하기 위해서는 전략적 변화를 추진하는 과정에서 더 큰 신뢰성과 영향력을 획득해야 한다.

일례로 IKEA의 마케팅 팀은 고객 분석 기술을 사용하여 전략적 비즈니스 플랜을 수립하는 데 도움을 제공하고 있다. Green Sykes의 얘기를 들어보자. “인사이트를 공유하는 능력은 마케팅 조직이 의사결정에 영향력을 행사하는 데 크게 기여한다. 비즈니스 플랜 수립을 위한 프로세스가 이전보다 훨씬 견실하게 통합되었고, 우리는 그 같은 통합의 이점을 지속적으로 강화해 나가고 있다.”

과거에는 업무 팀들이 전략 계획에서 각자의 역할을 수행하다가 간헐적으로 만나 협의를 하는 방식으로 일해 왔다. Green Sykes는 이렇게 얘기한다. “서로간에 의견이 일치할 때도 있고 의견차를 보일 때도 있다. 우리가 깨달은 것은, 거시적 차원에서 진보를 이룩하기 위해서는 모두가 하나의 목표를 추구할 필요가 있다는 점이다.”

Green Sykes에 따르면, 이 프로세스의 최대 과제는 모든 그룹이 마케팅 부서에서 수집하는 고객·시장 데이터에 대한 가시성을 확보하도록 하는 일이다. 그리고 이 경우에는 CMO와 타 C 레벨 임원들이 서로 공감대를 형성하는 경향이 높아진다. 실제로 양측 모두 마케팅이 비즈니스

가치를 제고하는 수단으로서 고객 관계 관리(CRM) 투자에 높은 점수를 주었다. C 레벨의 응답자들 역시 3년 내에 비즈니스에 가장 큰 기여를 할 것으로 기대되는 투자 수단으로 고객 분석을 꼽았다.

이미 많은 사람들이 데이터 주도형의 고객 인사이트에 대해 큰 관심을 보이고 있지만, 마케팅 담당자들은 디지털 미디어를 비롯한 다양한 채널을 통해 수집하는 방대한 정보를 어떻게 사용해야 하는지 이제 겨우 이해하기 시작했을 뿐이다. British Airways 미주 마케팅 담당 부사장 John McDonald는 이렇게 얘기한다. “마케팅 조직은 이제서야 고객들의 보편적 행동에 대한 인사이트를 마이닝하기 시작했다.”

British Airways는 고객 인사이트를 마이닝하기 위한 방안을 자체적으로 모색하고 있는데, 그 중 대표적인 것이 바로 2012년 2월에 출범한 Know Me 프로그램이다. 이 프로그램은 기존 고객의 선호와 행동에 대한 심도 있는 인사이트를 통해 고객 경험을 향상시키는데 도움을 준다. 이 항공사는 지난 10년의 기간 대부분을 이러한 노력을 지원하기 위해 시스템을 통합하는 일에 할애해 왔다. 예를 들어, 이 항공사의 어느 데이터 웨어하우스는 다양한 부서에서 생성되는 200여 가지의 데이터 소스를 저장하고, 이 정보를 토대로 더욱 세분화된 고객 뷰를 제공한다. 또, 고객 경험을 개인화하기 위해서는 탑승 관리 요원에서부터 객실 승무원에 이르기까지 전 직원이 필요한 정보를 액세스할 수 있도록 하는 것도 매우 중요하다.

“마케팅 조직은 이제서야 고객 행동에 관한 인사이트를 마이닝하기 시작했다.”

John McDonald
- British Airways
미주 마케팅 담당 부사장

“
고객 행동에 관한
인사이트를
상업적 기회로
전환하는 일은
대단히 중요하다.”
”

John McDonald
- British Airways
미주 마케팅 담당 부사장

McDonald는 이렇게 얘기한다. “우리는 고객 뷰를 한데 결합함으로써 모든 부서가 각각의 개인 고객을 식별하고 그들의 특정 니즈를 충족시킬 수 있도록 하고 있다. 한 마디로, 고객 행동에 관한 인사이트를 상업적 기회로 전환하는 일은 대단히 중요하다.”

이러한 유형의 투자는 마케팅 담당자가 데이터 주도형 인사이트가 어떻게 비즈니스 가치를 창출하는지 입증하는 데 필수적이다. 일례로 IKEA의 마케팅 팀은 소비자 인사이트를 활용하여 판매, 제품 개발, 물류 등 회사의 여러

부서와 협력할 수 있는 새로운 지평을 열고 있다.

Green Sykes의 말을 들어보자. “3년 전만 해도 우리는 상당히 내부 지향적인 조직이었다. 그리고 우리가 소비자의 관점을 갖기 시작하던 초기에는 그다지 열의가 넘치지는 못했다. 그러나 결국 우리는 고도의 인사이트를 이끌어 내어 이를 전략으로 전환한 다음, 매출 신장 또는 매장 방문에 따른 영향력을 실질적으로 측정·평가할 수 있게 되면서 사람들로부터 큰 호응을 얻어낼 수 있었다.” ■

5

결론

핵심 메시지

- CMO와 일반 C 레벨 임원들은 마케팅의 우선순위에 대해 상당한 의견차를 보이고 있다.
- 대다수의 조직들이 멀티채널을 통해 일관된 고객 경험을 창출하는 데 제약을 받고 있다.
- 모든 대화 채널에 걸쳐 양질의 고객 경험을 중심으로 마케팅 업무를 조율할 수 있는 CMO의 능력이 결국 성패를 좌우하게 될 것이다.

마케팅의 역할을 쉽게 정의할 수 있던 때도 있었는데, 그것은 바로 “효과적인 대중 시장 광고를 통해 브랜드 인지도와 충성도를 높이는 것”이었다. 하지만 이 같은 정의는 너무나 모호했고 마케팅 리더들은 수량화가 가능한 결과가 부족함에도 불구하고 “브랜드”에 대한 투자를 정당화할 수 있었다.

하지만 “데이터 주도형”, “개인화”, 그리고 “고객 중심”으로 특정 지어지는 오늘날 같은 환경에서는 이런 접근방식은 더 이상 통용되지 않는다. 즉, 대중 시장이 좀더 명확한 타겟과 메시지를 요하는 별개의 고객 세그먼트로 세분화되었기 때문이다. 각각의 고객들은 복수의 채널을 통해 일관된 고객 경험을 제공하는 서비스를 받기를 기대한다.

