

글로벌 기업들의 마케팅 커뮤니케이션 현황: 변화와 통합

중앙대학교 광고홍보학과
성민정 · 조정식

최근 환경의 변화

1. 새로운 매체의 출현

- ▷ 인터넷 & 뉴미디어
: 정보의 홍수, 쌍방향성, Information Democracy
- ▷ 케이블TV, 위성TV, DMB, 버스쉘터, 지하철, 무가지...

→ 광고 메시지 전달 수단의 다양화

2. 소비자의 변화

- ▷ 능동적 수용자: 매체 이용방식의 변화
- ▷ 정보의 과부화(Information Overload)
- ▷ Consumer Atomization
- ▷ Communication Power를 가진 소비자
- ▷ 제품/브랜드 관련 사회적 이슈에 대한 소비자 관심 및 사고 방식의 변화

Integrated (Marketing) Communication

*“ marketing comm. planning that recognizes the **added value of a comprehensive plan** that evaluates the strategic roles of a variety of disciplines – for example, advertising, direct response, SP, and PR- and **combines these disciplines to provide maximum impact.**”*

<American Association of Advertising Agencies, 1993>



*“ **Strategic business process** used to plan, develop, execute, and evaluate **coordinated, measurable, persuasive brand communication programs** over time with **consumers, customers, prospects, and other targeted, relevant external and internal audiences**”*

<Don E. Schultz & Philip J. Kitchen, 2004>

Research Questions

RQ1. 글로벌 기업의 커뮤니케이션 전문가들은 현재 상황을 어떻게 인식하고 있는가?

RQ2. 환경 변화에 따라 기업의 커뮤니케이션 방식은 어떻게 변화하였는가?

RQ3. 통합 커뮤니케이션의 등장에 따라 마케팅 커뮤니케이션의 기획과 실행에는 어떠한 변화가 생겼는가?

RQ4. 통합 커뮤니케이션의 실행과 관련하여 기업 및 대행사의 조직 및 인적 구성에는 어떠한 변화가 일어났는가?

Method

- Qualitative Methodology
- Elite Interview
- 마케팅 커뮤니케이션 전문가 10인
 - 3개 다국적 기업 마케팅/마케팅 커뮤니케이션 담당 임원 (3명)
 - 3개 PR 대행사 관리자 (7명)
 - 3개 광고 대행사 관리자 (4명)
 - 마케팅 커뮤니케이션 전공 교수

RQ1. 글로벌 기업의 커뮤니케이션 전문가들은 현재 상황을 어떻게 인식하고 있는가?

▪ 혼란과 당혹스러움

"About five, six years ago, we found ourselves facing the same challenge."
(President, 다국적기업 A)

"I think the biggest change has been confusion. The technological opportunities have caused a lot of confusion in marketing departments and in advertising agencies, in our industry as well as on the client side."
(VP, 다국적 기업 B)

"You're about as messed up as everyone else. Everyone has the same problem." (VP, 다국적 기업 C)

▪ 전통적인 광고의 효과 감소 및 무용론

"It is no longer advertising that is ruling, They are no longer running the brand strategy, nor are they getting the lion's share of the dollars any more, because in terms of effectiveness, advertising is weaning. What we find right now is ideas can come from anywhere." (Managing Director, PR 대행사 A)

RQ2. 환경 변화에 따라 기업의 커뮤니케이션 방식은 어떻게 변화하였는가?

OLD

TV와 인쇄 광고 중심 (8:2) 360° 사용: 구체적 목적 의식 부재
전략과 실행의 혼재 & 클라이언트의 무작정 요구
: *"I want an advertising campaign; I would like to be in this media, please will you give me something viral. I've read about mobile marketing: is this relevant?"*



Consumer Centric

- 모든 마케팅 및 마케팅 커뮤니케이션 기획의 시작은 기업이 아닌 소비자
- 소비자를 중심으로 제품/브랜드와 소비자를 연결(connect)해주는 채널을 찾음

Media Neutral

- 소비자와의 모든 connecting channel에 대해 어떤 편견이나 선호도 없이 접근
- 사용 매체/채널은 커뮤니케이션 내용에 따라 선택됨

