

변화할 것인가 망할 것인가

CHANGE OR DIE

Marketing 2020 – Change or Die



미국광고주협회(Association of American Advertisers, ANA)는 작년에 'Marketing 2020'라는 대대적인 계획을 시작했다. 이 협회 창립 이후 이런 대대적인 일련의 행사가 있는 것은 이번이 처음이었다. 당연한 일이지만 'Marketing 2020'은 앞으로 글로벌 광고와 PR을 포함하는 마케팅 커뮤니케이션에 큰 영향을 미칠 것이다. 이 사업계획은 연중 일련의 회의, 발표, 토론회, 조사, 라운드 테이블 토의 등을 화란의 암스테르담, 파리, 런던, 뉴욕, 시카고, 로스앤젤레스 등 세계 주요 도시에서 주최했다. 미국, 나아가서는 글로벌 마케팅의 막강한 단체를 하나 들라면 역시 이 협회일 것인데, 미국광고주협회의 역사와 협회가 한 일, 하는 일 그리고 앞으로 할 일과 미칠 영향은 방대하고, 또한 그 영향이 온 세계에 미칠 것이 분명하다. 그리고 협회 회원사가 가진 마케팅 예산은 천문학적인 숫자에 이르는 것이 또 다른 이유이다.



ANA Magazine

20세기 초 영국에 광고주보호협회(Advertisers' Protection Society)라고 부르던 - 지금은 Incorporated Society of British Advertisers) - 단체가 생긴 것은 1900년이다. 그런데 이 협회 이름에 나타나듯 광고주보호협회가 시작한 가장 중요한 일인 신문발행부수 공개 제도(ABC공사)는 미국이 영국보다 17년이

나 앞선 1914년에 시작했다. 말할 것도 없이 미국에서 ABC제도를 제창한 것은 영국보다 10년 뒤늦게 출범한 미국광고주협회였다. 미국광고주협회는 1910에 창립되었는데, 이 협회에는 560여 개의 회원사가 있다. 회원사가 가진 브랜드는 10,000여 개이고, 회원사의 연간 마케팅 예산은 2,500억 달러 정도이다. 세계 광고비의 절반쯤 되는 돈이다. 물론 이 돈이 모두 광고, PR비는 아닐 것이다.

이 협회는 계간지를 발행하는데, 2013년 가을호는 'Marketing 2020'이 특집이다. 미국광고주협회가 세계광고주연맹, 글로

별 마케팅 컨설턴트 전문회사인 EffectiveBrands 및 경제 전문잡지 포브스(Forbes), 그 밖에도 여러 관련사와 파트너가 되어 일련의 연구, 조사, 그리고 발표회를 주최하는 것이다. 'Marketing 2020'은 세계 92개국에서 250명의 지도급 글로벌 마케팅 전문가와 가진 인터뷰에서 얻은 통찰력(Insight)과 경험 일부를 협회지 ANA Magazine 2013년 가을호에 게재했다. 그 내용을 1) 목표 2) 자문위원단 3) 파트너 4) 연구 과제의 순으로 간추려 본다.

1) 목표는 네 가지로 설정했다.

첫째, 비즈니스의 전략을 달성하기 위한 마케팅의 역할

둘째, 마케팅 부서의 구조를 만드는 최고의 방법

셋째, 성공하는 마케팅 기능을 구비한 능력 육성

넷째, 승리하는 마케팅 책임자(Chief Marketing Officer, 이하 CMO)의 리더십 능력, 자질 및 행동의 함양

2) 자문위원단은 6명으로 구성했다.

직책에 나타나듯이 모두 현직, 또는 전직 다국적기업의 마케팅 책임자들이다.

위원장 유니레버 CMO 키스 위드(Keith Weed)