과도기를 맞아 상당수의 CMO와 마케팅 팀이

여전히 어려움을 겪고 있으며, 많은 조직들이 사일로식 운영 방식에 머물러 있다. 이 때문에 데이터와 인사이트를 공유하고 일관된 멀티채널 고객 경험을 창출하는 능력이 제약을 받게 된다. 우리의 설문조사를 통해 드러난 것처럼, 마케팅 역할에 대한 문화적 인식은 계속해서 전략적 목표의 발목을 잡는 주요 요인으로 작용한다. 이런 문제를 해결하기 위해, CMO와 고위 리더십 팀은 보다 고객 중심적이고 인사이트 주도형의 시스템을 구축하는 데 필요한 스킬과 툴, 그리고 프로세스에 대한 투자를 늘릴 필요가 있다. 그럴 때 비로서 마케팅 부서는 타 부서들과 원활한 협력 관계를 유지하고 비즈니스 성장의 촉매제 역할을 수행할 수 있게 될 것이다. ■

부록: 설문 조사 결과

본 조사에서는 반올림 처리 또는 복수 답변이 허용되므로 각 설문에 대한 퍼센티지의 합이 반드시 100%가 되지 않을 수도 있다.

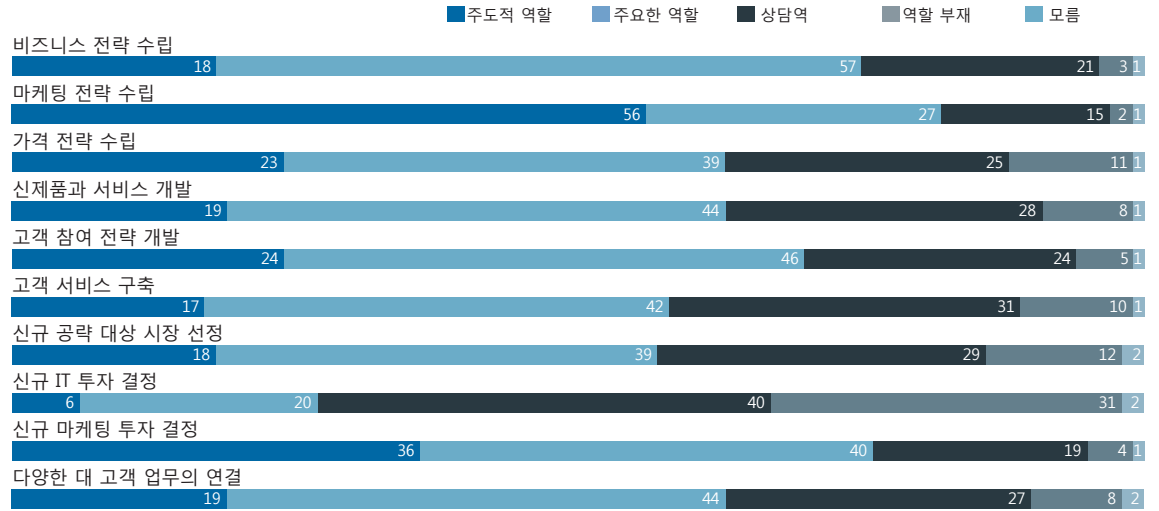
귀 조직의 CMO 또는 마케팅 간부의 직속 상관(즉, 보고 대상)은 누구인가?
(% 응답자)



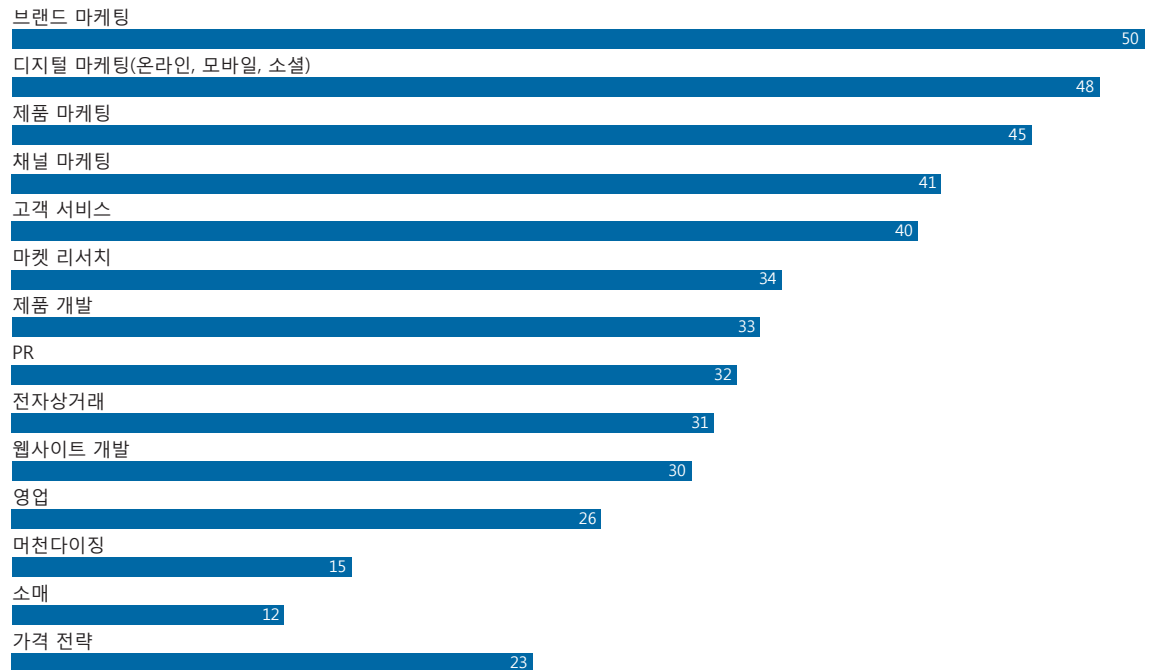
귀 조직에서 CMO가 맡고 있는 역할의 전략적 중요도는?
평가 방법: 1~5 등급. 예: 1= 전략적으로 매우 중요함. 5= 전략적으로 전혀 중요하지 않음.
(% 응답자)



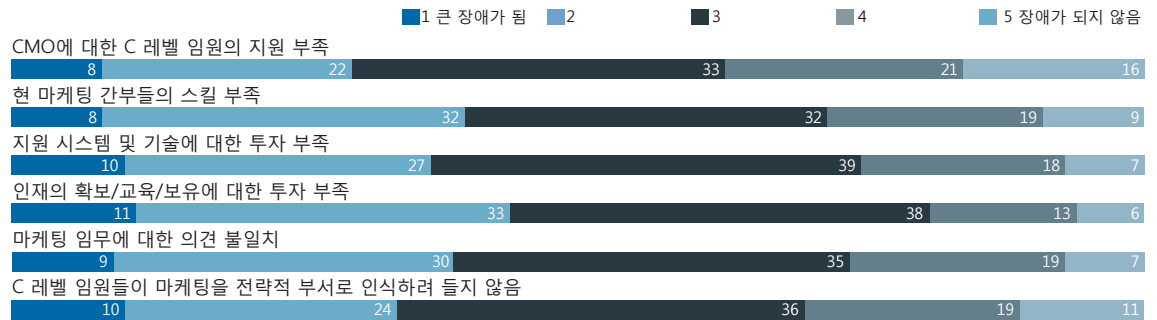
귀 조직에서 CMO(또는 마케팅 임원)는 다음 활동과 관련하여 어떤 역할을 수행하는가?
 각 활동에 대해 가장 적절한 답을 선택.
 (% 응답자)



