



The Inevitable Rise of the Chief Marketing Officer

FROM MAD MAN TO SUPERWOMAN

in the Age of the Empowered Customer

WRITTEN BY SUKETU GANDHI, GIOVANNI RODRIGUEZ AND GREG BANKS

PHOTOGRAPHY BY DAVID CLUGSTON RETOUCHING & MONTAGE BY JANKO WILLIAMS

MODELS HEATHER OLSEN CHRIS SACKMANN SEATTLE MODELS GUILD

ART DIRECTION & DESIGN MATT LENNERT CAFFER OLIVER LUDLOW STYLING JJ CARIASO HAIR AND MAKEUP ERIN SKIPLEY

STYLING ASSISTANT SANDY PHAN PRODUCTION ASSISTANT KITSY ROBERTS SHOT AT SEATTLE GRIP & LIGHTING FEATURED IN DELOITTE REVIEW ISSUE 11

오늘 날 CMO들은 더욱 영리해지고 현명해졌으며, 통상적인 생각과는 달리, 보다 긴 근속연수를 보여주고 있다. 하지만 항상 이와 같지는 않았다. 무슨 일이 일어났던 것일까? 지금부터 과거 시점으로 돌아가 CMO들의 변화와 발전에 대해 살펴보도록 하자.



PROLOGUE: THE CAROUSEL

매스 마케팅의 전성기를 다룬 유명 TV드라마인 Mad Men에서 아마도 가장 기억에 남는 부분은 광고인 Don Draper가 Kodak의 슬라이드 프로젝터 제품에 대한 프리젠테이션으로 방 안에 가득한 사람들의 감성을 자극하는 장면일 것이다. 그러나 1960년대가 배경인 이 TV 드라마를 현재 시점에서 시청한 사람들이 감명받은 부분은 이 장면이 과거의 향수를 불러일으킨 데 있다. 실제로 그 에피소드의 주제는 Nostalgia(향수)로, Draper는 이를 “하나의 기억보다 훨씬 강력한, 마음 한 구석의 찌릿함”이라고 정의하였다. Draper는 Kodak의 슬라이드 프로젝터의 이름을 “The Carousel(회전목마)”로 명명하였다. 이는 여러 곳을 여행한 후 안식처인 집으로 돌아오는 어린아이의 여정과 같은 과거의 정서적 감정을 프로젝터가 느끼게 해주기 때문이다.

TV 드라마의 장면은 단지 등장인물들뿐 아니라, 개별 시청자들과 특히 마케팅 세계의 사람들에게 향수를 불러일으켰다. 이 장면에 등장하는 모든 사람들은 그들이 지금 속한 공간, 시야, 그리고 프로젝터 조차도 언젠가는 변하리라는 것을 느끼게 된다. 다음에 이 장면을 볼 기회가 있다면 확인해 보아라: 누가 기업 안에서 일을 하고, 누가 기업 밖에서 일하는가? 누가 테이블 상석에 있으며, 누가 그 옆에 있는가? 그러나 누가 이 장면에 없는지를 묻는 것 또한 매우 중요하다. 다소 창의적이고, 마술에서의 속임수처럼 느껴질 수도 있는 부분은 “The Carousel”의 영웅이 Kodak이나 Draper의 광고 에이전시의 누구도 아닌, 바로 회의실 프로젝터에 투영된 고객들이라는 것이다. 이 TV 드라마 장면에 있던 사람들, 그리고 시청자인 우리들이 충격을 받았던 이유는 그들 자신을 스크린에서 볼 수 있었기 때문이다. 하지만 중요한 것은 그것이 단지 훌륭한 비즈니스 광고가 아닌 마케팅 산업 생태계에서의 많은 관계들을 바꾸어 버릴 “고객의 등장”이라는 멈추지 않을 트렌드의 시작을 상징하였다는 점이다. 본문의 뒷부분에서 설명하는 바와 같이 마케팅 담당자가 앉아 있는 테이블 - 마케팅 담당자들의 실질적인, 그리고 동시에 상징적인 전장터 - 조차도 다른 것으로 대체된다. 물론 이 모든 변화에도 불구하고 변하지 않는 것도 있다.


다음 부분에서 우리는 변화한 것들과 변화하지 않은 것들에 대해서 좀 더 면밀하게 살펴볼 것이다. 그리고 마케팅 분야의 경영진이 고객에게 좀 더 다가서기 위해서 사용하고 있는 이론과 도구들도 살펴볼 것이다. 또한, 기업 외부의 창의적인 마케팅 천재들의 신화가 어떻게 기업 내부의 강력한 CMO(Chief Marketing Officer)의 불가능할 정도로 이상적인 역할로 대체되었는지에 대해서도 살펴볼 것이다. 마케팅 신화는 연구분석해볼 가치가 있다. CMO의 역사를 통해 CMO의 변천과정에 대해서 살펴볼 수 있다. 그리고 만약 우리가 CMO에 대해 아는 것이 있다면, 그것은 그들이 매우 훌륭한 “마케터”라는 사실이다.

