

## 마케팅 책무



### CEO 청사진

마케팅 투자, 전략 및 활동의 효과를 극대화하여 기업 가치 창출



Forbes  
CMO PRACTICE

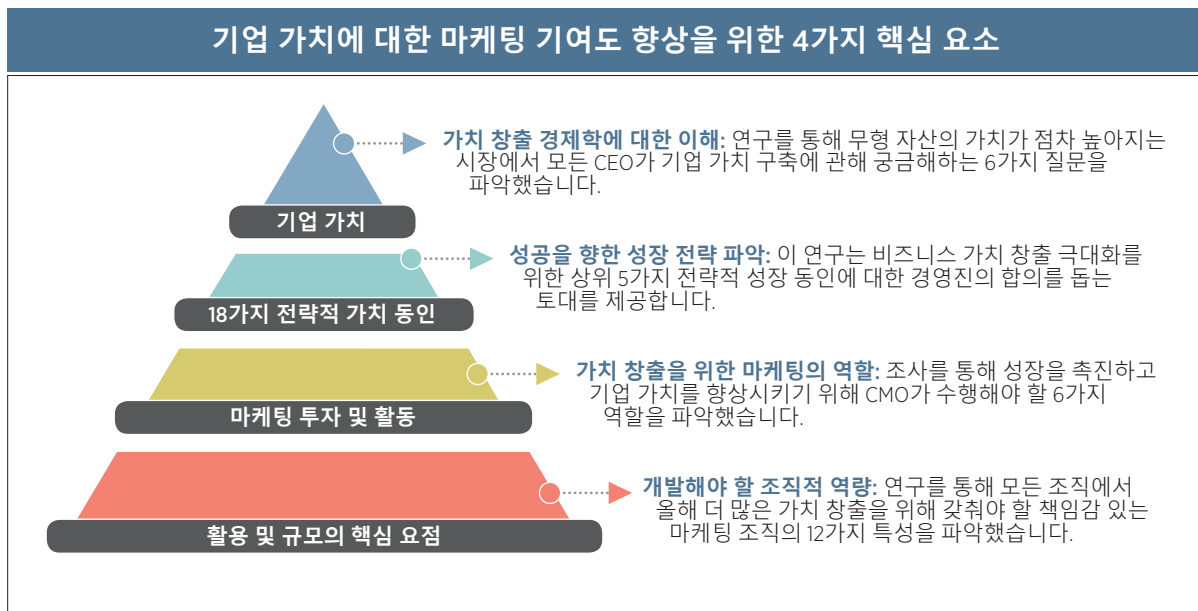
# 마케팅을 통해 가치를 창출하기 위한 CEO 청사진

미디어 측정, 분석, 모델 및 특성에 대한 수년간의 조사 및 진전에도 불구하고, 800명 이상의 CMO와 50명의 SME(주제 전문가)를 대상으로 한 Forbes 조사에 따르면 대부분의 CMO는 여전히 마케팅 가치를 수량화하고 경영진, 동료 및 파트너에게 마케팅 가치를 전달하는 데 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났습니다.

조사에 따르면 기업 가치에 대한 마케팅 투자 기여도를 측정할 수 있는 공동 기준 및 관행이 부족하여, 비즈니스 리더가 동적이고 급변하는 시장에서 경쟁력을 유지하는 데 필요한 전략적 절충, 재분배 및 위험 투자에 관한 의사 결정을 내리는 능력이 제한되고 있다는 것이 일반적인 생각입니다.

이 문서에서는 보고서의 일부 주요 결과를 중심으로 기업 가치에 대한 마케팅의 기여도를 향상시킬 수 있는 4가지 방법을 소개합니다.

[여기에서 보고서 전체 버전\(영문\)을 다운로드하십시오.](#)



## 조사를 통한 5가지 주요 결론

결론 1: 마케팅 투자와 기업 가치 사이에는 명백한 연관성이 존재합니다.

학술 연구 및 상업적 연구뿐 아니라 금융 시장 증거를 통해 마케팅 투자, 활동 및 기업 가치가 서로 명백하게 연관되어 있고, 이런 연관성을 수량화 및 최적화할 수 있음이 입증되었습니다.

---

결론 2: 마케팅 전략 및 투자의 기여도는 기업 가치의 50% 이상을 차지할 수 있습니다.