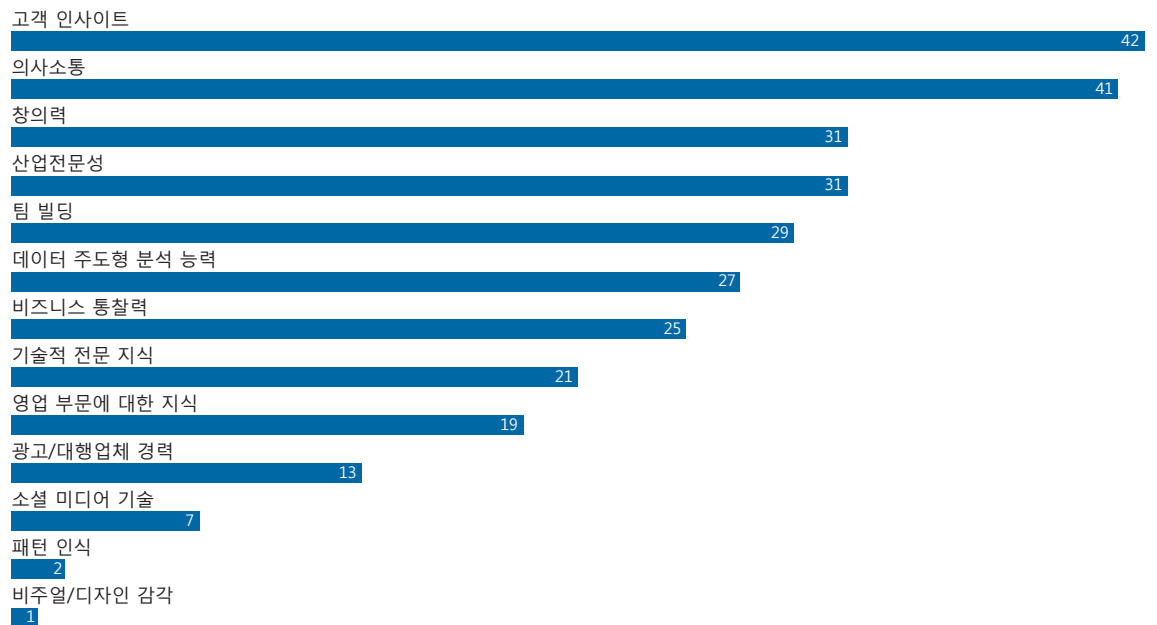
향후 3년 내에 CMO의 영향력이 증대될 것으로 예상되는 영역은?
 해당 항목을 모두 선택.
 (% 응답자)



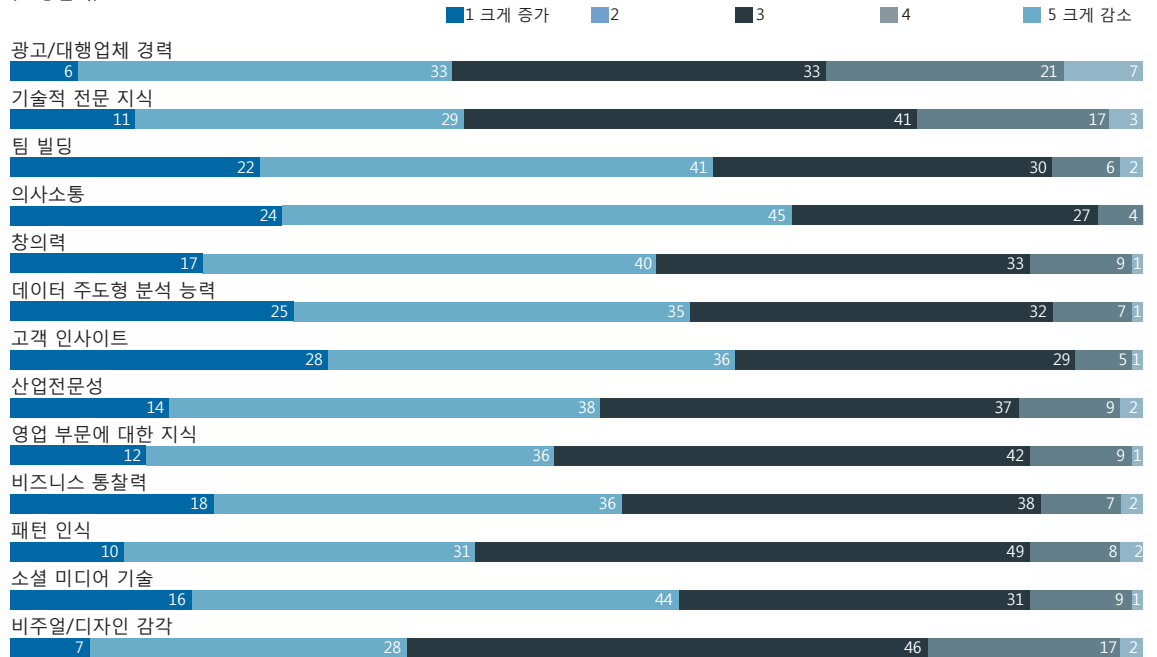
다음은 귀 조직에서 CMO가 보다 전략적인 역할을 수행하는 데 작용하는 장애 요소입니다. 그 장애 정도를 밝히시오.
평가 방법: 1~5 등급. 예: 1= 큰 장애가 됨. 5= 장애가 되지 않음.
(% 응답자)



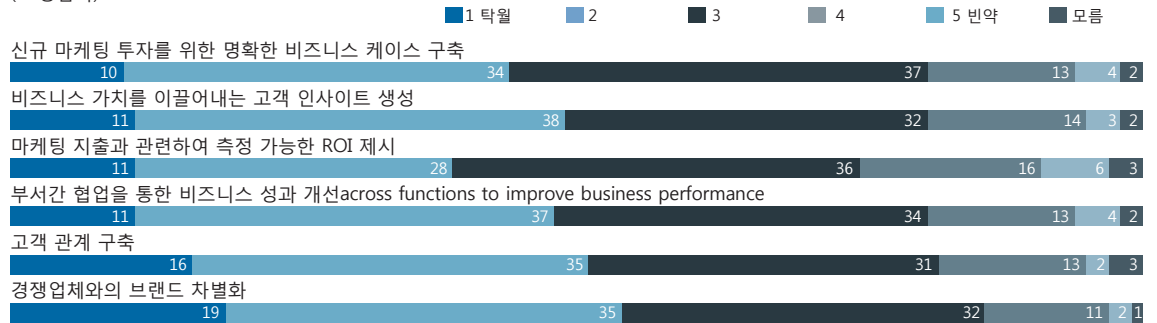
CMO에게 있어서 가장 중요한 스킬은?
최대 3개까지 선택 가능.
(% 응답자)



