



CHAPTER 11.

캠페인 관리





AGENDA

01 캠페인 관리

02 캠페인 계획과 개발

03 캠페인 실행

04 분석 및 통제

05 캠페인 피드백



01

캠페인 관리

“올 아디다스” 글로벌 마케팅 캠페인 (1)

• 목적

- 아디다스가 문화, 스포츠, 음악과 같은 다양한 분야에 관심을 갖고 사업을 구축해 가고 있다는 사실에 대한 **소비자의 인식을 제고**하는 것
- **전체적이고 글로벌**한 아디다스 브랜드를 도모하고자, 아디다스 산하의 3개의 서브 브랜드 (아디다스 스포츠 퍼포먼스, 아디다스 오리지널, 아디다스 스포츠 스타일)를 하나로 통합하는 것
- 캠페인은 **브랜드 통합의 목표**를 더욱 확고히 하기 위해 “Adidas is All in”이라는 슬로건을 적극 활용함.

• 브랜드 홍보대사

- 아디다스는 문화, 스포츠, 라이프스타일의 서브 브랜드를 통합하기 위해, 스포츠, 음악, 패션업계에서 잘 알려진 몇몇 유명인사들에게 “올 아디다스” 캠페인의 **홍보대사**가 되어줄 것을 요청함.

“올 아디다스” 글로벌 마케팅 캠페인 (2)

• 채널

- 캠페인 메시지를 전달하기 위해 사용한 주요 매체는 **텔레비전**과 **인터넷**임.
- 아디다스는 캠페인 관리업체로 시드리(SidLee) 광고업체를 선정하여 **TV**와 **영화관**에서 상영할 30초/60초 분량의 광고와 **온라인 매체**에서 사용할 2분 가량의 광고를 함께 제작.
- 기존 고객과 가망고객들은 다양한 **소셜 미디어 플랫폼**을 통해 기업과의 관계를 형성할 수 있었고, 소셜 미디어 플랫폼에는 매일 새롭게 갱신되는 브랜드와 연관된 다양한 정보들 (예: 신상품 정보, 각종 콘테스트 정보 등)이 제공됨.
- 모바일 애플리케이션, 오프라인 대리점, 각종 인쇄 광고물, 이벤트까지 모두 “올 아디다스” 캠페인에 대한 **일관된 경험**을 제공할 수 있도록 운영하여, 자사의 팬과 고객과의 관계를 형성함.

• 기대성과

- 경기장 유니폼에서 일상 생활 의류에 이르기까지 전방위에 걸친 아디다스 브랜드에 대한 소비자의 **신뢰**와 **진정성**을 얻고자 함.

캠페인 관리

- 캠페인

- 의미

- 마케팅 목표를 달성하기 위해 설계된 일련의 **상호 연관된 판매 촉진 활동**
 - 캠페인 관리에는 캠페인을 **계획**하고 **실행**하며, 마지막으로 그 성과를 **분석**하는 것까지 모두 포함됨.
 - 캠페인은 **하나 또는 그 이상의 판촉 활동**으로 구성되어 있으며 각각의 판촉 활동은 고객의 흥미를 유도하기 위해 설계된 장치 또는 계획임.
 - 캠페인은 **가망고객**을 대상으로 할 수도, 혹은 **기존 고객**을 대상으로 할 수도 있는데, 보통 **정해진 기간**(예: 시즌과 같이 보통 1년을 넘지 않는 범위로 설정) 내에 수행됨.

성공적인 캠페인 관리 프로세스 (1)

- 계획(planning)

- 어떤 결정이 취해져야 하는지에 대한 **전략적(strategic) 프로세스**. 이 단계에서는 캠페인의 **목적**과 **목표**가 정의되고, 그것이 왜 필요한지 **합리화(rationalize)**됨.

- 개발(development)

- 고객에게 제공될 **제안**을 개발하고, 이를 **어떤 매체**를 통해 어떤 절차로 전달할지 등의 구체적인 계획을 수립하는 **전술적(tactical) 프로세스**.
캠페인의 대상이 될 **고객 명단**도 이 단계에서 산출됨.