브랜드, 고객 및 디지털 자산의 가치를 올바르게 평가하고, 마케팅 성과, 협업 및 혁신에 대한 인식이 재무 성과에 미치는 영향을 측정해 볼 때, 무형의 디지털 기반 경제에서 마케팅 투자 및 활동이 기업 가치에 미치는 경제적 기여도는 기업 가치의 50%에 이를 정도로 엄청나며 지속적으로 성장하고 있습니다.

---

결론 3: 기업 가치 및 잠재적 성장을 제대로 실현하려면 CMO는 6가지 역할을 수행해야 합니다.

CMO 업무 능력에 대한 기대치는 전통적인 CMO 역할 및 범위를 넘어, 변화하는 고객 행동, 새로운 채널, 데이터/기술 역할의 성장, 조직적 협업에 대한 중요성을 수용하도록 대대적으로 확대되고 있습니다. CMO 단독으로 성장을 극대화할 수 없지만, 충분한 권한을 부여받은 CMO는 브랜드 관리, 고객의 목소리(VOC), 디지털 로드맵 및 마케팅 투자 효과를 비롯한 6가지 핵심 가치 동인에 대해 주도적인 책임을 져야 합니다.

---

결론 4: 책임감 있는 마케팅 조직은 12가지 조직적 역량을 구축하고 있습니다.

높은 수준의 마케팅 책무를 추구하는 마케팅 담당자는 5% 이상의 마케팅 투자 수익률과 7% 이상의 높은 성과 실적을 달성하고 있습니다. 조사를 통해 이러한 실적이 우수한 마케팅 담당자가 데이터, 시스템 및 마케팅 서비스 파트너 관계를 활용하여 마케팅 성과 측정 시스템을 동급 최고의 모델로 발전시키고 마케팅 책무를 향상시키기 위해 개발하는 12가지 공통의 조직적 기능을 파악했습니다.

---

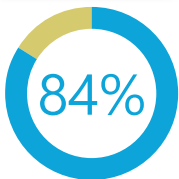
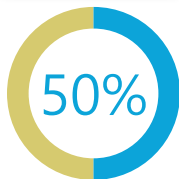
결론 5: 모든 조직은 보다 책임감 있게 조직 가치를 창출할 수 있습니다.

모든 조직은 즉각적인 조치를 취하여 기업 가치에 대한 마케팅 기여도를 극대화하고 마케팅 책무를 개선하여 수익 성장률을 높일 수 있습니다. 구체적으로 이 조사에서는 기업 가치의 이해, 측정, 관리, 향상을 위해 모든 조직에서 취해야 할 5가지 조치를 확인했습니다.

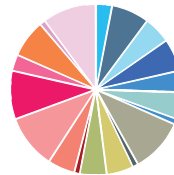
## 기업 가치에 대한 마케팅의 재정 기여도

### 마케팅이 기업 가치에 기여하는 6가지 방식

브랜드 가치	고객 자산	조직 역량	성장 투자에 대한 ROI	디지털 성장 플랫폼	혁신
--------	-------	-------	---------------	------------	----

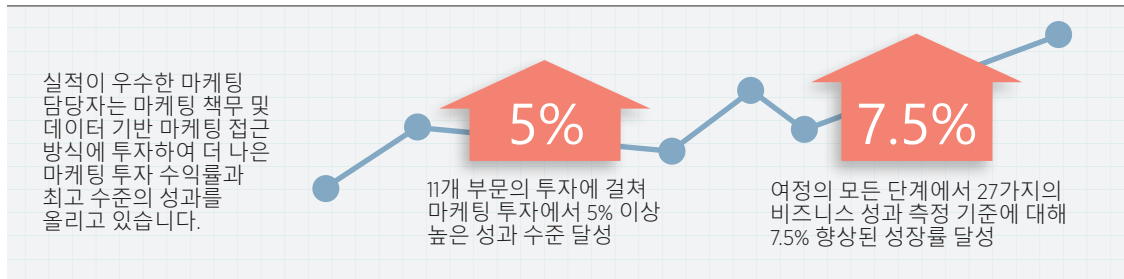


마케팅 전략과 투자를 통해 '무형 자산'이 기업 가치의 84%를 차지하는 저성장 경제에서 기업 가치의 50% 이상을 달성할 수 있습니다.



실적이 우수한 마케팅 담당자는 20개의 미디어, 마케팅 및 기술 투자 실적을 최적화하여 성장을 가속화하고 새로운 가치를 창출하고 있습니다.