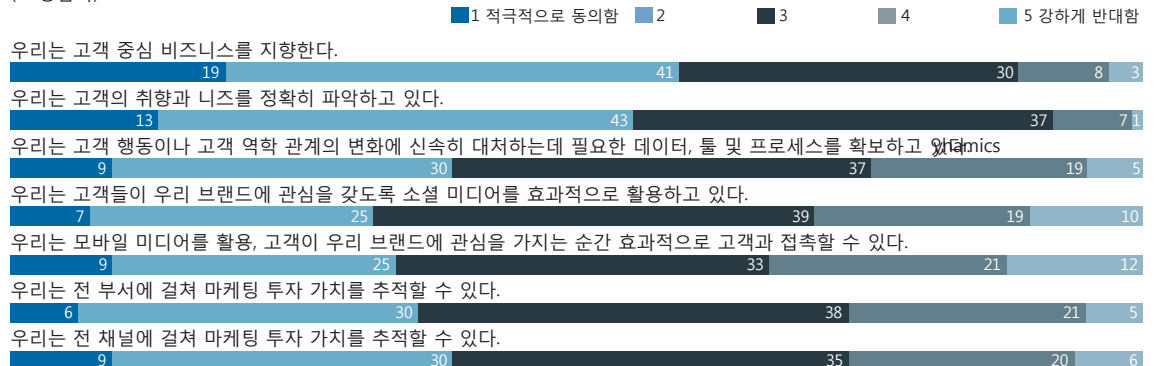
다음은 CMO에게 필요한 스킬들이다. 스킬의 중요성 증가/감소 정도를 평가한다면?
 각 스킬에 대한 평가 방법: 1~5 등급. 예: 1= 크게 증가. 5= 크게 감소.
 (% 응답자)



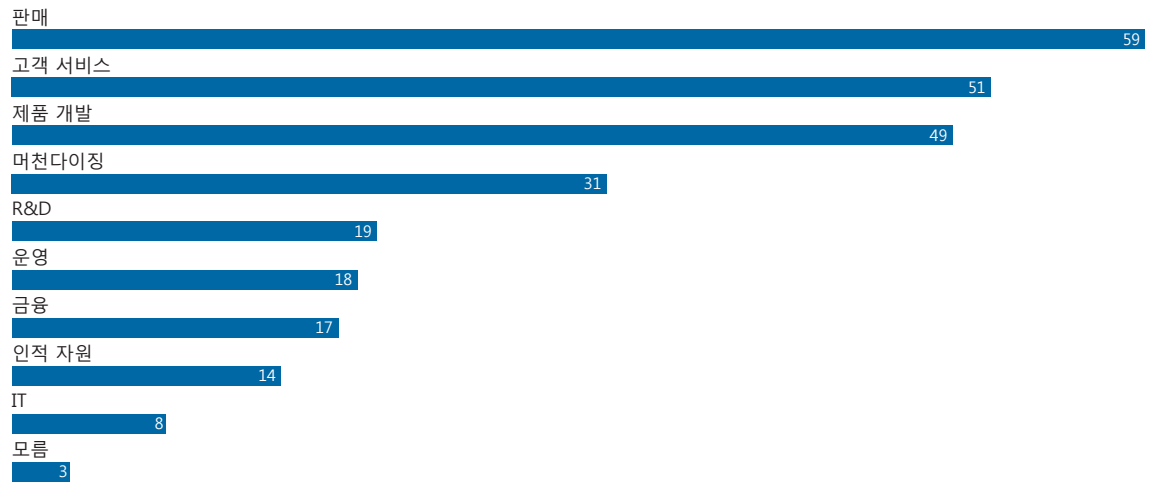
귀 조직의 CMO는 다음 영역에서 어느 정도의 효과를 거두고 있는가?
 평가 방법: 1~5 등급. 예: 1= 탁월. 5= 빈약.
 (% 응답자)



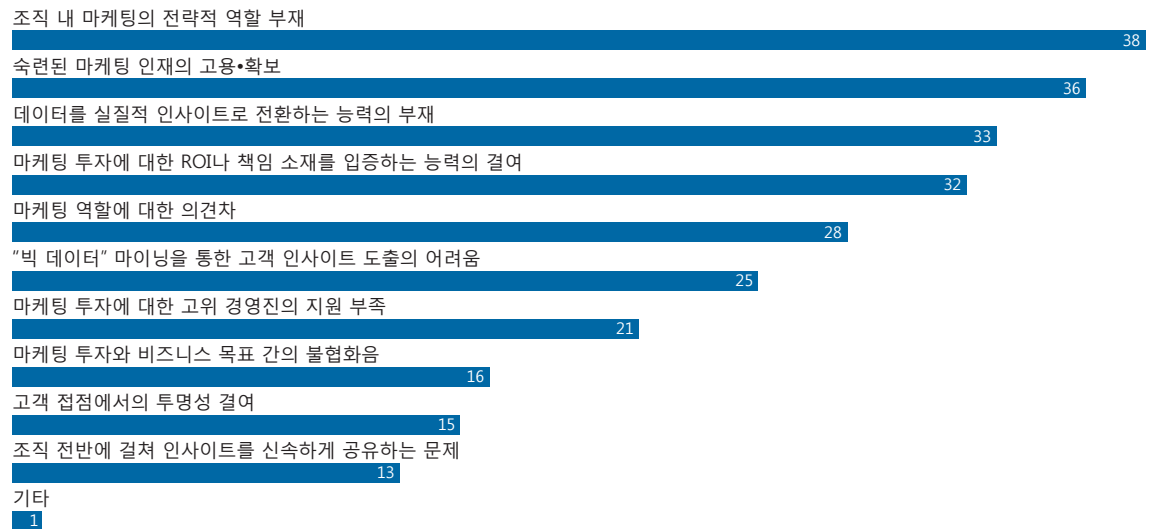
다음 진술에 동의하거나 반대하는 정도를 밝히시오.
 평가 방법: 1~5 등급. 예: 1= 강하게 동의. 5= 강하게 반대.
 (% 응답자)



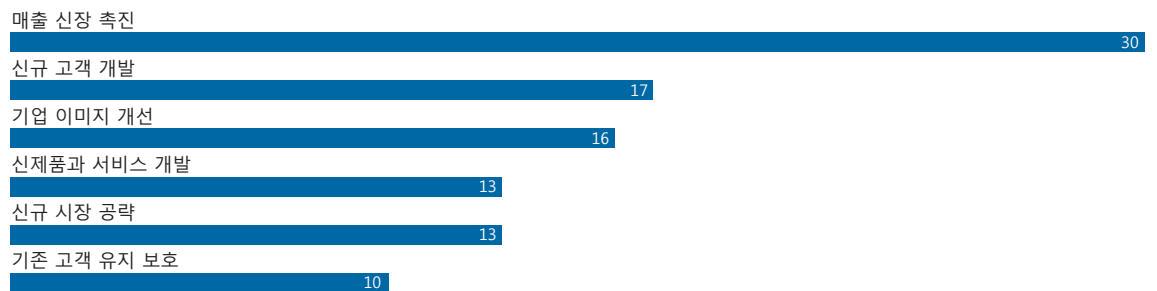
귀하는 마케팅 부서가 특히 어떤 비즈니스 영역에서 결정적으로 비즈니스 가치를 제공한다고 생각하는가?
해당 항목을 모두 선택.
(% 응답자)