ACT I: THE EVOLUTION OF A PROFESSION

오늘날의 CMO의 삶을 이해하기 위해서는 다음의 이야기에 관심을 기울여야 한다. 1960년대부터 이야기를 시작해보면, 현재에 이르기까지 각기 다른 혼란과 도전의 시대를 경험해왔다.

Creatives

실제 “Mad Men”으로부터 시작해 보면, 그들은 창의적인 전문가 그룹이었으며, Mad Men이라는 명칭은 당시 마케팅 인재들의 메카라 불렸던 뉴욕의 Madison Avenue에서 유래된 것이다. 이 명칭은 또한 당시 최고의 마케팅 인재들이 가지고 있던 과묵한 성격을 상징하는 것이기도 하다. 이들의 명성은 어느 정도 과분한 부분이 있었지만, 그들의 광고 활동에 있어 효과적이었다.



그들은 고객의 가슴(Hearts)과 마음(Minds)을 들여다보았다. 그리고, 아마도 처음으로, 이러한 대가들 중 소수는 마케팅에서 기억에 남을만한 캠페인을 디자인할 수 있는 영역을 발견하였다. 여기가 바로 전환점이었다. 마케팅은 다시는 예전과 같을 수 없었다.

“그들은 우리와 같지 않다; 그들은 특별하다(그것이 좋은 의미든 나쁜 의미이든).” 그리고 만약 당신이 광고주(예를 들어 CMO의 전신)였다면, 당신은 그들을 만나기 위해 Madison Avenue를 방문해야 했을 것이다.

하지만 그들에 대해서 무엇을 더 이야기할 수 있을까? 첫째, 그들은 아직 초창기 단계였던 마케팅 산업에 매우 중요하고도 지속적인 영향을 미쳤다. DDB라는 거대 마케팅 에이전시의 공동창업자인 Bill Bernbach와 Mad Men의 Don Draper에 영감을 주었던 George Lois는 오늘날까지도 실무자들에게 영향을 주고 있다. 둘째, 당시 그들의 명성은 대부분 반짝이는 아이디어에서 비롯되었지만, 이 시대에서 눈여겨볼 만한 점은, 그들이 고객에게 집중하기 위한 보다 조용하고 신중한 시도를 진행했다는 것이다. 최근 George Lois는 그의 책에서 예술과 광고문구의 결합에 대해 설명하였으며, “You Don’t Have to Be Jewish to Love Levy’s(호밀빵)”¹라는 유명한 캠페인 문구를 고안하기도 하였다. 창의적인 신비주의가 정점을 달리던 시기에 Bernbach와 Lois는 고객과의 유대를 강화하기 위한 법칙을 고민하곤 했다. 그들은 고객의 가슴(Hearts)과 마음(Minds)을 들여다 보았다. 그리고, 아마도 처음으로, 이러한 대가들 중 소수는 마케팅에서 기억에 남을만한 캠페인을 디자인할 수 있는 영역을 발견하였다. 여기가 바로 전환점이었다. 마케팅은 다시는 예전과 같을 수 없었다.

Targeters

Levy's의 캠페인은 타겟 마케팅의 시대로 넘어가는 좋은 전환점이었다. 마케터들은 고객의 인구통계학적, 심리학적, 그리고 기타 기준에 의한 고객 유형에 따라 메시지를 세분화하여 전달함으로써 기업에 대한 어필을 확대할 수 있는 방법을 터득해 나가게 되었다. 그 후 수십 년 동안 마케팅은 데이터베이스, CRM 그리고 다이렉트 마케팅을 위한 새로운 도구인 이메일의 활용을 확대하였다. 잡지 산업은 그 규모가 광고주들이 확실하게 의지했던 소수의 출간물에서, 미국 소비자들의 다양성의 증가에 발맞추기 위해 수백 개의 새로운 잡지들이 생겨나면서 폭발적으로 확장되었다.

그렇다면 TV는? 마케터들은 세 개의 방송국 네트워크에서 거대한 케이블 TV 채널로의 놀라운 확장을 경험하였다. 그리고 타겟팅은 마케팅 생태계에도 영향을 미쳤다. 공급업자들의 네트워크는 에이전시들이 경쟁력을 유지하기 위해 전문화됨에 따라 분화되었다. 물론 이러한 새로운 기술과 역량은 새로운 리더들을 탄생시켰다. 그 당시는 오늘날 CMO의 본보기라 할 수 있는 Procter & Gamble의 VP(Vice President)인 Robert V. Goldstein의 시대였다. 그는 광고 분야에 미치는 합병의 영향력은 물론 케이블 TV²의 영향력을 인지하고 이에 대응한 선두주자이기도 하다. 그리고 이 시기에 기업들이 고객의 다양성이 제공하는 혜택을 인지하기 시작하면서 경영진의 다양성 또한 표출되었다. 예를 들어 Charlotte Beers는 J. Walter Thompson의 최초의 여성 VP가 되었고, 이후 Ogilvy & Mather의 CEO가 되었다. 그리고 Tom Burrell은 전설적인 Burrell agency의 창업자로 아프리카계 미국인의 니즈에 초점을 맞추었다. 이 시기는 또한 히스패닉 마케팅이 마케팅의 본류로 들어오게 된 시기이기도 하다.