### 성과 측정에 투자하여 높은 성장률 달성



### 기업 가치 창출을 위한 CMO의 6가지 역할

브랜드 관리자	고객의 목소리 (VOC)	상호 기능 조정자	포트폴리오 관리자	디지털 로드맵 책임자	혁신을 주도하는 메가폰

성장은 '단체 경기'이며, CMO는 브랜드 전략, 고객의 목소리, 디지털 전환, 혁신적인 의제 및 시장 진출 과정 관리 등 핵심 가치 동인에서 주도적인 역할을 수행하는 경영진팀의 유일한 멤버로서 성장팀에 소속되어 있어야 합니다.

### 모든 CEO가 성장에 대해 궁금해하는 6가지 질문

- 1 현재와 향후 기업 가치에 대한 브랜드 기여도는 얼마나 되나요?
- 2 고객 관계의 가치를 활용, 보호, 확대하기 위한 충분한 역량을 갖추고 있나요?
- 3 성장 지원을 위해 조직에서 어떻게 대비하고 있나요?
- 4 마케팅 투자에 할당하는 1달러 당 최대 수익률인 9달러 이상을 달성하고 있나요?
- 5 디지털 채널 및 혁신에 대해 어느 정도까지 적극적으로 리소스를 재분배해야 하나요?
- 6 산업과 경쟁적 환경에서 성장을 위한 혁신은 얼마나 중요한가요?

## 마케팅이 주주 가치에 기여하는 6가지 방식

### 전략적 가치 동인

### 기업 가치에 미치는 영향



브랜드 가치

● 마케팅 책무 기준 위원회(MASB)의 연구 결과에 따르면, 브랜드의 경제적 기여도 평가를 위한 글로벌 및 재무 기준을 통해, 브랜드 자산의 기업 가치 기여도가 소비자 비즈니스의 경우 평균 19%, B2B 조직의 경우 10%를 차지하며, 많은 경우 더 높은 기여도를 가지는 것으로 입증되었습니다. Cisco Systems의 CMO는 기업 가치에 대한 브랜드 가치의 기여도를 30% 정도로 추정하고 있습니다. 또한 소비자 브랜드 Kraft Heinz와 Miller Coors의 재무 담당 책임자 모두 브랜드 가치를 시가 총액의 50% 이상으로 평가했으며, 대차 대조표 상의 이러한 무형 자산의 중요성이 커짐에 따라 재무 보고서를 조정했습니다.<sup>7</sup>



고객 자산

● 이 보고서의 학술 연구를 통해 기존 비즈니스에서 고객 만족, 고객 경험 향상 및 고객 네트워크에 대한 투자와 기업 가치 사이에 인과 관계가 있는 것으로 나타났습니다. 학술 연구에 따르면 높은 수준의 고객 만족, 신뢰도, 온라인 서비스의 혁신과 향상된 이윤, 매출액 증가 및 기업 가치 사이에 상관 관계가 존재합니다. Waze(13억 달러), LinkedIn(262억 달러), Tumblr(10억 달러) 및 Airbnb(300억 달러)와 같은 디지털 선도업체는 디지털 플랫폼을 이용하여 소중한 기업 자산인 고객 네트워크를 발전시켜 몇 달 만에 수십억 달러의 가치를 창출하고 있습니다.



조직 역량

● 이 분석에서 CMO와의 인터뷰를 통해 성장은 '단체 경기'이고 공통 목표 달성에 있어 상호 기능 간의 협업, 의사 결정 및 합의는 효율적인 성장에 필수적 요건을 확인할 수 있었습니다. 이러한 주장은 분석, 마케팅, 정보 공유, 민첩성에 대한 조직 역량과 기업 가치 사이에 인과 관계가 성립한다는 학술 연구에 의해 뒷받침되고 있습니다. 해당 학술 연구는 이 분석에 정리되어 있습니다. CMO 설문 조사에 따르면 데이터 기반의 측정 과정, 역량 및 시스템에 투자한 조직은 마케팅 효과 및 비즈니스 성과를 눈에 띄게 이루어내고 있습니다.