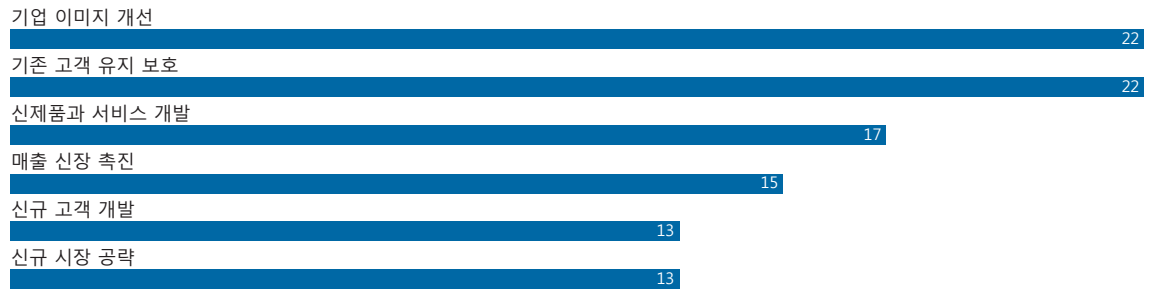
마케팅이 귀 조직에 더 많은 기여를 하는데 걸림돌로 작용하는 내부 장애 요인은 무엇이라고 생각하는가?
최대 3개까지 선택 가능.
(% 응답자)



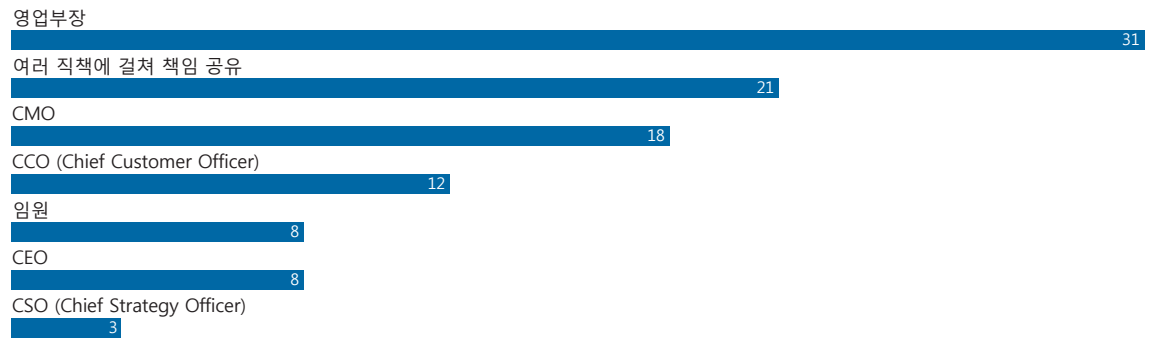
귀 조직의 마케팅 부서에서 최우선 사항이 되어야 하는 것은 무엇이라고 생각하는가?
(% 응답자)



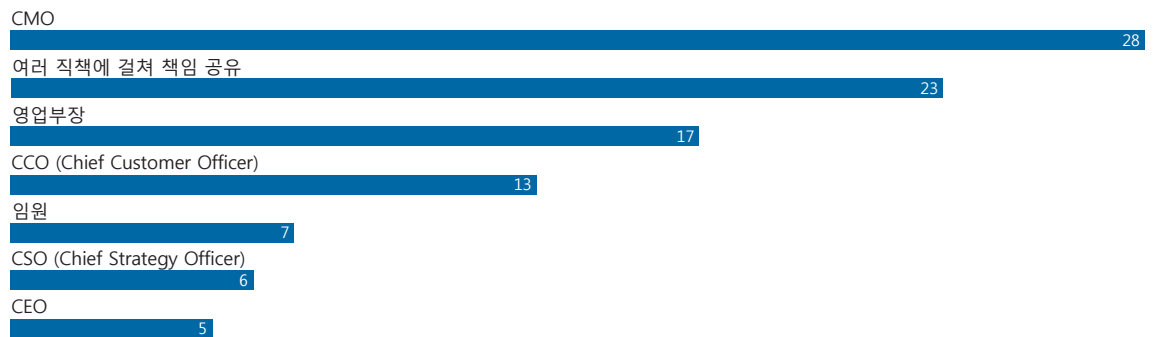
지난해에 마케팅이 가장 크게 기여한 영역은?
(% 응답자)



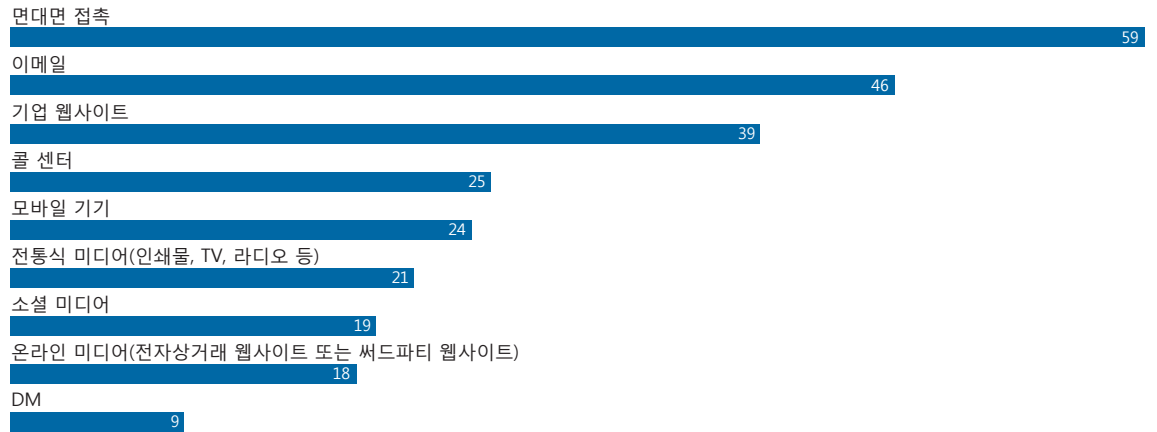
귀 조직에서 VOC(Voice of the Customer)를 대변하는 직책은?
(% 응답자)