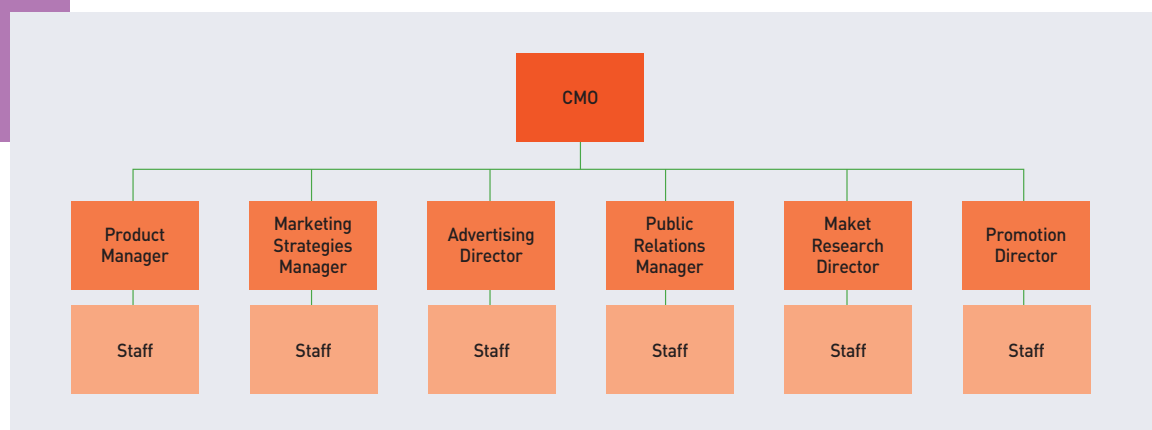
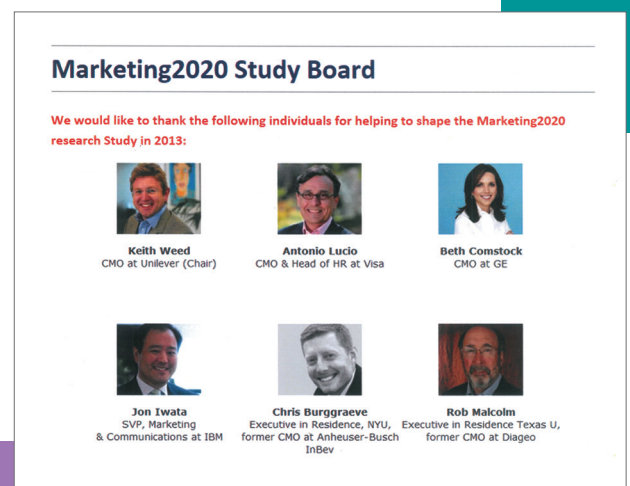
위 원 Visa CMO/인력관리 책임자 안토니오 루치오(Antonio Lucio)

위 원 General Electric CMO 베스 컴스톡(Beth Comstock)

위 원 IBM 마케팅/커뮤니케이션 담당 수석부사장 존 아와타(Jon Iwata)

위 원 안후저 부시 인베브(Anheuser-Busch InBev) 전CMO/현 뉴욕대학 주재 임원(Executive in Residence) 크리스 버그레이브(Chris Burggrave)

위 원 전 Diageo CMO/현 텍사스대학 주재 임원 로브 말컴(Rob Malcolm)



3) 파트너는 19개사인데, 국제 파트너 6개사, 지역 파트너 13개사로서 단체와 기업 및 마케팅 관련 전문지가 포함되어 있다.

4) 연구 과제(Study Topics)는 설정한 목표 네 가지 부문으로 구성되어 있다.

마케팅의 역할	구조
범위(시작/중지) Scope(Start/Stop) 새 책임 New Responsibilities 소셜/기업의 사회적 책임/목적 Social/CSR/Purpose 비즈니스 전략 Business Strategy	조직 연결 Organization Linkage 영향/결정권/위계 Influence/Decision Rights/Seniority 글로벌/로컬 Global/Local 기업/비즈니스 Corporate/Business 새로운 운영 방식 New Operating Modes
능력	리더십
핵심 능력 Core Capabilities 새로운 능력 New Capabilities 1개 언어/메트릭 1 Language/Metrics X 가지 마케팅 방법 X Way of Marketing	경험 Experience 자격 Competences 마음가짐 Mindset 행동 Behaviors

파트너 가운데는 글로벌 마케팅 컨설팅 전문회사로서 2001년에 창립한 EffectiveBrands사가 있는데, 그 창립자이며 사장인 마크 드 스완 아론즈(Marc de Swaan Arons)는 의미심장한 다음과 같은 말을 했다.

“진정 패러다임 전환의 시기가 온 것 같다. 디지털과 소셜 마케팅에 대한 집중이 급격히 증가하는 가운데 이제 세계 마케팅 리더들은 한 발자국 물러서서 “조직(기업)의 성장을 위해 우리가 하고 있는 일이 무엇인가, 그리고 우리는 충분한 구조/조직을 갖추고 있는가?”하는 질문을 제기해야할 만한 때가 되었다.”