마케팅 효과

● 학술, 상업 및 주식 시장 연구를 통해, 최고 수준의 마케팅 효과가 기업 가치를 창출한다는 결과가 입증되었습니다. 자본 시장에서는 점차 유기적 성장 및 마케팅 성과에 가치를 부여하고 있고, 이러한 사실은 수익성이 적거나 아예 없음에도 불구하고 Salesforce.com 및 HubSpot과 같은 고성장 비즈니스의 주식 가치에 반영되고 있습니다. Boston Consulting Group의 주식 시장 연구 결과에서도 높은 수준의 유기적 성장과 주가 프리미엄과의 상관 관계가 파악되었습니다. 마케팅 과학 연구소(MSI)의 학술 연구 결과에 따르면, 마케팅 역량과 기업 성과 간에 직접적인 관계가 있는 것으로 나타났습니다. 또한 이 설문 조사에서 CMO는 마케팅이 주주 가치에 기여할 수 있는 최상의 방법으로 고객 확보 비용 절감을 최우선으로 꼽았습니다.



디지털 성장 플랫폼

● 대부분 업계에서 새로운 성장의 대다수가 디지털 플랫폼 및 '고객과 직접 연결' 채널을 통해 이루어짐에 따라, Walmart나 Home Depot와 같은 기존 비즈니스도 점차 디지털 성장 투자에서 수익을 거두고 있습니다. 그리고 이러한 파격적인 디지털 비즈니스 모델은 면도날(Dollar Shave Club), 안경(Warby Parker), 재활용, 투자 은행, 매트리스(Casper) 및 모기지(Rocket Mortgage) 등 다양한 업계에서 수십억 달러의 가치를 창출하고 재분배하고 있습니다. IDC는 글로벌 2000대 기업의 절반이 향후 10년 안에 대부분의 주요 비즈니스를 디지털 기능이 강화된 제품, 서비스 및 고객 경험을 창출하는 역량에 의존하게 될 것이라고 전망하고 있습니다.<sup>10</sup>



혁신에 대한 인식

● 마케팅 과학 연구소(MSI)가 집계한 학술 연구에서 혁신성에 대한 고객 인식이 재무 상태와 기업 가치에 직접적으로 긍정적인 영향을 미친다는 결과를 입증했습니다. 연구 결과에 따르면 주식 시장 가치에 있어 단기/장기적인 혁신은 매우 긍정적인 영향을 미치며 광고에 더 많은 투자를 하는 기업, 하이테크 산업 관련 기업, 과감한 혁신을 추구하는 기업에서 더 높은 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났습니다. CEO의 97%는 3년 이내에 업계가 분열될 수 있을 거라고 예상하기 때문에 추가 부양 및 성장 촉진을 위해 디지털 전환 및 혁신에 대한 투자를 추진하고 있습니다.<sup>11</sup>

## 기업 가치 창출을 위한 CMO의 6가지 역할



브랜드 관리자

**1** 브랜드 가치가 기업 가치의 상당 부분을 차지하기 때문에 CMO는 브랜드 관리자로서의 역할을 수행해야 합니다. 브랜드 가치에 영향을 주는 마케팅 및 비마케팅 요인을 파악하여 브랜드 가치를 수량화하고, 보호 및 성장시키고, 브랜드 자산의 보호 및 성장에 필요한 전략적 투자를 지속적으로 제공해야 합니다.



고객의 목소리 (VOC)

**2** 고객 만족, 고객 경험 및 디지털화된 고객 네트워크에 대한 투자로 기업 가치가 크게 창출될 수 있기 때문에 CMO는 경영진에게 고객의 목소리를 대변하고, 투자 전략이 고객 관계의 가치를 충분히 활용하고, 보호 및 확대하도록 보장해야 합니다.



상호 기능 조정자

**3** 상호 기능 간 팀워크가 기업 가치를 주도하기 때문에, CMO는 모든 비즈니스의 민첩성, 시장 출시 속도, 고객 중심주의, 정보 공유 계획의 '최전선'에서 있는 경영진의 유일한 일원으로서 사일로 전반에 걸친 전략적 투자를 통해 회사 전체의 성장 목표를 달성할 수 있도록 오케스트라 지휘자 역할을 수행해야 합니다.



포트폴리오 관리자

**4** 뛰어난 마케팅 성과는 주주 프리미엄에 영향을 미칠 수 있으므로, CMO는 포트폴리오 관리자 역할을 수행하여 단기 성장 과제와 장기적 가치 창출 간의 균형을 유지하기 위한 마케팅 투자의 적절한 접점을 찾아내야 합니다.