- 실행(execution)

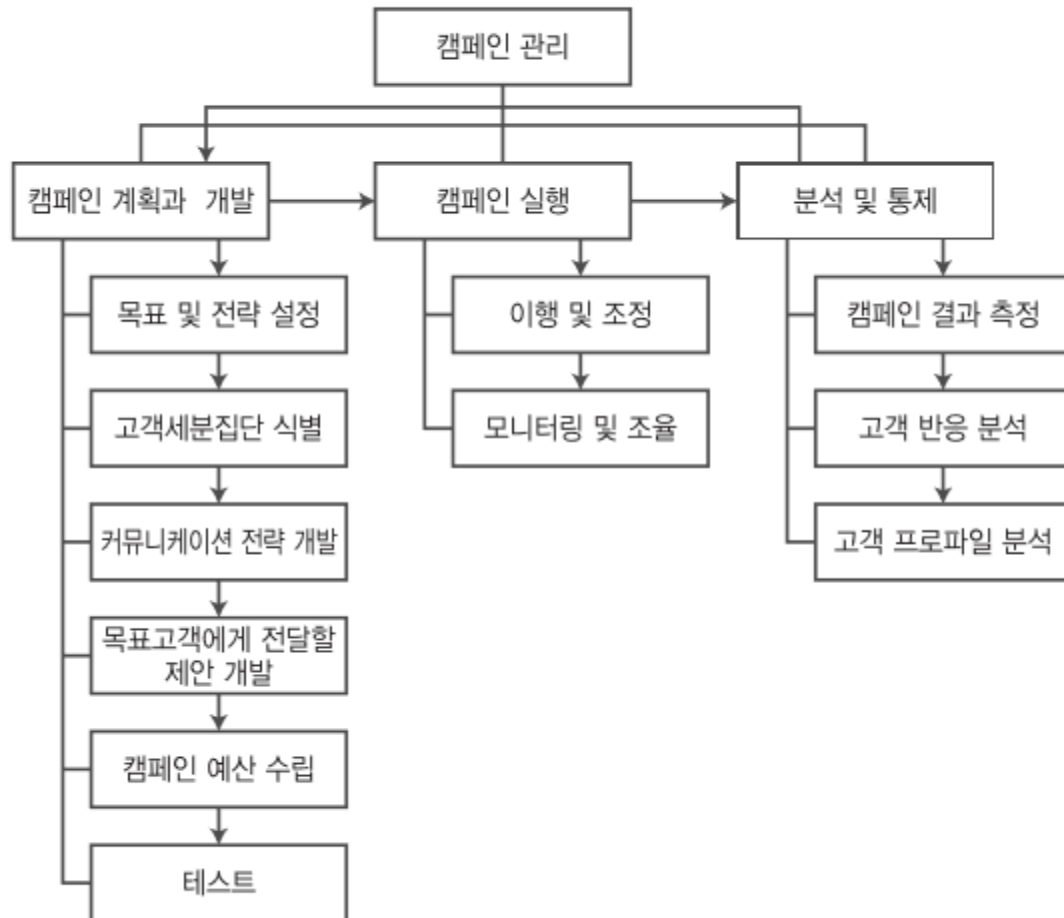
- 선택된 매체를 통해 계획된 캠페인을 운영하고 관련된 모든 측면을 제어하는 **운영적(operational) 프로세스**

- 분석(analysis)

- 캠페인이 당초 추구하고자 했던 가치와 목표를 고려하여, 캠페인의 **성과를 측정(evaluation)**하는 프로세스

성공적인 캠페인 관리 프로세스 (2)

〈그림 11-1〉 캠페인 관리 프로세스





02

캠페인 계획과 개발

목표 및 전략 설정 (1)

- 목표설정

- 캠페인은 년 단위로 수립되는 마케팅 계획에서 **중심적**인 역할을 하기 때문에, 캠페인의 목표는 전반적인 **마케팅 목표**는 물론 해당 **기업의 목표**와도 부합해야 함.

- 유형

1. 시장 침투(사용량과 시장점유율을 동시에 확대)
2. 시장 확장(새로운 사용자 집단을 찾거나 시장 세분화)
3. 신제품 개발(새로운 제품 또는 서비스의 개발)
4. 다각화(새로운 제품과 전략으로 새로운 시장을 개척)

목표 및 전략 설정 (2)

- 전략설정

- 현재의 마케팅 전략 현황 파악 질문

- **제품 전략**: 제품 구성(product mix)이 어떻게 되어 있는가?
 - **가격 전략**: 가격이 시장 포지셔닝에 있어 중요한 변수가 되고 있는가?
 - **유통 전략**: 해당 기업이 주로 사용하고 있는 유통 채널은 무엇인가?
 - **판매 촉진 전략**: 새로 고안된 판촉전략이 기업 제품의 포지셔닝과 부합되는가?

- 캠페인 전략 수립 시 마케팅 담당자가 고려해야 하는 질문

- 1. 누구를 타겟으로 할 것인가? (타겟으로 삼을 **세분 고객집단**은 어디인가?)
 - 2. 어디에 집중할 것인가? (주력하고자 하는 **채널**과 **접촉 포인트**는 무엇인가?)
 - 3. 어떻게 고객을 얻을 것인가? (**커뮤니케이션 전략**과 **제안**은 무엇인가?)
 - 4. 최적의 시점은 언제인가? (캠페인을 **언제** 실행해야 하는가?)