통합의 중요성 대두

- 사회 환경과 매체, 소비자의 변화에 따라 Client 스스로 통합의 필요성 인식

- *"Everything Communicates"*

"The focus is really on integration of all these different services. ... It is all one now in a way that it never used to be. Internal communications, communications to the sales force, everything impinges on the brand, everything impinges what the product is and impacts the communications has." (CSO, 광고대행사 A)

- Collaboration

RQ3. 통합 커뮤니케이션의 등장에 따라 마케팅 커뮤니케이션의 기획과 실행에는 어떠한 변화가 생겼는가?

[과정의 변화]

1. Communication Planning 과정의 통합

- Consumer pathway 찾기
- IMC 전문가들이 Idea를 제공하고 의사 결정 과정을 공유
- Media Neutral Planning: 목적에 맞는 커뮤니케이션 방식 선택
- 대행사와 함께 할 경우 client 가 조정 역할 수행
- 어려움: human dynamic of teamwork

2. One Exercise

- 커뮤니케이션 플래닝과 관련된 모든 사람이 참여
- 여러 차례 따로 만나지 않고 모두가 한 번에 모여 의사 결정
 - : 각각의 분야 전문가들이 idea를 제안하고 그 자리에서 토론-보강-절충-결정하여 실행 안을 도출

RQ4. 통합 커뮤니케이션의 실행에 있어서 기업 및 대행사의 조직 및 인적 구성에는 어떠한 변화가 일어났는가?

[구조의 변화]

- Marketing Services (IMC ≙ MC팀) 부서 신설
- Silo 감소 : 개별 하위 영역의 문제보다 브랜드 차원의 문제 해결 시도 가능

“10 years ago everything was funnelled through PR managers or PR directors and now we will be more successful with all agencies”

역할

- 논쟁과 토론을 이끌어냄 (Agonistic)
- “Better programs”을 위한 전문가 조언 (Coaching)
- “Best practice” 공유 & Training
- Agency 선정 시 정보 수집, 평가 및 추천

구성

- 해당 분야의 전문가 (expert)로 Senior level 인력 필요
- 전문성을 대내외적으로 인정받을 수 있는 경력자로 구성
- Marketer는 기본적인 구조와 원리에 대한 working knowledge가 필요할 뿐이며, 모든 technologies, technique을 섭렵할 필요는 없음

■ 부서 신설 및 기능 변화

- 전략과 통합을 위한 새로운 기능/부서 신설
 - 1) 대행사 내에 통합 및 전략 담당 부서
 - 2) 전략적 조사 기능 강화
- 전통적인 광고대행사 AE의 역할 변화
광고 기획자 → integration coordinator
- 대행사 구성 인력이 변화: 다양한 전문 분야의 경력자를 영입

■ 문화의 변화

- Respect
"Mutual respect for the contribution that each can be bringing to bear"
- Execution < Idea
: 아이디어가 풍부하게 발현될 수 있는 환경 만들기 *"The only currency that counts is ideas"*
- Learning organization : 지속적으로 training 하는 조직 문화
- Top management의 변화 필요
"we're changing culture at the very top of the organization, from my board to our chairman and CEO, to the chief marketing officer, and then our team"

Future Direction & Discussions

1. 통합 커뮤니케이션은 선택이 아니라 당위
2. 통합을 위해서는 문화, 조직, 그리고 과정에 대한 재점검이 필요
3. Communication Planning
 - Media Neutral & Customer Insight
 - Planning Process
Clear Definition of Brand & Marketing Problem → Big Idea → Media Execution
 - One Exercise
4. 조직
 - 통합 커뮤니케이션 실행을 위해서는 여러 커뮤니케이션 관련 기능의 조직/역할이 정비됨
 - 대행사 역시 조직의 정비 및 역할의 전환을 이루어냄

■ Trial & Error

- 실패를 두려워하지 않음
- 변화를 시도하고 그 과정에서 배움
- 똑같은 실수를 저지를 때만 punish