디지털 로드맵 책임자

**5** 자본 시장은 디지털 성장 투자, 디지털 플랫폼을 통해 수익이 점점 더 증가하고 있으며 '고객과 직접 연결' 채널이 주요 성장 동인이기 때문에, 디지털 기술이 고객의 행동 및 경험에 미치는 영향을 가장 잘 이해하는 경영진인 CMO가 디지털 채널에 대한 장기 디지털 로드맵 및 리소스 재할당 작업에 직접 참여해야 합니다.



혁신을 주도하는 메가폰

**6** 혁신에 대한 고객 인식은 재무 상태 및 기업 가치에 직접적으로 긍정적인 영향을 미치므로, CMO가 혁신 의제에 적극적으로 참여하고, 고객의 혁신에 대한 관심을 높이고 추진력을 구축하는 데 혁신에 대한 기관 투자를 최대한 활용하는 것은 매우 중요합니다.

## 더 많은 가치 창출을 위해 오늘날 조직에서 취해야 할 5가지 조치

조치	영향
<p><b>1. 성과 측정 역량을 벤치마킹하십시오.</b> 실적이 뛰어난 마케팅 담당자의 12가지 마케팅 책무 관행을 바탕으로 자사의 조직 성숙도를 평가하고, 마케팅 활동 및 투자로 발생하는 실적 및 재무 성과 모두를 향상시키도록 주요 격차 및 손쉽게 달성할 수 있는 기회를 파악합니다.</p>	<p>마케팅 책무에 대한 조직 역량을 확립하면 집행 (working) 미디어 투자 수익 및 마케팅으로 창출된 비즈니스 성과를 단기에 5% 이상 향상시킬 수 있습니다.<sup>4</sup></p>
<p><b>2. 기업 가치에 대한 브랜드 기여도를 수량화하십시오.</b> 브랜드 경제 분석을 시행하여 자사의 브랜드 가치를 수량화하고, 시장에서의 자사의 위치, 역량, 성장 전략에 고유한 상위 5가지 (18가지 중) 가치 창출 동인을 이해합니다.</p>	<p>브랜드의 경제적 가치를 확립하고 브랜드 가치의 상위 5가지 동인에 대해 같은 이해를 가짐으로써 경영진은 기업 가치를 창출하는 활동에 대한 리소스, 측정, 재능 및 인센티브 등에 집중할 수 있습니다.</p>
<p><b>3. CMO 역할을 가치 창출에 맞춰 조정하십시오.</b> CMO의 역할을 6가지 가치 창출 동인에 맞게 조정하여, CMO가 전체 범위에 걸친 활동을 수행하는 역량 및 리소스를 갖추며, 인센티브를 제공받음으로써 단기간에 마케팅 성과를 향상시키고 기업 가치를 높일 수 있는 엄청난 잠재력을 가진 전략을 시행할 수 있도록 보장합니다.</p>	<p>CMO에게 부여된 역할, 책임 및 리소스를 가치 창출 전략에 맞게 조정하여 새로운 미개척 기회를 얻을 수 있습니다. 대부분의 기업에서는 CMO의 직무 및 업무가 마케팅 업무의 복잡성 및 구성의 성장을 따라가고 있지 못하기 때문입니다. 이러한 단점을 제대로 조정하지 못하면 상당한 비효율, 낭비 및 지출이 발생합니다.</p>
<p><b>4. 고수익의 '비집행(non-working)' 마케팅 미디어에 투자하십시오.</b> 이 연구에 따르면, 콘텐츠, 타게팅, 판매(Paid)/자사(Owned)/평가(Earned) 미디어 투자 관리 및 측정과 같은 비집행(non-working) 미디어에 대한 투자가 부족한 것으로 나타납니다. 비집행(non-working) 미디어는 현대 마케팅 투자 포트폴리오에서 가장 생산적이지만 적절한 관리 및 리소스 조달이 부족한 투자 유형을 대표하기 때문입니다.</p>	<p>'비집행(non-working)' 미디어의 진정한 영향을 이해하고, 최고의 수익 성장 및 가치 창출로 이어질 마케팅 투자 및 활동에 리소스를 재할당하는 일은 조달 관행이 범위와 역할을 최소화하고, 콘텐츠 및 성과 측정에 대한 주요 투자에도 경영진의 주목, 측정, 주인의식이 부족한 시장에서는 새로운 미개척 기회입니다.</p>
<p><b>5. 성공을 위한 합의된 성과표를 만드십시오.</b> 마케팅 경영진은 CFO 및 분석팀과 협력하여 가능한 모든 마케팅 활동 및 투자를 기업 가치로 연결할 수 있는 '균형 잡힌 성과표'를 작성해야 합니다. 기업 가치에 대한 마케팅의 지대한 기여를 고려할 때, 경영진이 각 비즈니스 단위에서 CMO와 파트너 관계를 맺고 가치 기반 마케팅 의제를 시행할 수 있도록 언어, 측정, 공동 목표 및 기업 가치를 창출하는 마케팅의 주요 방법에 대해 공통적인 이해를 갖는 것이 중요합니다.</p>	<p>연구에 따르면 마케팅 책무에 대한 공통적인 측정 기준의 부족이 매출 확대 및 기업 성장을 방해하는 주된 요인으로 확인되었습니다. 기업 가치에 대한 마케팅 기여도에 대한 폭넓은 이해와 합의된 측정 기준을 구축하여, 기업은 마케팅, 기술, 혁신 및 성장에 대한 투자에서 높은 수익을 얻고, 유능한 마케팅 담당자 및 디지털 선도업체의 잠재적 혼란을 방지할 수 있습니다.</p>