누구를 타깃으로 할 것인가?

• 기업이 선택할 수 있는 질문에 대한 대답

- 기존 고객에 집중 (**유지 전략**)
- 신규고객 확보에 집중 (**획득 전략**)
- 기존 고객과 신규고객을 동시에 공략 (**유지-획득 사이의 혼합 전략**)

• 목표고객에 접근하는 방법

- **강한 유대관계**를 형성하거나 월등한 품질 또는 서비스로 **기존 고객의 충성도 높이기** (로열티 프로그램, 1:1 관계).
- 기존 고객의 니즈(needs)에 적합한 **맞춤상품(tailor-made) 개발**
- 기존 고객에게 부가적인 제품을 판매. 즉 **교차판매(cross-selling)** (예: 기존 은행 이용 고객에게 보험상품을 판매하는 것) 전략.
- 더 우수한 제품(기능이나 서비스가 추가된 제품)을 이미 비슷한 제품을 사용하고 있는 고객에게 **상승판매(up-selling)**(예: 일반 신용카드 사용자에게 골드 등급 신용카드를 추천)
- 동일한 고객에게 다른 카테고리의 다른 브랜드 제품을 진열, 판매.
즉 **연관상품 진열(cross-merchandising)**(예: 골드 등급 신용카드 판매 시, 저축 상품도 함께 판매) 전략

어디에 집중할 것인가?

- 시장 선택의 방법

- 기업은 시장 침투 또는 신제품 개발을 목표로 **이미 알려진 시장**을 선택할 수도 있고, 혹은 시장 확대나 다각화를 위해 **새로운 시장**을 선택할 수도 있음.
- 동일한 제품을 인터넷, 상점, 전화와 같이 다양한 채널에서 판매하는 **다채널 전략 (multichannel strategy)**을 선택할 수도 있고, 혹은 하나의 채널(예: 대리점)을 통해서만 제품을 판매하는 **단일 채널 전략(single-channel strategy)**을 선택할 수도 있음.

어떻게 고객을 얻을 것인가?

• 고객 선정과 관리

- 기업이 커뮤니케이션 전략을 통해 추구하는 핵심 목표 중 하나는 바로 **기존 고객과 가망고객의 관심**을 끌어 모으는 것
- 기업이 선택한 세분화된 고객집단을 효과적으로 공략하기 위해 가장 먼저 필요한 것은 해당 집단에게 **가장 효과적일 매체를 선택**하는 것
- 해당 고객집단에게 **무엇을 제안할 것인가** 하는 것 역시 목표고객을 공략하는 데 주요한 변수가 됨.
- 어떤 종류의 인센티브 쿠폰을 선물로 제공할 것인지, 로열티 프로그램을 운영할 것인지, 아니면 다른 어떤 맞춤형 된 제안을 개발할 것인지에 대해 기업은 제한된 캠페인 예산 안에서 **가장 효과적인 대안**을 찾을 수 있어야 함.

최적의 시점은 언제인가?

• 캠페인 기간 선정

- 제품과 서비스에 따라 **특정 시즌**이 다른 기간에 비해 판매 촉진 효과가 더 높다는 것을 염두에 두어야 함.

ex) 새로운 컴퓨터 게임은 크리스마스 시즌 바로 전인 11월에서 12월에 출시되어 관련 캠페인이 실행될 때 판촉 효과가 극대화 됨.

소매 은행은 신용카드나 개인 대출에 대한 캠페인을 1월에 진행하는데, 크리스마스와 신년 맞이 지출 비용으로 인해 돈이 부족할 것이라고 예상하기 때문임.