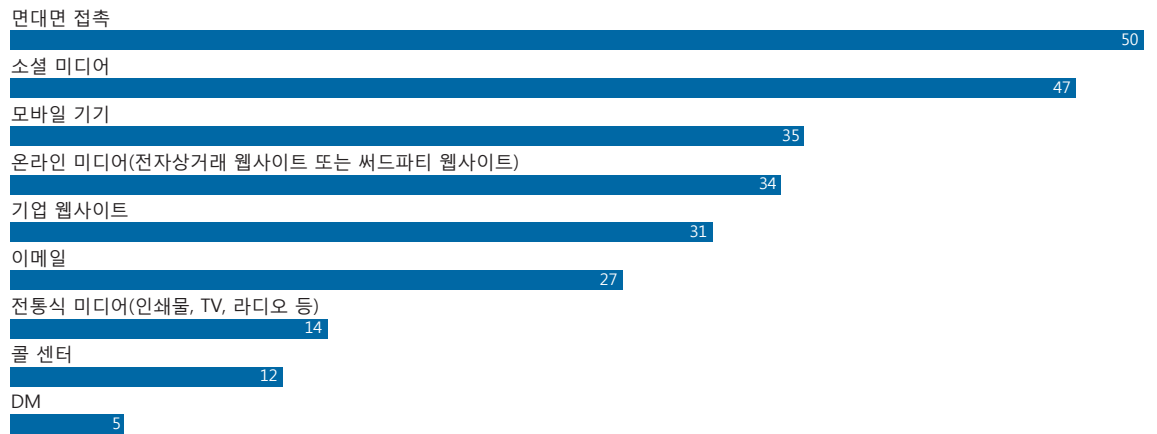
귀하는 누가 VOC가 되어야 한다고 생각하는가?
(% 응답자)



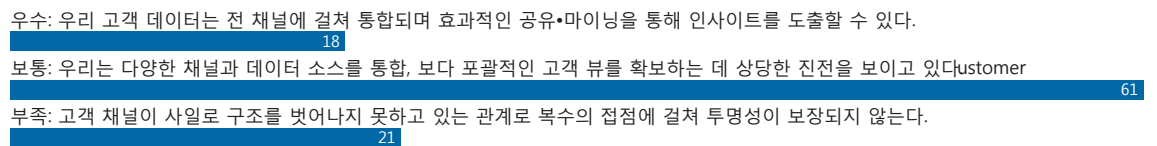
귀사에서 고객 참여 유도를 위한 가장 효과적인 채널은?
(% 응답자)



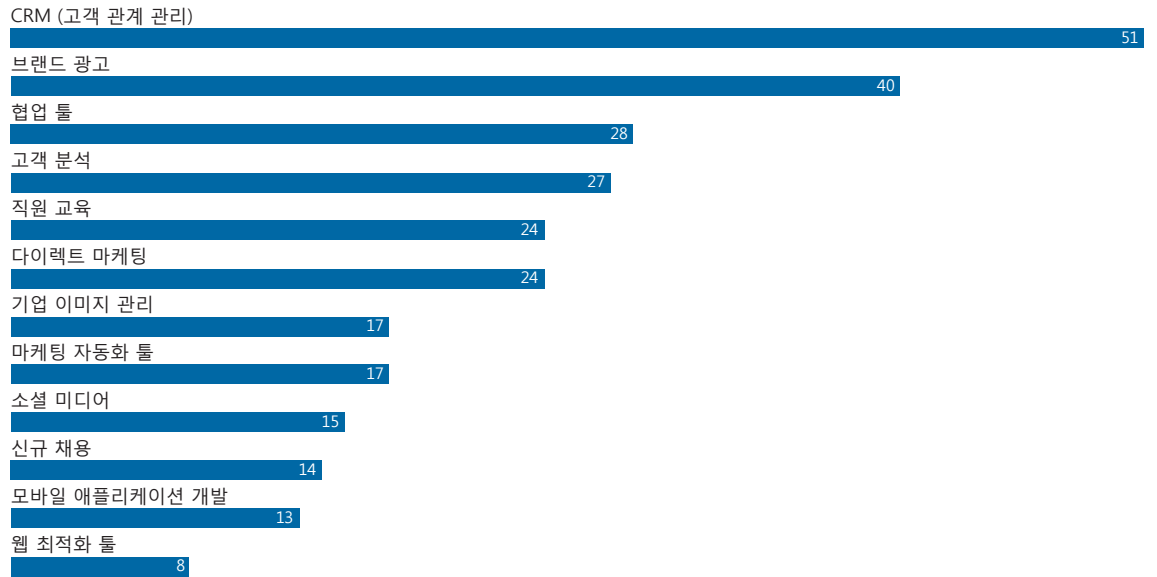
향후 3년간 가장 효과가 클 것으로 예상되는 채널은?
(% 응답자)



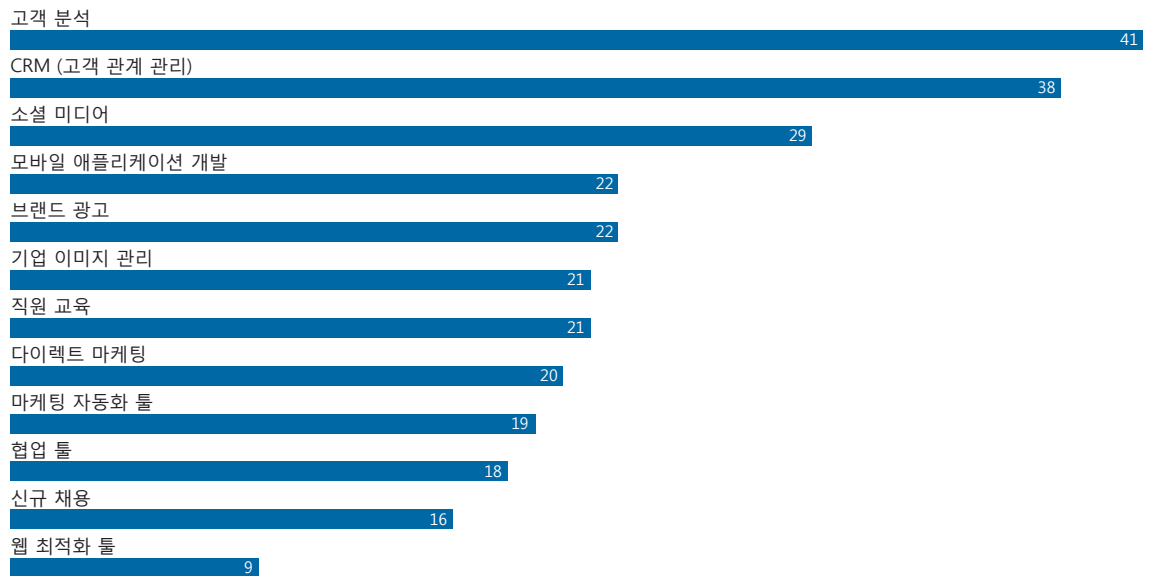
복수의 마케팅 채널에 걸쳐 고객 참여를 추적하는 귀사의 능력은 어느 정도 수준이라고 생각하는가?
(% 응답자)