실제로 이 시대의 리더들은 성별, 인종 그리고 지역적으로 좀 더 다양한 배경을 가지고 있었다. 일부는 기업 내부에서 그리고 일부는 외부 에이전시에서 활동하였다. 일부는 비즈니스의 창의적 측면에 집중했고, 다른 이들은 마케팅에 새롭게 도입되고 있던 과학적 방법론의 측면에 집중하였다. 이런 다양성은 복잡성을 초래하였다. 여전히 업계와 대중의 상상 속에서는 그 날들이 계속 되었지만, 단순했던 Mad Men의 시대는 끝이 났다.

Scientists

마케팅 담당자들은 숫자와 사실에 대한 선호가 증대되면서, 그들 직업의 과학적 측면에 대해 왕성한 관심을 보였으며, 이와 관련된 새로운 역량들을 도입, 발전시키기 시작하였다. 1980년대부터 20세기말까지 기술과 과학을 기반으로 한 복수의 마케팅 기법들이 출현하였다. 이 때부터 다수의 상위 기업들이 정교해진 시스템을 사용하기 시작하였으며, 이러한 시스템은 고객층의 최소단위로의 세분화까지도 가능케 하였다. 처음 적용된 분석들은 “Hidden Markov Models”, “Auto-Regressive Moving Averages”와 같이 소수의 전문가만이 이해할 수 있는 명칭이 많았다. 하지만 간단한 명칭 역시 존재하였다.

예를 들면, Burke Recall Test는 시청자들의 TV 상업광고의 회상 정도를 측정하는 방식으로 이 시기를 휩쓸었다.

만약 정장이 Madison Avenue 시대의 상징이었다면 새로운 시대의 상징은 실험실 가운이라 할 수 있다. 마케팅 전문가들은 현미경으로 관찰하듯 자세하게 소비자들을 관찰하였다. 조직적인 변화들도 발생하였다. 새로운 과학적 도구의 도입은 소비지상주의에 의해 유도되었고, 새로운 소비자 과학은 다른 부서들과 마찬가지로 마케팅 부서의 성과 또한 측정할 수 있다는 것을 보여주었다. 마케팅은 결국 책임을 부여 받았다. 사실상 마케팅은 숫자를 논할 수 있어야만 들어갈 수 있는 C-Suite에서 한 자리를 차지할 수 있게 된 것이다.

Digerati

일부에 따르면, CMO라는 타이틀이 나타난 시기는 Web의 등장으로 인한 디지털 시대의 시작과 맞물린다. “Are you a CMO or a VP of marketing”라는 이름의 블로그에 게재된 업계 내부자의 말에 따르면 이 시기는 광고의 시대였으며, “인터넷 마케터들은 마케팅이란 직업과 그들 스스로를 마케팅 하는데 탁월하였다.”³ Forbes에 의하면 “CMO 타이틀은, 그 시기의 다른 많은 것들이 그랬듯이, 현실적 필요성에 의한 것이었다기보다 외적인 측면에 치중하여 붙여졌던 것이다.”⁴

많은 기업들이 디지털 시대에 발맞추기 위해 CMO 타이틀을 만든 것은 사실이지만, 또 다른 이유는, 앞서 언급한 바와 같이, 고객의 급격한 성장 때문이다. 이런 고객의 성장은 Creative 시대에 명백히 나타났다. 그리고 그 후 Targeted, Scientific 시대에서 더욱 뚜렷해졌다. 디지털 시대에서는 고객 중심의 시대로 한층 도약하였다. 마케팅은 결코 예전과는 같을 수 없었다.

이 시기에 출현한 도구들(GUI, 클릭광고, 디스플레이광고, 전자상거래 및 검색기능)은 고객에게 새로운 경험을 제공하는데 강점을 가진 것들이었다. Web 2.0이 등장하기 한참 전에 업계에는 이미 “고객이 주도한다”는 주문(Mantra)이 등장하였다.

고객은 실제로 항상 주도권을 가지고 있었지만, 새로 나타난 도구들은 고객이 좀 더 직접적이고 명백하게, 그리고 더욱 상호적으로 참여할 수 있도록 하였다. Web의 변혁으로 정의되는 디지털 시대는, 기술 제공 업체들이 구매자(브랜드)와 판매자(에이전시), 그리고 채널 역할을 하는 미디어 기업들과 협업할 수 있는 기반을 제공하였다. 그리고 이러한 혼란의 가운데에는 Google의 위험천만한 투자였던 “검색” 기능이 있었으며, 이는 고객의 즉각적인 욕구를 해결해 줄 수 있는 기능이었다. 아마도 검색의 가치는 John Battelle의 저서

The Search의 “Google은 의도(Intentions)의 데이터베이스이다”⁵ 라는 문구에서 가장 잘 표현되어 있다. 정확하게 말하면 여기서의 의도는 고객의 의도이다. 디지털 시대에는 고객이 진정으로 주도하기 시작하였다. 그러나 Google만이 단독으로 이 시기를 이루어 낸 것은 아니다. 이 시기는 온라인 상호작용과 이동성의 혁신으로 특징되는 시대의 시작이었으며, 다음 시대에 더욱 중요해질 새로운 “Social Media”의 시작이었다.