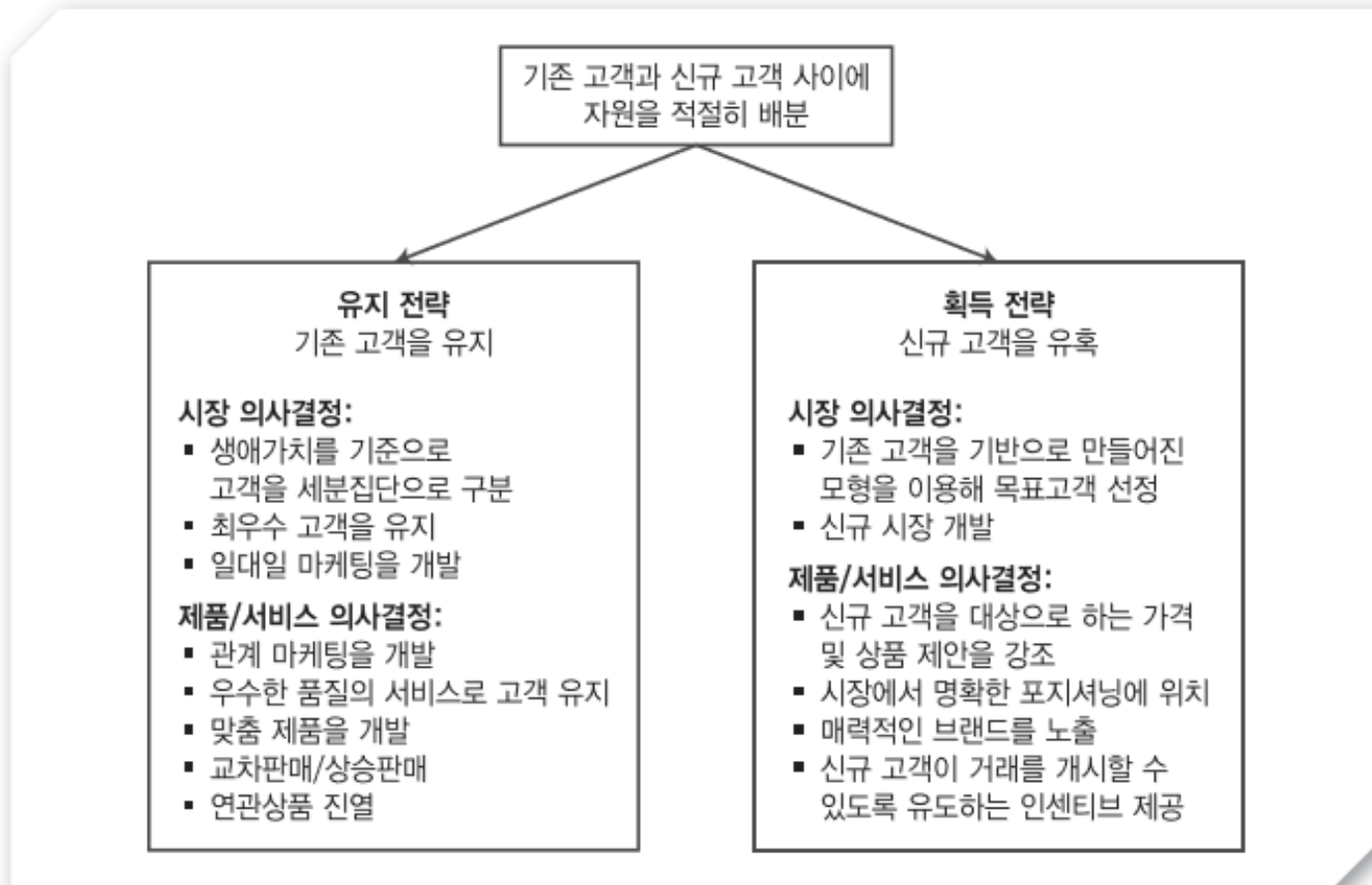
- 제품 자체가 **계절**을 타는 것이거나 제품 자체의 **수명이 짧은 경우**도 고려의 대상이 됨.

ex) 자외선 차단제는 여름에만 판매됨.

아웃도어 스포츠 장비도 여름시즌 이전에 광고됨.

핵심 시장 및 제품/서비스에 관한 의사결정 과정

〈그림 11-2〉 고객유지 및 획득 전략



고객 세분집단 식별 (1)

- 고객 세분집단

- 고객 세분집단(customer segments)은 기업이 제공하는 제품이나 서비스와 관련하여 유사한 취향, 욕구, 니즈 등을 가진 동질 집단

- 고객 세분집단 식별

- 고객 생애를 기반으로 한 세분화와 고객프로파일링은 기업이 자사의 제안에 가장 긍정적으로 반응할 가능성이 높을 것 같은 특정 고객 세분집단을 타겟으로 도출하고자 할 때, 주요한 지침 혹은 참조가 될 수 있음.
- 고객 세분 시장은 고객의 구매 행동 혹은 고객 프로파일 데이터를 통해 파악이 가능함.
- 고객 프로파일 데이터를 이용하면, 각 개인 고객이 과거에 수행된 캠페인에 노출했을 때 어떤 반응을 보일지 시뮬레이션 해 볼 수 있는데, 이러한 정보를 모아 분석하면 수익성(ROI) 기반의 마케팅 캠페인을 보다 수월하게 구현할 수 있음.