네 가지 연구에 대한 논의

목표에 나와 있고 연구 과제에도 나와 있는 4가지에 대한 연구 논의가 전개되었다.

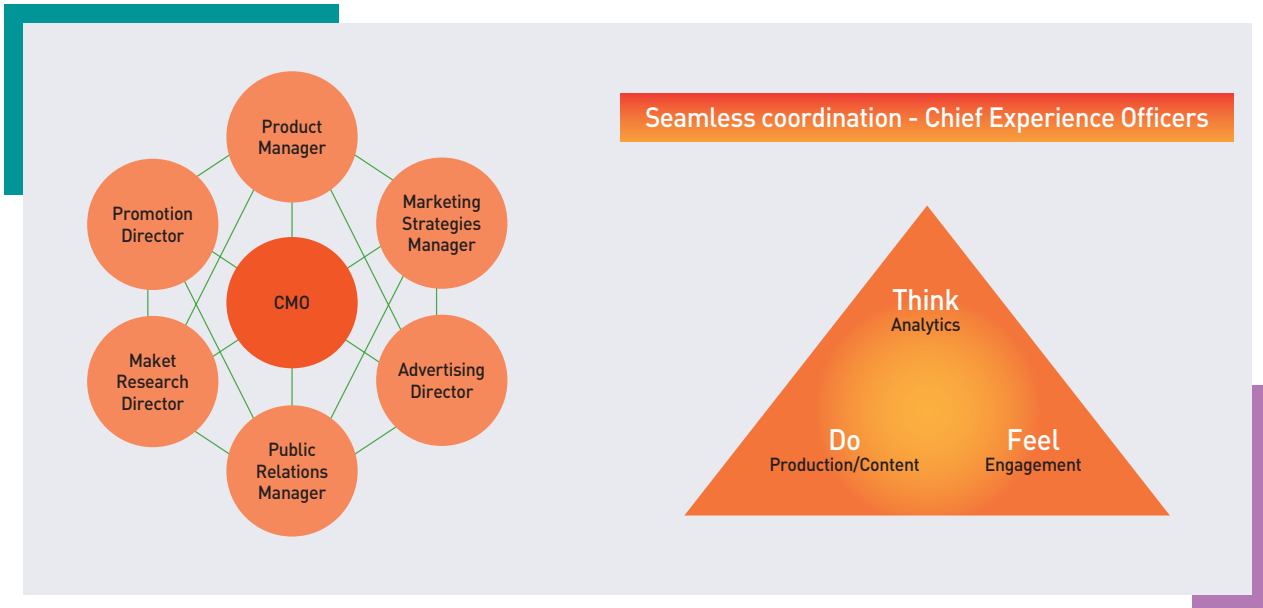
1. 첫째는 명확한 전략(Strategy)의 설정이다.

코카콜라의 CMO 트리포디(Tripodi)가 제시한 코카콜라의 2010-2020 기간동안 10년의 전략은 매출 배가인데, 지난 120년간에 이룬 일을 이 10년 사이에 달성한다는 놀라운 전략이다. 그 결과 회사 전체가 이 목표를 위해 동원되기에 이르렀다. 명확한 목표 설정은 마케팅부서가 주축이 되어 사장과 이사회에 승인 하에 회사 전체가 하나로 뭉쳐 나가는 힘이 되었다. 그런데 회사의 전략에는 “광범위한 사회적 목적(Broader Societal Purpose)”이 필수적인 시대로 바뀌었음을 인식해야 된다는 내용이 있다. Marketing 2020 조사에서 마케팅 지도급 인사의 75%는 회사, 또는 브랜드에 범세계적인 호소력을 가진 사회적 목표 없이는 장래 트러블이 생긴다는 것이다. 달리 말하자면 눈에 보이는 회사의 이익 이상의 사회적 공헌이 필요하다는 것이다. 또한 사원 모두가 각자 자기가 할 역할이 무엇이며, 어떤 책임을 맡는가를 알려주고 격려하는 일이 중요해진다.

2. 둘째는 구조(Structure)이다.