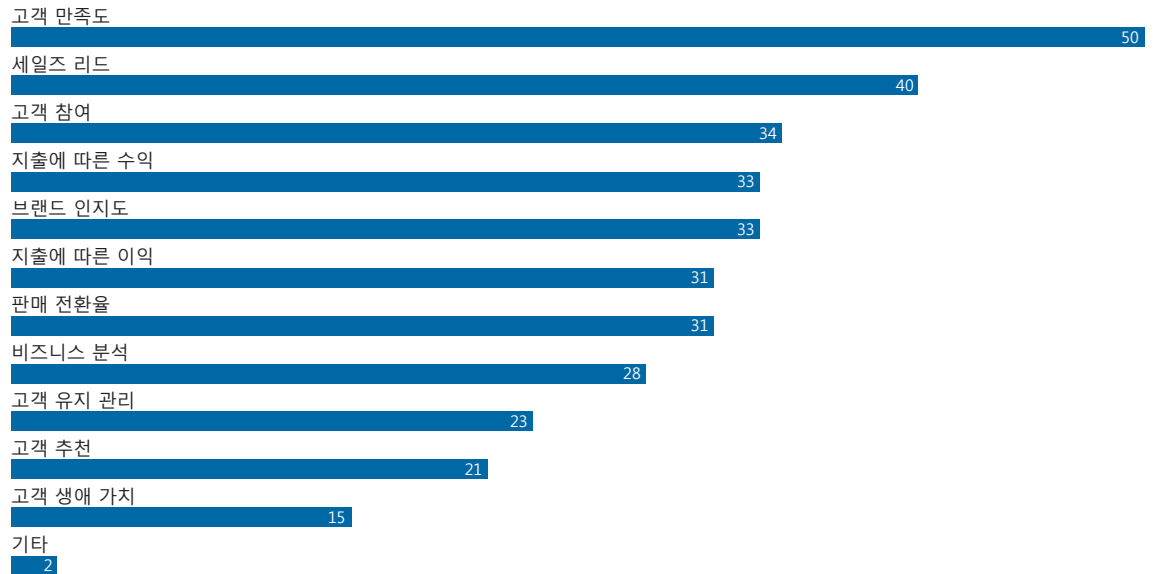
마케팅이 귀하의 비즈니스에 가장 크게 기여하기 위해서 어떤 분야에 집중 투자해야 한다고 생각하는가?
(% 응답자)



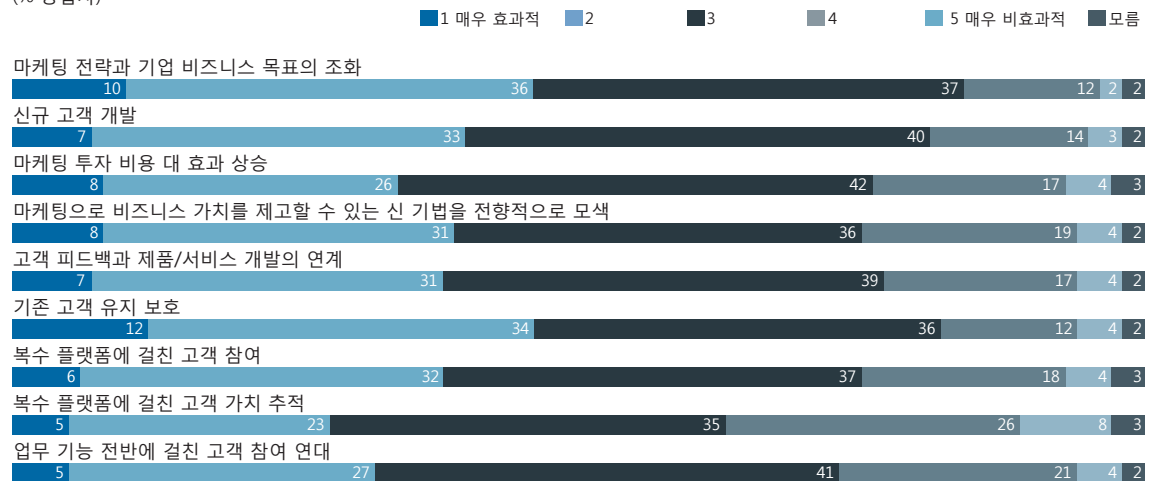
마케팅이 향후 3년간 귀하의 비즈니스에 가장 크게 기여하기 위해서는 어떤 분야에 집중 투자해야 한다고 생각하는가?
(% 응답자)



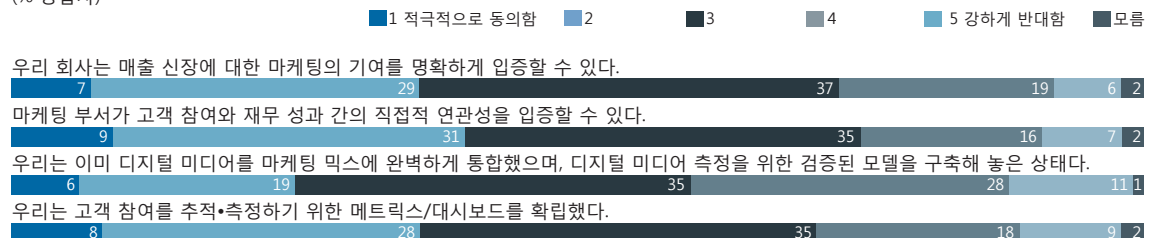
귀 조직은 ROMI(Return On Marketing Investment)를 추적하는데 어떤 성과 측정 기준을 사용하고 있는가?
해당 항목을 모두 선택.
(% 응답자)



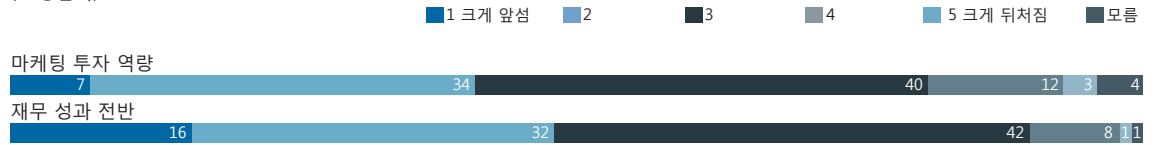
현재 귀사의 마케팅 부서는 다음 영역에서 어느 정도의 효과를 거두고 있는가?
평가 방법: 1~5 등급. 예: 1= 매우 효과적. 5= 매우 비효과적.
(% 응답자)



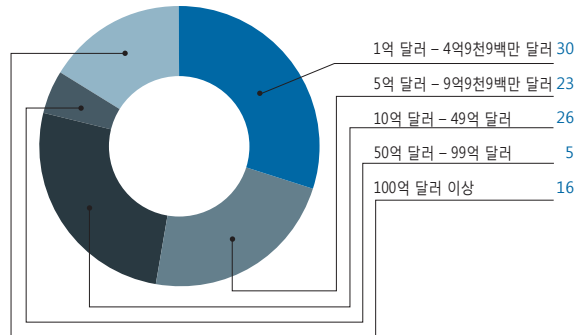
다음 진술에 동의하거나 반대하는 정도를 밝히시오.
평가 방법: 1~5 등급. 예: 1= 강하게 동의. 5= 강하게 반대.
(% 응답자)