ACT II: THE IMPOSSIBLE JOB

그러나 최근 새로이 탄생한 탑 마케터인 CMO의 역할에 미친 영향은 무엇이였을까? 각각의 연속적 단계에서 우리가 목격한 것은 고객의 힘이 지속적으로 상승한 것이다. 우리는 또한 탑 마케터들과 조직의 통합을 볼 수 있었다. 고객의 등장은 CMO의 출현을 가능하게 하였다. 마지막으로, 미디어, 기술 또는 사회적 변화에 따른 하나 또는 그 이상의 주요한 변혁이 새로운 시대를 등장하게 했다. 이에 따라, 마케터의 지위가 높아질 수록 그의 업무는 점차 어려워졌다. 지금까지 우리가 지켜본 CMO의 역사는 - 자신의 야망으로 인해 짧은 생의 운명을 타고난 이카루스와 같은 추락한 영웅의 스토리처럼 - 가파른 길을 걸어왔다.

New responsibilities/New risks

우리는 최근 몇 년간 CMO들에 의해서 승계된 업무들을 세심하게 들여다볼 필요가 있다. 어떤 면에서는, 앞서 말했듯이, 새로운 업무를 어렵게 만드는 요인들이 생겨났다. 또 다른 면에서는, 1960년대 광고인들에게는 낯설었을 새로운 동료 그룹과 전문가들과의 새로운 관계가 형성되었다. 이 두 가지의 조합은 CMO에게 많은 도전과제를 가져왔다.

첫 번째, 요구되는 업무 기술이 광범위해졌다. Creatives, Targeters, Scientists 그리고 Digerati 시대에서의 역할 이외에 정확히 오늘날 CMO에게 기대하는 바는 무엇인가? 마케팅이라는 직업이 어떻게 형성되어 왔는지를 살펴보기 시작하는 것이 이를 이해하는 데 도움이 될 것이다. 마케터들은 고객에 대한 책임이 있다. Philip Kotler는 “마케팅은 수익성을 담보하면서 고객의 니즈를 만족시키는 것”⁶이라고 정의하였다. 그리고 Wikipedia는 “마케팅은 고객을 인식하고, 만족시키고 유지하기 위해 사용되는 것”으로 정의하였다.

이러한 마케팅 정의에 대한 관점을 탑 마케터 역할의 관점으로 확장하여, 한 논평가는 “CMO는 마케팅 커뮤니케이션뿐 아니라 상품 개발 및 판매까지 책임져야 하는, 기업과 고객 사이의 접점이 되어야 한다.”⁷라고 언급하였다. 이러한 CMO 역할의 확장은 미디어와 마케팅 관련 출판물에서 공통의 주제가 되고 있다.

MediaPost의 기사에 의하면, “일부 CMO들은 기업의 운영, 재무 그리고 공익 정책까지도 포함한 분야에 대한 책임을 지고 있다.”⁸고 전하였다.



마케터의 지위가 높아질수록 그의 업무는 점차 어려워졌다. 지금까지 우리가 지켜본 CMO의 역사는 - 자신의 야망으로 인해 짧은 생의 운명을 타고난 이카루스와 같은 추락한 영웅의 스토리처럼 - 가파른 길을 걸어왔다.

그리고 이와 같은 역할의 확장은 궁극적으로 CMO들이 마케팅 관련 기술만이 아니라, 일반적으로 CEO에게 요구되는 다양한 역량을 확보하도록 요구하고 있다.

“The Rise of the Chief”란 제목의 기사에서 Lesley Young은 “CMO가 된다는 것은 새로운 책임과 기본적인 업무 기술에 대한 부담을 발생시킨다. 좋은 싫든, CMO들은 그들의 타이틀이 기업 내에서 주목을 받고 있고 명확한 책임을 의미한다는 것을 받아들여야 한다.”⁹ 고 말했다. 그렇다면 CMO들이 경영진 수준에서 갖추어야 할 특별한 역량들이 존재하는가? 전략, 측정지표(Metrics) 그리고 분석 역량. 어느 필자는 “CMO들은 광고 문구를 제작하는 능력이 아닌 수리 능력으로 신뢰를 얻는다”고 이야기한다.¹⁰ 다른 필자는 “CMO들은 전략적인 장기적 관점, 뛰어난 측정 및 분석 역량, 탁월한 재무관리 능력 등을

통해 자신을 차별화시킨다.”고 전했다. Ad Age에는 최근 “When CMOs Learn to Love Data, They’ll be VIPs in the C-Suite”¹¹란 제목의 기사가 실렸다.