Marketing 2020 CMO 인터뷰에서 드러난 힌트는 세 개 낱말로 요약된다. 즉, 네트워크화한 조직(The Networked Organization)이다. 펍시콜라 글로벌 영양(Nutrition) 그룹 책임자 존즈(Jones)의 말은 다음과 같다. “모든 크기에 알맞은(Free Size) 광고회사 시대는 지나갔다. 각 분야별로 최고의 업체를 찾아서 연합체, 혹은 여러 전문 부문(Multidisciplinary) 대행사를 구성하는 추세가 나타나고 있다” 따라서 과거처럼 한 클라이언트의 일을 하는 복수 대행사의 매체 구매를 한 대행사가 대표해서 일을 맡는 Agency of the Record(AOR) 시대는 사라져 간다. 경쟁사에 대비해 앞서 가는 기업의 사례에서 보면 이런 추세가 분명히 나타나는데 대개 5-6개 대행사를 이용하고 있다.

ANA 잡지에 보도된 것은 아니지만 Marketing 2020 파트너의 한 회사인 미국 굴지의 경제전문 잡지 포브스(Forbes)는 협회 연구계획의 진전 상황을 forbes.com에 보도했는데, 현재와 미래의 마케팅 기구/조직도를 그림에 보는 바와 같이 설명했다. 예컨대 마케팅 기구에서 CMO 밑에 프로덕트 매니저, 마케팅 전략 매니저, 광고 책임자, PR 매니저, 마켓 리서치 매니저 및 판촉 책



임자의 6개 부서가 따로 있어서 CMO에게 보고하는 체제가 현재 구조/조직이라면 앞으로 조직은 CMO를 중앙에 두고 6개의 부서가 상호 연결된 원형 네트워크가 된다는 것이다.

논의와 협상의 여지가 없을 만큼 분명한 2020 마케팅 조직의 특징은 다음과 같이 요약할 수 있다.

- | | |
|----------------------|-----------------------------------|
| • 명확한 사업 성장 목표 제시 | • 리서치 센터와 데이터 정보 제공 |
| • 명확한 기업 목적 제시 | • 외부 대행사와 사내 인하우스(In-house) 팀의 통합 |
| • 기능별 조직의 완전한 내부 정비 | • 크로스 플랫폼 소셜 미디어 관여 |
| • 분명히 정한 개개인의 역할과 책임 | • CMO/CEO의 긴밀한 연결 |

이런 마케팅 조직을 달리 간단하게 설명하자면 다가오는 마케팅 조직에는 경험책임자(Chief Experience Officer)가 필요한데, 이 직책은 사장(CEO)이나 CMO가 할 수도 있고 따로 둘 수도 있다. 그가 할 역할은 마케팅 그룹이 ‘생각하고(분석하는 마케터)’, ‘느끼며(관여하는 마케터)’, ‘만드는(생산/콘텐츠 마케터)’ 조직이 되게 관리하는 것이다. 영어로는 이 세 가지를 ‘Think, Feel, Do’라고 했다.

3. 셋째는 능력(Capabilities)이다.

쉽게 말하자면 조직 구성원이 지식을 가지고 있어야 한다는 것이다. 가장 단적으로 예를 들자면, 지난해부터 급속히 부상한 Big Data를 완전히 마스터해야 된다는 것이다. IBM의 마케팅과 커뮤니케이션 책임자인 이와타(Iwata)의 말을 인용한다.

“현고객과 잠재 고객에 대해 우리가 무엇을 알고 있으며, 이들이 여행,중 어디에 있으며, 우리와 어떻게 연락하기를 바라는가를 디바이스와 시간과 채널로 알고 있어서, 그 정보에 기초해서 고객을 개성이 있는 사람으로 이해할 능력을 키워야 한다.”

세계 최대의 소매상인 월마트는 @walmartlabs라는 독자적인 리서치센터를 창립했는데, 하는 일을 간단히 말하자면 마케터와 과학기술을 하나로 묶는 일이다. ‘The Social Genome’이란 이름의 도구를 개발했는데, 고객과 소셜 세계에서 고객과의 관계에 대한 방대한 지식 창고이다. IBM의 이와타가 언급한 것에 대한 해답이라고나 할 것이다.