고객 세분집단 식별 (2)

- 고객 세분집단의 구분

1) 기존고객 2) 가망고객 3) 이탈고객

- 기존고객

- 기존 고객은 구매 행동, 취향, 태도 등에 대한 정보를 제공하는데, 기존 고객의 흥미, 동기, 다채널 사용 행태, 프로파일 정보 등을 활용하면 **비슷한 성향을 가진 가망고객**을 찾는 데 유용함.
- 기존 고객의 프로파일을 제대로 식별하게 되면, 이는 시장에서 **새로운 고객을 식별**하는 데에도 도움을 줄 수 있음.

- 이탈고객

- 이탈고객으로부터 확보된 정보는 기존 제품을 **개선**시킬 때나 **새로운 제품을 개발**할 때, 더 나은 **맞춤화된 서비스**를 제공하고자 할 때, 유용하게 활용될 수 있음.
- 기업이 고객의 소리를 더 귀 기울여 듣게 되면, 고객의 니즈를 보다 훌륭히 충족시킬 수 있고, 궁극적으로 **장기적인 수익**을 창출해 낼 수 있음.

어떻게 타깃이 될 고객 세분집단을 도출할 것인가?

• 고객세분화

- 전체 고객집단을 여러 집단으로 **쪼개는 것**
- 캠페인을 위한 고객세분화 작업 시, 가장 중 심적인 역할을 수행하는 것이 바로 **‘CRM 데이터베이스’**인데, 행동과 프로파일, 채널 선호도, 그리고 브랜드 인지도에 관한 정보를 효과적으로 활용해야 목표고객 세분 집단을 정확하게 정의 내릴 수 있기 때문임.
- **GIGO(Gargage In, Garbage Out)**의 원칙에 의해, 고객 세분화의 품질은 해당 세분화를 수행할 때 사용한 정보의 **품질**에 따라 크게 좌우됨.

만약 캠페인의 목표가 **기존 고객을 떠나지 못하게 붙잡아 두는 것**이라면, 기업의 CRM 시스템은 **불만족 고객의 니즈를 충족시키기 위해**, 마케팅 담당자가 어떤 제안을 고객에게 전달할지 시스템이 지원할 수 있게끔 하는데 중점을 두게 됨.

커뮤니케이션 전략 개발 (1)

- 마케팅 커뮤니케이션(marketing communications, marcom)
 - 우편, 신문, 잡지, TV, 라디오, 텔레마케팅, 인터넷 등과 같은 매체를 통해 기업과 그 기업의 기존 고객 혹은 가망고객이 서로 **상호작용**하는 것을 통칭함.
 - **마컴 캠페인**(marcom campaign)은 **하나의 매체**(예: 우편만 이용)만을 사용해 전개될 수도 있고, **여러 매체**들을 결합한 방식(예: TV, 라디오, 신문 광고를 하면서 우편을 함께 이용)을 통해 전개될 수도 있음.

- 커뮤니케이션 전략 개발

- 캠페인의 **대상**이 누구인지(목표고객)
- 전달하고자 하는 **캠페인 메시지**는 무엇인지(내용)
- 콘텐츠를 전달하기 위한 최선의 **채널**과 **미디어**는 무엇인가

커뮤니케이션 전략 개발 (2)

- 통합된 마케팅 커뮤니케이션

(Integrated marketing communications, IMC)

- 고객에게 기업과 제품에 관한 **일관되고 진정성 있는 메시지**를 전달하기 위해, 기업이 다양한 마케팅 커뮤니케이션 도구(매체, 메시지, 판촉 활동, 채널 등)를 **종합적**으로 관리하고 조직하는 과정
- **CRM 데이터베이스 시스템**이 잘 갖춰져 있으면 IMC를 구현하는 데 유리한데, 이는 CRM 데이터베이스에 기존 고객과 가망고객이 무엇을 선호하는지에 대한 정보가 종합적으로 담겨 있어 IMC를 통한 마케팅 활동을 **어디에 집중을 해야 할지**를 결정할 때 유용하게 활용될 수 있기 때문임.