이 모든 역할과 더불어, 현대의 CMO는 어떠한 경영진 멤버들보다도 세간의 주목을 받으며 일해야 한다. “Why Do Chief Marketing Officers Have Such a Short Shelf Life?” 라는 제목으로 Mike Linton(전 eBay CMO)이 Forbes에 게재한 기사를 보면, “메이저 리그 감독과 마찬가지로 CMO의 전략과 전술은 대중들에게 매일 노출되고 있다”¹²고 이야기 하였다.

CMO들은 다른 경영진들과 어떠한 관계를 가져야 할까? 만약 숫자의 중요성에 대한 인식이 충분히 전달되지 않았다면 다시 한번 명확히 하겠다: CMO는 이제 CFO와 더욱 친밀해질 필요가 있다. CMO들은 오늘 날 기업의 모든 이사회에서 쓰이는 공통어 - 재무 이익 - 에 유창해질 필요가 있고 CFO는 이러한 수처에 가장 밝은 사람이기 때문이다.

그리고 또 다른 업무 관계가 형성되고 있는데 이는 바로 CIO와 CMO와의 관계이다. 지금은 CIO와 CMO가 어떻게 협업해야 하는지에 대해 논의하는 것이 자연스러운 일이 되었지만 그리 오래되지 않은 과거에는 이런 업무적 관계를 상상할 수 없었다. 오늘날 마케팅을 실행하는데 있어 IT의 중요성은 그만큼 CIO와 CMO의 연계를 더욱 공고하게 한다. 아마 이에 대한 가장 극적인 설명은 “2017년에는 아마도 CMO가 CIO보다 더 많은 IT예산을 가지고 있을 지도 모른다” 는 Gartner 보고서의 문구일 것이다.¹³

이러한 미래에서는, CMO와 CIO는 분명히 친밀한 관계가 되어야 한다. 그러나 이를 실행하는 것은 쉽지 않다. CMO와 CIO는 수십 년 동안 서로 다른 언어, 문화 및 가치 속에서 지내왔기 때문이다. 최근 Ad Age는 예전에 마케팅 대행사에서만 제공하던 서비스를 대형 컨설팅업체들이 요청 받고 있다¹⁴고 전했으며, 이는 어쩌면 당연한 결과이다.

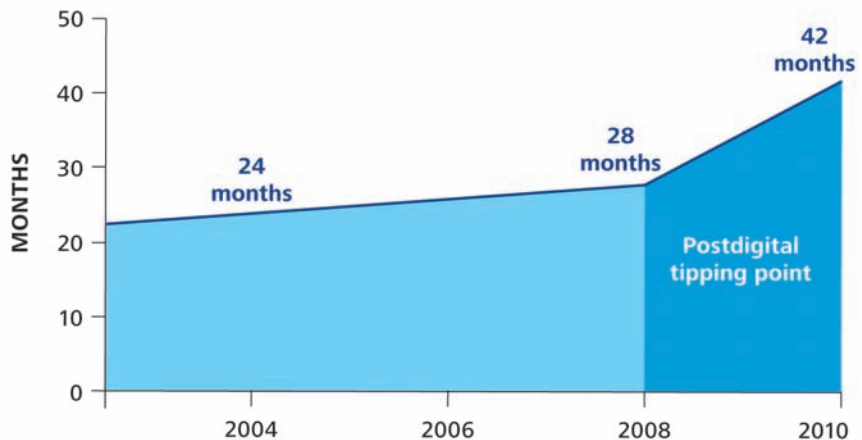
그리고 마지막으로, 고객, 조직, C-Suite과 같은 모든 세계를 연결하는 가교자의 역할은 누구의 몫인가? 업무 역량과 관계들의 집합이 고객 파악, 만족 및 유지를 위한 새로운 방식들에 발맞추기 위한 절박함에 의해 생겨난 결과인 만큼, 이러한 가교자 역할 또한, 다른 무수한 역할들과 마찬가지로, CMO의 역할이 될 것이다.

ACT III: THE POSTDIGITAL TIPPING POINT

만약 당신이 전문가들에게 오늘날 CMO들의 기대 대비 성과에 대한 의견을 묻는다면 의견이 엇갈릴 것이다. Ad Age는 “super CMO”라는 개념을 기업에서 “단순히 마케팅이 아닌 전략과 전반적 성장”¹⁵이라는 미션을 가진 사람이라고 설명하였다. 또한, Media Post는 CMO를 “super species”로서 정의하였는데 이는 “운영, 재무 그리고 공익 정책을 포함한 기능들에 대한 책임”을 가진 사람이라는 의미이다. 다소 덜 공격적이지만 여전히 높게 평가된 “Marketing’s CEO”라는 아이디어는 유명 리쿠르팅 기업 중 한 기업이 제시한 것이다.