디지털, 소셜 미디어, 멀티 플랫폼 이용에서 성공한 사례는 기업 마케터보다 오바마 대통령의 2012년 대통령 재선 캠페인이었다. 비단 투표자 행동 예측뿐 아니라 디지털팀은 우선 재선운동 구축을 위해 트위터, 비디오, 블로그, 이메일 등 갖가지 소셜 미

디어를 이용해 메시지를 쏟아냈다. 선거일까지 오바마 대통령은 미국 내 3,400만 페이스북 팬을 확보했고, 이들은 다시 미국 유권자 98%의 친구였다. 그러니 자원 봉사자와 선거자금 모금을 위한 기반이 구축되어 있었다. 달리 보면 오바마팀은 선거 마케팅 캠페인에서 승리할 능력을 가지고 있었다.

4. 마지막 넷째는 리더십이다.

미국광고주협회가 실시한 조사를 보면, 전에는 기업의 마케팅 전략을 추진하는데 사장과 밀접히 일하는 CMO의 비율은 38%에 지나지 않았다. 2013년이 되자 이 비율은 60%로 올라갔다. CMO는 Big Data와 Big Idea를 엮을 줄 알아야 한다. 또한 CMO는 봉사하는 리더여야 한다. 회사의 장래를 위해 옳은 일을 추진하려면 이사진을 설득할 줄 알아야 한다. 그리고 일단 결정이 내리면 모든 사원에게 그 뜻을 전달해서 모두가 기꺼이 목표 달성에 참여하게 설득해야 한다. 따라서 리더일 뿐 아니라 봉사자(Servant)가 되어야 한다. 달리 말하자면 디지털 마케팅 환경 하의 CMO 자격은 투명하고, 고객 중심적이며, 데이터 능력을 갖추어야 한다.

칸느 국제광고제 - CMO 공개토론

Marketing 2020 연구의 중간보고는 작년 6월 칸느에서 열린 칸느 국제광고제에서 최초의 공개토론(Round Table)으로 나타났다. 칸느 국제광고제의 60년 역사상 처음 있는 일이었다. 그 내용에는 10가지 항목이 나와 있는데, 조사 결과 5가지와 토론에서 제기된 5가지가 있다. 우선 조사 결과 5가지는 다음과 같다.

- 첫째, 마케터의 58%는 회사의 전략적 성장 계획에 대해 사장(CEO)과 직접 의논한다.(2006년에는 20%였다.)
- 둘째, 73%는 사회적 목적(Societal Purpose)을 가진 브랜드가 성장을 주도할 것이다.
- 셋째, 90%는 마케팅 부서의 규모가 현재와 같거나 증가할 것이다.
- 넷째, 65%의 상급 마케팅 책임자(Senior Vice President급 이상)는 앞으로 5년 내에 마케팅과 커뮤니케이션 부서가 통합될 것으로 보았다.
- 다섯째, 20%는 마케팅에 대한 교육, 훈련이 부족하다.

이 조사에서는 토론에서 제기된 다음 5가지도 나타났다.

- 첫째, 기술 발전은 마케터의 가치 제안과 소비자와의 연계에 지대한 영향을 미칠 것이다.
- 둘째, 앞으로 5년 사이에 마케터가 가장 개발하려는 분야는 데이터 발굴과 분석이다.
- 셋째, 소비자는 브랜드에 대해 더 많은 정보를 가지게 되고 세계적으로 투명성이 제고되고 있으나 여전히 브랜드의 역할은 매우 중요해질 것이다.
- 넷째, 소비자와 가까운 마케터가 그렇지 않은 마케터보다 더 좋은 실적을 나타낸다.
- 다섯째, 앞으로 마케팅 조직에서 독창적인 회사와 에이전시 파트너의 역할은 더욱 중요해질 것이다.

Marketing 2020 계획을 제창, 추진하고 있는 미국광고주협회 ANA Magazine 작년 가을호 기사 제목을 다시 보자. 'Change or Die'이다. '변하지 않으면 망한다'는 뜻이다. 이 변화가 어떤 것인가는 이미 위에서도 일부 언급한 바가 있다. 그 가운데 한 가지 예견할 수 있는 것은 광고와 PR은 앞으로 통합될 것이라는 전망이 나온다.

Marketing 2020은 태평양 건너에서 떠드는 남의 이야기가 아니다. ANA 잡지기사 헤드라인에 있는 그림은 신(神)의 창조물 가운데 하나인 카멜레온이다. 왜 이런 그림을 보였을까? 카멜레온이 사람보다 먼저 변화에 대한 적응을 배웠는지 모른다. **KAA**