어떤 커뮤니케이션 전략을 택할 것인가? (1)

〈표 11-1〉 커뮤니케이션 전략

전략	설명
근원적 전략	브랜드 간 커뮤니케이션의 차이 없음. 브랜드 인지보다는 제품 유형별 니즈에 주안을 둠. (예: 특정 품목에 대한 판촉행사 진행)
선제 전략	자사 브랜드가 갖는 상대적 우월성에 대해 일반적인 메시지 전달. (예: 우리 브랜드 제품은 특허 받은 제품)
USP(Unique Selling Point) 전략	특별한 기능 또는 편익을 기반으로 하여 자사 브랜드가 갖는 상대적 우월성 강조. (예: 새로운 기능이 추가된 신제품에 대한 판촉)
브랜드 이미지 전략	표식, 기호, 도식 등을 활용해 정신적, 심리적 연결고리를 만드는 데 주안을 둠.
공진(共振) 전략	목표고객에게 브랜드와 관련된 어떤 의미나 경험, 발상 등이 떠오르도록 하여 고객이 어떤 사건이나 감정을 회상하도록 유도.
감성적 전략	강력한 메시지를 전달하여 고객이 몰입하고 어떤 감정이 유발될 수 있도록 시도.
정보 전달 전략	정보 전달을 통해 고객에게 브랜드에 관한 메시지를 설득. (예: 교육적인 내용을 담은 캠페인)
푸시(Push)형 판촉 전략	유통 채널에 참여하는 관계자(혹은 관계업체)가 자사의 제품을 반입, 판촉, 판매할 수 있도록 제품 또는 서비스의 생산업체가 판촉 노력을 기울임.
풀(Pull)형 판촉 전략	고객 또는 최종 소비자가 제품이나 서비스를 요구하도록 촉진시키는 데 판촉 노력을 기울임.

어떤 커뮤니케이션 전략을 택할 것인가? (2)

포지셔닝 전략	속성, 제품특성, 또는 고객 편익에 의한 포지셔닝	특별한 속성에 의해 자사의 브랜드가 다른 브랜드보다 더 우수한 것으로 인지될 때 사용. 이때 마케팅 커뮤니케이션은 바로 이러한 차별화되는 속성에 주안을 두게 됨.
	가격/품질에 의한 포지셔닝	고가/고품질 포지션, 명품 포지션, 저가/합리적 수준의 품질의 포지션 등으로 포지셔닝이 이루어질 수 있음.
	이용/응용에 의한 포지셔닝	제품 또는 서비스 이용이 이루어지는 상황을 기반으로 하여 시장세분화 및 목표시장 선정을 수행. (예: 패스트푸드는 시간에 쫓기는 사람에게 적합)
	제품 사용자에게 의한 포지셔닝	이 전략은 목표고객 또는 목표소비자의 니즈에 초점을 맞춤.
	제품 분류에 관한 포지셔닝	다른 브랜드와의 경쟁보다 다른 종류의 제품 또는 서비스 대비 상대적 포지셔닝이 중요한 경우 사용. 이때, 경쟁의 관점은 다른 브랜드가 아닌 대체재(substitute)에 주로 맞추어짐.
	경쟁자에 대한 포지셔닝	효과적인 판매 촉진을 위해서는 목표고객의 마음속에 자사 브랜드가 다른 경쟁사 브랜드와 비교해 상대적으로 어떤 경쟁적 위치에 있는지 충분히 이해되어야 함.
	문화적 포지셔닝	문화에 의거한 포지셔닝 전략. 이 전략에서 브랜드는 어떤 특정 문화나 국가, 종교, 인종, 전통 혹은 유산에 대한 인식 등과 연결됨.

어떤 커뮤니케이션 전략을 택할 것인가? (3)

• 커뮤니케이션 전략을 잘 택해야 하는 이유

- 효과적인 방법으로 목표고객을 노려야, **마케팅 커뮤니케이션의 투자수익률(ROI)**을 극대화할 수 있음.

• 고객 획득과 유지에 적용 가능한 매체

- 매체를 결정할 때, 캠페인이 **기존 고객**을 타겟으로 하고 있는가 혹은 새로운 **가망고객**을 타겟으로 하고 있는가가 일부 영향을 미칠 수 있음.
- 만약 고객에게 **어떻게 접근해야 할지 정보가 부재한 상황**이라면 고객획득을 위해 **방송매체**를 이용할 수 있고, 가망고객의 **연락처가 알려져 있는 상태**라면 고객과 **직접 접촉**할 수 있는 매체가 더 효과적일 것임.
- 기존 고객유지를 원하는 기업의 경우, **가치가 높은 기존 고객과의 개인적인 접촉** (예: 영업사원 혹은 전화통화를 통한 접촉)을 확대하기 위해 더 많은 시간과 비용을 투자함. 반면 **가치가 낮은 고객**과의 관계일 경우에는 보통 인터넷이나 우편과 같은 **저비용의 접촉 채널**이 적합함.