## 책임감 있는 마케팅 조직의 12가지 특성

### 인력

- 상호 기능적 조직 구조:** 성장은 비즈니스 단위 및 기능 간에 고도의 협업이 요구되는 '단체 경기'입니다.
- 측정 기술 및 역량:** 마케팅 책무는 분석, 모델링, 재무 통합에 관한 뛰어난 BTL(Below The Line) 기술이 요구됩니다.
- 기능 및 역할 조정:** 마케팅은 기능적으로 성장 전략에 맞춰 조정되어야 하며, 기업의 성장 목표를 달성하기 위해 협력하고, 역량 및 리소스를 갖춰야 합니다.

### 프로세스

- 공동 자금 프로세스:** 단기, 장기 및 전략적 마케팅 투자에 대한 중앙 집중식 기금은 ROMI(마케팅 투자 수익률)를 극대화하고 절충을 용이하게 합니다.
- 공동 계획 프로세스:** 데이터 기반의 자주 업데이트되는 예측 가능한 공동 계획 프로세스는 재무 결과를 향상시킵니다.
- 정보 공유 프로세스:** 조직 전반에서 정보 또는 지식을 문서화하고, 공유 및 활용하는 것은 기업 가치에 직접적인 영향을 미칩니다.

### 인센티브

- 마케팅에 대해 공통된 경제적 목적:** 경영진은 기업 가치를 높이기 위한 마케팅 투자 및 활동의 경제적 목표와 기여도에 대해 의견을 같이 해야 합니다.
- 공동 성장 보상 및 인센티브:** 경영진은 성장 인센티브를 분배하여 협업을 조성하고 공동 성장 결과를 달성해야 합니다.
- 공동 기업 측정 및 KPI:** 기업 성장 성과는 마케팅 투자의 재정적 영향에 대한 외부에서 검증된 신뢰할 수 있는 측정을 도출하기 위해 많은 데이터 소스의 데이터를 집계해야 합니다.

### 시스템

- 공통의 고객 ID 및 프로필:** 고객 프로필은 투자, 채널, 고객 여정의 단계를 포괄하는 마케팅 혼합 및 기여 모델의 기초입니다.
- 계획, 기여 및 예측 모델:** 측정 모델은 CMO의 전략적 의사 결정 및 투자 절충을 지원하기 위해 광범위한 세부 성과 데이터를 통합해야 합니다.
- 광범위한 데이터 소스 및 통합도:** 마케팅 계획 모델에 더 많은 내외부 데이터 소스가 통합될수록 더욱 강력한 성능 측정 모델이 됩니다.



## FORBES CMO PRACTICE 정보

Forbes CMO Practice는 Forbes의 지난 100년간 출판업 발전과 성공에서 입증된 성공 및 인사이트를 토대로 마케팅 경영진 네트워킹, 자문 서비스, 기술 개발 프로그램을 제공합니다.

[전체 보고서 다운로드\(영문\)](#)

### **Bruce Rogers**

CMO Practice 책임자 겸 Forbes Media CIO(최고 인사이트 책임자)

### **Stephen Diorio**

CMO Practice, 수석 분석가

### 문의

- 전화 문의  
(212) 366-8890
- 정보 및 의견  
info@cmopractice.com
- 영업 정보  
brogers@forbes.com

499 Washington Blvd.  
Jersey City, NJ 07310  
212.366.8890  
www.forbes.com/CMO-Practice