물론 CMO는 마케팅 분야 내에서 가장 높은 직책이다. 그러나 이에 대한 너무 높은 기대는 금물이다. CMO의 역할은 매우 유동적이고 빠르게 변화하고 있으며, 일부 새롭게 발생된 업무들은 너무 최근에 발생하여 CMO들이 익숙해질 시간조차 갖지 못하고 있다. CMO의 평균 근속기간에 대한 데이터가 아마도 이런 이야기를 뒷받침해 줄 것이다. 2008년에 발간된 Spencer Stuart Survey 보고서에 의하면 CMO의 평균 근속기간은 2004년보다 고작 4개월 추가된 28개월이다.¹⁶ (그림 1 참고)

그림 1. CMO의 평균 근속연수



Source: Spencer Stuart Press Release

그러한 큰 기대에 비해 형편없는 CMO의 성과는 놀라운 일이 아니다. 그러나 마케팅의 역사 속에서 일어난 많은 일들과 마찬가지로 눈에 보이는 것보다 더 많은 이야기들이 숨어있다. 2010년 CMO 설문조사에서, Spencer Stuart는 2년이라는 단기간에 CMO의 평균 수명이 28개월에서 42개월로 증가하는 새로운 기록이 수립되었다고 보고하였다.¹⁷

이러한 사실은 다음과 같은 질문을 하게 한다. 마케팅 역사에서의 Creative, Targeting, Scientific 및 Digital 시대가 기술적 그리고 사회적 변혁에 의한 것이라면, CMO의 역할을 공고하게 만든 최근 2년 간의 변혁은 무엇인가? 우리의 대답은 네트워크에 기반한 개개인의 권한 강화이다. 이는 네트워크화된 고객은 물론 마케팅 생태계¹⁸ 내의 모두를 포함한다. 네트워크에 의한 권한 강화는 Postdigital 시대라고 불리는 CMO 시대를 주도하고 있는 사실상 변혁의 주체일 지도 모른다. 만약 CMO가 이와 같은 변혁을 극복한다면, 대단히 좋은 일들이 생길 수 있지만, 그렇지 않다면 고통스러울 것이다.

The new tools

그러나 어떤 새로운 도구가 CMO로 하여금 변혁을 극복하게 해줄 수 있는가? 먼저 기술 관점에서 시작해보자. 왜냐하면 여러 면에서 기술이 Postdigital시대의 출현 원인이기 때문이다. 소셜 미디어가 혜성처럼 등장한지 얼마 되지 않아, 업계에 정통한 마케팅 리더들은 이 모든 것에 대한 전제가 연결된 개인(Connected Individual)라는 것을 분명히 하였다. 네트워크로 연결된 고객들은 기업들을 대신해서 브랜드를 함께 창출하고 그들의 고유한 네트워크 내에서 가치를 공유하는 역할을 할 수 있도록 동기를 부여 받고 있다. 페이스북, 트위터, 그리고 그 외의 다른 소셜 네트워크 서비스의 증가는 십억 명 이상의 고객들 간의 이러한 교류를 가능하게 만들었다. CMO의 사기를 복돋아주는 이들이 커넥티드 고객(Connected Customer)만은 아니며, 네트워크로 연결된 직원, 공급업자는 물론 시민들까지도 포함된다. 많은 산업들은 그들의 생태계 안에서 참여자들의 권한을 강화시킴으로써 시장을 확대하고 있으며, 소셜 네트워크 기술은 이러한 성장을 돕고 있다.

물론 여기에 단지 소셜 테크놀로지만 있는 것은 아니다. 우리를 Postdigital 시대로 인도한 변혁의 요인 중에는 애널리틱스도 있다. 애널리틱스는 조직과 조직원이 서로에 대해 많은 것을 알 수 있게 해준다. 이동성도 변혁의 요인 중 하나이다. 이동성은 생태계의 모든 참여자들이 언제 어디에서건 서로 연결될 수 있도록 해준다. 클라우드도 빼놓을 수 없다. 클라우드는 참여자 네트워킹에 있어 유연하고 조절가능하며 경제성 있는 인프라를 구축하도록 해준다. 사이버 보안도 있다. 사이버 보안은 조직이 새로운 기술을 도입할 때 수반되는 위험을 관리할 수 있게 해준다. 각 도구들은 각각으로도 충분한 쓰임을 가지지만 결합되어 사용될 때 더 큰 잠재력을 가진다고 볼 수 있다. 좋은 사례 중 하나를 자동차 산업에서 찾아볼 수 있다. 커넥티드 고객들의 기대 수준은 자동차 제조업체들이 차 안에서의 고객경험에 대해 다시 생각해보도록 만들었다. 어떤 인프라(클라우드)가 애플의 앱스토어와 유사한 경험을 차 안에서도 가능하게 해줄 것인가? 어떤 플랫폼(모바일)에 그 앱들이 존재하는가? 고객들과 생태계의 다른 참여자들(제조업자, 딜러, 고객 서비스 사원, 다른 고객들)은 어떠한 상호작용을 수행하는가?

마지막으로, Postdigital 시대를 대표하는 것은 기술뿐 아니라 고객과의 친밀성이다. 오늘날의 CMO는 1960년대의 광고인들은 상상도 할 수 없을 만큼 많은 방법들을 활용해서 소비자들과 접촉한다. 오늘날의 마케팅 담당자들은 말 그대로 동시에 무수히 많은 사람들과 의미 있고 친밀한 관계를 형성할 수 있다. 소비자와의 친밀감 형성이 아마도 CMO의 수명이 늘어난 것에 대한 가장 명쾌한 설명일 것이다.