어떤 커뮤니케이션 전략을 택할 것인가? (4)

〈표 11-2〉 고객유지 및 획득에 적용 가능한 매체

고객유지를 위한 매체	고객획득을 위한 매체
다이렉트 메일(DM): 우편 발송: 단일 제품 다중 제품 기타: 생일카드 감사카드 초청장	TV: 직접 반응 TV (Direct response TV, DRTV) TV 광고 홈쇼핑 채널 디지털 TV
	라디오: 직접 반응 라디오 (DRR) 라디오 광고
동봉: 고지서 소포	텔레마케팅: 아웃바운드 인바운드
텔레마케팅: 아웃바운드 인바운드	인쇄 매체: 언론보도/신문 잡지 삽입 광고
제품목록(카탈로그)	
신문/광고	다이렉트 메일(DM): 우편물 삽입 광고
	인터넷
	전시회/현장 마케팅

어떤 커뮤니케이션 전략을 택할 것인가? (5)

〈표 11-3〉 매체별 특성

매체	주요 특성
다이렉트 메일 (편지, 카탈로그, 가격표, 브로슈어, 전단지, 책자, 신문, 카드, 샘플 등)	<p>다이렉트 메일에는 업무부터 시작해 소포에 이르기까지 우편을 통해 전달될 수 있는 다양한 것들이 구성에 포함될 수 있다. 전통적인 다이렉트 메일 패키지에는 봉투, 편지, 브로슈어, 화신을 위한 내용물, 기타 삽입광고 등이 포함된다.</p> <p>장점</p> <ul style="list-style-type: none"> 정확한 타겟팅 제약 없이 창의적인 형식 적용 가능 (형식의 유연성) 개별 적용이 가능 화신이 쉬움 직접적인 경쟁이 없음 테스트 하기 쉬움 대부분의 변수를 통제 가능 <p>단점</p> <ul style="list-style-type: none"> 높은 단가 초기 셋팅 시간이 많이 걸림 다양한 지식과 기술을 요함 성장 가능성이 제한적
다이렉트 메일 카탈로그	<p>상품 목록, 제품 혹은 서비스에 대한 상세 설명을 담은 작은 책자 형식으로 된 카탈로그를 우편 발송하는 방식.</p> <p>장점</p> <ul style="list-style-type: none"> 기업에 제공하는 상품 전체를 요약하여 제시 가능 차별화된 포지셔닝 가능 창의적인 형식 적용 가능 (형식의 유연성) 시각적절하게 이용 가능 원가 통제가능성이 높음 재구매가 이루어질 수 있음 데이터베이스 구축 및 갱신 가능 <p>단점</p> <ul style="list-style-type: none"> 신규고객의 신상 정보를 확보하기 힘든 위험이 있음 정크 메일로 인식될 위험
텔레마케팅	<p>텔레마케팅은 전화를 통해 고객에게 접근한다. 텔레마케팅은 유통 채널의 하나로 콜센터가 새롭게 등장하면서 유래되었다. 텔레마케팅은 크게 아웃바운드(outbound) 또는 인바운드(inbound) 방식으로 적용될 수 있다. 아웃바운드는 기업이 고객에게 특별한 목적(판촉안내, 설문조사, 구매 후 만족도 조사 등)을 갖고 먼저 접촉을 시도하는 것을 말한다. 반면, 인바운드는 고객 측에서 걸어온 전화를 기업이 응대하는 것을 말한다.</p> <p>장점</p> <ul style="list-style-type: none"> 고도의 타겟팅이 가능 효율적이고 직접적 즉각적인 피드백 제공 가능 빠른 대응 시간 쉽게 테스트 가능 고객관계를 형성하고 유지하는 데 도움 점진적으로 효과가 증대 고객 서비스 수준 향상 <p>단점</p> <ul style="list-style-type: none"> 비쌌 접근할 수 있는 기망고객의 수가 제한적임 우수한 상담원을 유지하기 어려움 대면 의사소통이 불가 고객의 일상을 방해할 수 있음 “귀찮은 광고 전화”로 인식될 위험
인쇄 매체	<p>인쇄 매체는 신문이나 잡지 같은 인쇄물에 들어가는 전면광고나 삽입 광고로 구성된다. 이러한 종류의 매체는 도달률, 즉 얼마나 많은 독자에게 노출되는가를 가장 중요시한다. 전통적인 인쇄 매체의 적용 사례로는 신문이나 잡지에 실리는 광고나 광고성 기사로 채워지는 신문의 특별 세션, 그리고 독립적으로 제작된 삽입 광고를 들 수 있다.</p>