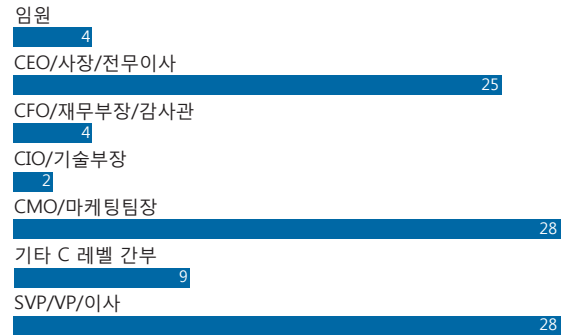
경쟁사와 비교해서 지난해 귀사의 비즈니스 성과를 평가한다면?
평가 방법: 1~5 등급. 예: 1= 크게 앞섬. 5= 크게 뒤처짐.
(% 응답자)



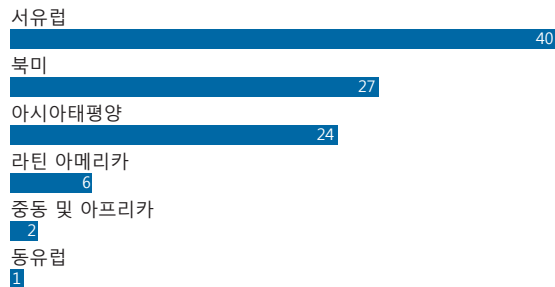
귀 조직의 연간 매출 규모는(미 달러 기준)?
(% 응답자)



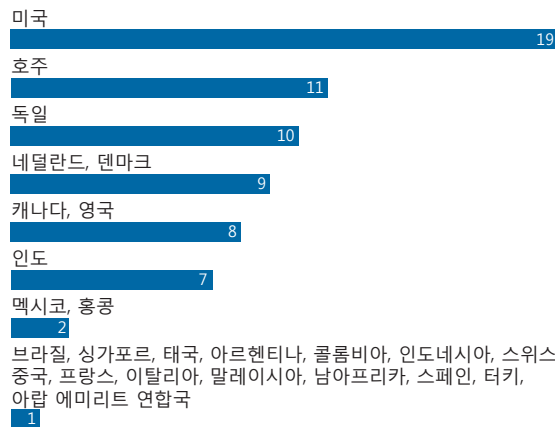
귀하의 직함은?
(% 응답자)



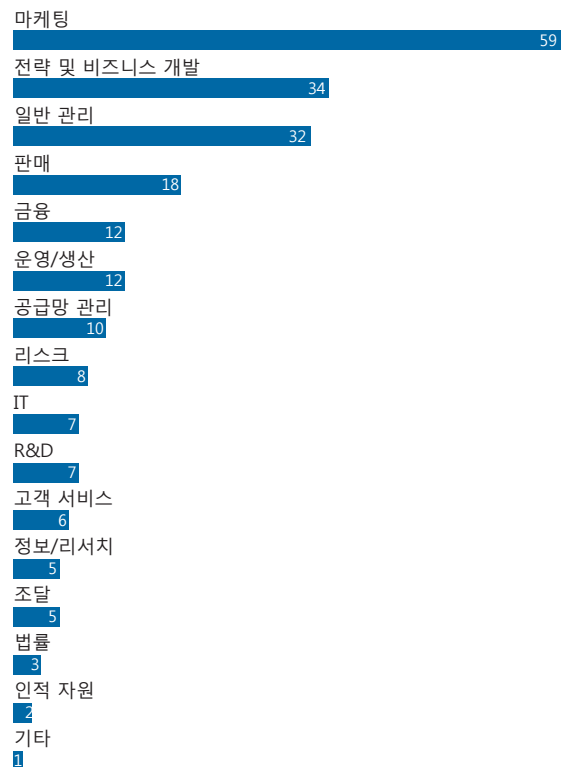
현재 귀하가 거주하고 있는 지역은?
(% 응답자)



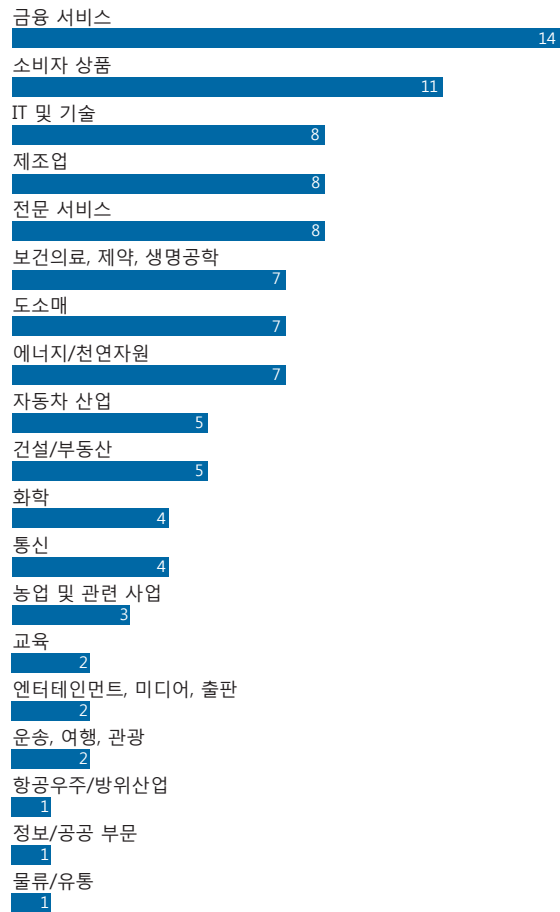
현재 귀하가 거주하고 있는 국가는?
(% 응답자)



귀하의 주요 직무 영역은?
최대 3개까지 선택 가능.
(% 응답자)



귀하의 종사 분야는?
(% 응답자)



The Economist Intelligence Unit Ltd. 또는 본 프로젝트 후원사는
자료의 정확성을 검증하기 위해 최대한 노력을 기울였음을 밝혀두는
바이다. 동시에 양사는 본 백서 또는 백서에 기술된 정보, 견해,
결론의 신뢰성에 대해 어떠한 책임도 지지 않는다.

London

26 Red Lion Square
London
WC1R 4HQ
United Kingdom
Tel: (44.20) 7576 8000
Fax: (44.20) 7576 8476
E-mail: london@eiu.com

New York

750 Third Avenue
5th Floor
New York, NY 10017
United States
Tel: (1.212) 554 0600
Fax: (1.212) 586 0248
E-mail: newyork@eiu.com

Hong Kong

6001, Central Plaza
18 Harbour Road
Wanchai
Hong Kong
Tel: (852) 2585 3888
Fax: (852) 2802 7638
E-mail: hongkong@eiu.com

Geneva

Boulevard des
Tranchées 16
1206 Geneva
Switzerland
Tel: (41) 22 566 2470
Fax: (41) 22 346 93 47
E-mail: geneva@eiu.com