Mad Men의 시대에서 마케팅은 예술과 광고문구의 만남이라는 창의적인 개념으로서, 단순성이라는 특성으로 인해 숭배되었다. 그러나 당시 마케팅 담당자들은 대중매체의 한계로 인해 제약을 받았다. Targeting, Scientific, 그리고 Digital 시대에서는 새로운 도구들의 출현으로 마케팅 담당자들은 매우 다양하고 권한이 강화된 고객들과 커뮤니케이션을 수행할 수 있게 되었다. 그러나 이러한 시대들을 거치는 내내 여전히 마케팅 담당자들은 일반적으로 고객들에게 이야기를 전달하는 입장이었다.

새로운 Postdigital 시대에서 마케팅 담당자들은 그들의 기업이 모든 이해관계자들의 의견이 동시에 반영될 수 있는 하나의 거대한 시스템의 일부가 되도록 지원한다. 이제 기업들은 사실상 매일 매시간 고객들의 의견을 듣고 이에 반응해야만 한다. 과거의 일 대 다 채널과는 다르게 오늘날의 CMO는 다 대 다 채널 관계를 기반으로 경영을 해야 한다.

EPILOGUE: AROUND AND AROUND ... AND BACK HOME AGAIN

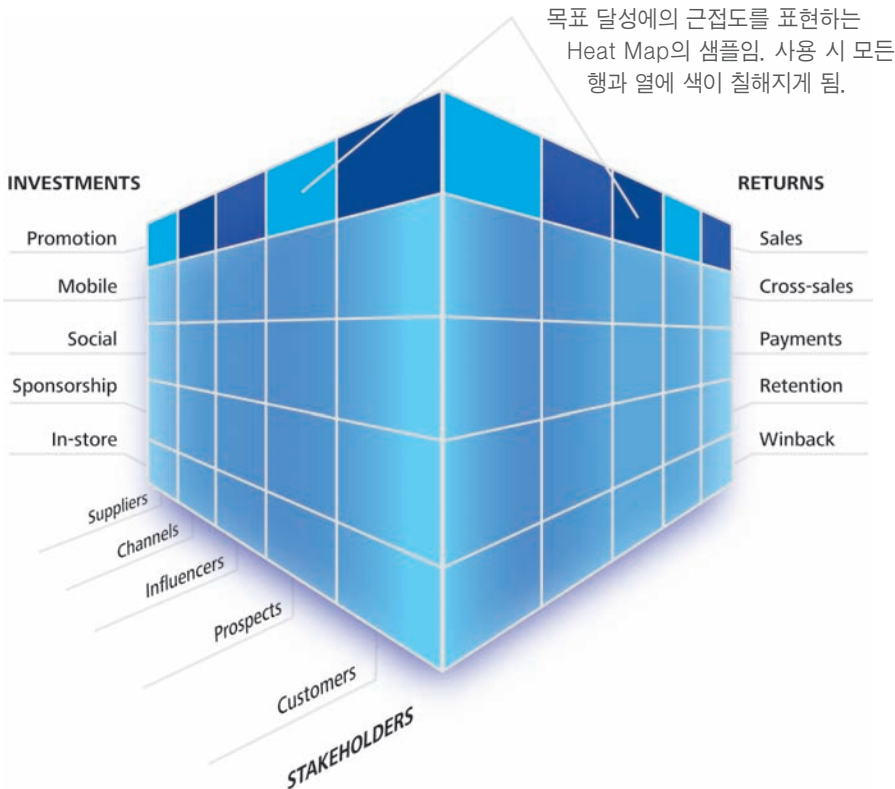
이 새로운 시대의 도전 과제들을 해결하기 위해 CMO는 당연히 예술, 과학 및 개개인들을 아우르는 새로운 운영 프레임워크를 도입해야 한다. CMO의 업무는 쉽지 않으며, 일부는 CMO에게 초인적인 능력이 필요하다고 말한다. 이미 우리는 광범위한 영역에 걸쳐 혁신이 일어나는 것을 목격하고 있다.

최근 광범위한 영역에 걸쳐 등장하고 있는 하나의 프레임워크는 3차원 업무 매트릭스 또는 “The Engagement Cube”라고 불리는 것이며, Chris Heuer, Dan Elbert, Dan Nieves에 의해 고안되었다(그림 2 참조). 한 기업의 마케팅 효과는 내/외부적으로 크고 복잡한 생태계에 걸쳐 동시에 모든 참여자들을 지원하는 역량에 달려있다. 이 큐브는 조직들이 신속하게 모든 네트워크를 시각화하고 그들의 강점과 약점을 진단하여, 가장 중요하게는 경쟁 우위를 확보하도록 해준다. 또한, 큐브는 Postdigital 세계에서 그들이 누구이고, 무엇이 될 수 있는지에 대한 이해를 높일 수 있도록 도와준다.

새로운 생태계를 시각적으로 재구성하고 지원하는 이러한 접근법은 예상한 대로 마케팅 부서를 통해 수많은 산업에 적용되고 있다. 이 업무 큐브는 CMO가 여러 참여자로 이루어진 생태계를 활성화하고 운영하는데 필요한 비용을 이해하는데 도움을 주도록 고안된 전체 프레임워크의 일부이다.

그리고 이 업무 큐브는 아마도 전체 프레임워크에서 가장 혁신적인 기능일 것이다. 이는 CMO가 무엇이 효과가 있고 없는지를 알게 해줄 뿐 아니라 중간 매개 역할이 적절하지 않은 곳에서는 역할을 중시할 수 있도록 해준다. 고객의 직접 참여를 가능하게 하는 도구들이 존재하는 Postdigital 세계는 CMO가 직접적으로 고객과의 관계를 “소유”할 수 있는 기회를 제공한다. 오늘날 마케터들이 다루기 힘들어하는 관계 매트릭스(Relationship Matrices)를 재정리한 이 업무 큐브의 단순성은 주목할 만하다. 궁극적으로 Postdigital 시대의 CMO를 차별화시키는 능력은 “고객과의 연결”을 얼마나 잘 수행할 수 있느냐에 달려 있다.

그림 2. “The Cube” Engagement Matrix (예시)



CMO는, 조직의 관계를 여러 방면(기업의 이해관계자들, 그들에게 가장 중요한 주제들, 각각의 이해관계자에 대한 기업의 목표 등)에 걸쳐 나타냄으로써 문제 또는 기회가 발생하는 영역을 보다 쉽게 포착하게 해주는 도구로 큐브를 사용할 수 있다. 또한, 이러한 관계의 상대적 가치에 대해 순위를 매김으로써, CMO는 투자 또는 변화가 필요한 영역(예: 인력, 교육, 지원 등)을 파악할 수 있다. 마지막으로, 큐브는 CMO에게 기업 내 이해관계자들간에 공유 가능한 측정 도구(“우리는 얼마나 잘 하고 있는가?”)로써의 역할을 제공한다.

오늘날 CMO가 활용할 수 있는 이 큐브는 CMO가 가진 소명의 힘을 우아하게 만들어 준다. Mad Men의 한 장면에서 회전목마가 그랬던 것처럼 우리는 돌고 돌아 다시 집으로 돌아온다. 탑 마케터는 비록 이제는 다른 위치에 있으며 도구들 또한 바뀌었지만 테이블의 상석에 앉아있다. 그리고 CMO는 여전히 우리의 관심 대상이다. DR

Suketu Gandhi is a principal at Deloitte Consulting LLP and leads its Postdigital market offering.

Giovanni Rodriguez, is a former marketing and eminence leader for Deloitte Consulting LLP's Postdigital market offering.

Greg Banks is a director at Deloitte Consulting LLP and leads its Marketing ROI (MROI) offering.

The authors wish to acknowledge the contributions of Aaron Patton, Calvin Cheng and Ummul Yamani of Deloitte Consulting LLP and Paul Henderson of Deloitte Services LP.

Endnotes

1. George Lois, Damned Good Advice (For People With Talent!) (Phaidon Press, 2012).
2. http://www.advertisinghall.org/members/member_bio.php?memid=642
3. Jon Miller, Are You a CMO or a VP of Marketing?, Marketo blog, April 29, 2007.
4. Marc E. Babej and Tim Pollak, Who Needs a CMO Anyway?, Forbes, May 10, 2006.
5. John Battelle, The Search: How Google and Its Rivals Rewrote the Rules of Business and Transformed Our Culture (Portfolio: 2005).
6. Philip Kotler and Kevin Lane Keller, Marketing Management (New York: Pearson Prentice Hall, 2006).
7. Marc E. Babej and Time Pollak, Who Needs a CMO Anyway, Forbes, May 10, 2006.
8. Karlene Lukovitz, CMOs Becoming 'Marketing CEO Super-Species', MediaPost, February 18, 2012.
9. Lesley Young, The Rise of the Chief, Marketing Magazine, June 18, 2001.
10. Jon Miller, Are You a CMO or a VP of Marketing, Marketo Blog, April 29, 2007.
11. Natalie Zmuda, When CMOs Learn to Love Data, They'll be VIPs in the C-suite, Ad Age, February 13, 2012.
12. Mike Linton, Why Do Chief Marketing Officers Have Such a Short Shelf Life?, Forbes, May 15, 2009.
13. Laura McLellan, By 2017 the CMO will Spend More on IT Than the CIO, Gartner Webinars, January 3, 2012.
14. Kunur Patel, Tech-Consulting Giants Slide Closer to Creative-Shop Turf, Ad Age, January 16, 2012.
15. Russ Lange, How Do You Become a 'Super CMO', Ad Age, February 16, 2012.
16. Mike Linton, Why Do Chief Marketing Officers Have Such a Short Shelf Life?, Forbes, May 15, 2009.
17. Spencer Stuart Press Release, Average Chief Marketing Officer Tenure Hits New High: 42 Months, May 24, 2011.
18. John Hagel III, Suketu Gandhi, and Giovanni Rodriguez, The Empowered Employee is Coming; Is the World Ready, Forbes, February 9, 2012.