매체	주요 특성
신문 (지역, 전국, 국제 단위의 신문, 일간지, 주간지, 주말판 신문)	<p>장점</p> <ul style="list-style-type: none"> 발행부수 1,000건당 제작 비용이 낮음 빠르고 예측 가능한 반응 적절한 리드 타임, 마감시한이 늦음 다양한 형식으로 제작 가능 접근 범위가 넓음 테스트 비용이 낮음 자주, 즉각적으로 구현이 가능 연중 언제든 사용 가능 <p>단점</p> <ul style="list-style-type: none"> 종종 인쇄 품질이 떨어짐 무심코 지나쳐 버리기 쉬움 고객 개인별 맞춤 제작 불가 광고비가 수시로 변함 간혹 해당 지역의 상황이나 조건에 영향을 받음 우편이나 전화에 비해, 고객들이 무시해 버리는 비율이 높음
잡지 (지역, 전국, 국제, 주간지, 월간지, 연보, 소비자 대상, 기업 대상, 무역, 기술, 전문잡지 등)	<p>장점</p> <ul style="list-style-type: none"> 발행부수 1,000건당 제작 비용이 낮음 비용 통제가 쉬움 적절한 리드 타임, 마감시한이 늦음 독자들에게 대한 연구 데이터가 우수함 모든 시장에 폭넓게 접근 가능 특정 프로파일을 가진 독자층에 접근하기 용이 보통 인쇄 품질이 뛰어남 광고의 수명이 오래감 테스트 비용이 낮음 신뢰가 구축된 환경 속에서 광고 집행이 가능 자주, 즉각적으로 구현이 가능하며 도달률이 뛰어남 연중 언제든 사용 가능 <p>단점</p> <ul style="list-style-type: none"> 반응이 늦게 오 충분한 이야기를 전달하기에 공간이 부족함 고객 개인별 맞춤 제작 불가 우편이나 전화에 비해, 고객들이 무시해 버리는 비율이 높음
삽입 광고	<p>장점</p> <ul style="list-style-type: none"> 대량으로 제작 가능 비용 효율적 유연하게 설계 가능 파급효과가 큼 정보를 충분히 담을 수 있음 사전에 테스트 해 볼 수 있음 <p>단점</p> <ul style="list-style-type: none"> 다른 대안에 비해 선택 가능한 운영 변수가 많지 않음 고객이 크게 선호하지 않음 제대로 삽입되어 배부된다는 보장이 없음
방송 매체 (아날로그/디지털)	<p>TV 매체를 통한 방법에는 직접 반응 TV(DRTV, 시청자와 상호작용하여 해당 시청자의 구매를 유도 가능), TV 광고(상품에 관한 정보를 제공), 홈쇼핑 채널 등이 있다.</p>
TV (지상파, 위성, 케이블, 지역방송, 전국방송, 해외방송)	<p>장점</p> <ul style="list-style-type: none"> 강력한 표현 능력 빠른 반응 구입 가능한 폭넓은 시간대 넓은 시장 커버리지 강력한 지원 매체 브랜드 인지도 및 차별화에 유리 <p>단점</p> <ul style="list-style-type: none"> 제한된 방영 시간 제한된 반응 방식 사전 테스트가 어려움 비용(제작비+방송비)이 많이 들 제작에 시간이 많이 소요 전달 가능한 정보 콘텐츠가 제한적

어떤 커뮤니케이션 전략을 택할 것인가? (6)

매체	주요 특성
라디오 (지역방송, 전국방송, 해외방송)	<p>라디오 매체를 이용한 방법에는 직접 반응 라디오(DRR)와 라디오 광고(제품 또는 서비스에 대해 소개하고 선전)가 있다.</p> <p>장점</p> <ul style="list-style-type: none"> 고도의 타겟팅이 가능 비용 효율적 높은 빈도로 노출 가능 몰입, 친근함, 충성도 유발 준비가 시간이 짧음 강력한 지원 매체 <p>단점</p> <ul style="list-style-type: none"> 대체로 고객이 반응할 방법이 없음 제한된 방송 시간 시각적으로 소구하지 못함 창의적으로 만들 경우, 품질이 떨어지는 문제 발생 청중들이 수동적으로 정보를 수용
인터넷 (웹드와 이드웹, 홈페이지, 이메일)	<p>웹을 통한 광고는 배너 광고, 버튼 광고, 스폰서십 또는 공동 브랜드 광고, 키워드 광고, 제휴 마케팅 등의 형태로 진행된다.</p> <p>장점</p> <ul style="list-style-type: none"> 기존 고객이나 가망고객을 자사 홈페이지로 유인 가능 흥미롭고 인터랙티브함 개인화된 커뮤니케이션 가능 고객 선호에 대한 데이터베이스 구축 가능 비용 효율적 고객과 상호작용이 가능 메시지를 신속하게, 그리고 쉽게 교체할 수 있음 <p>단점</p> <ul style="list-style-type: none"> 수확 체감의 법칙이 적용됨 웹사이트 유지 보수가 필요 IT에 대한 투자 필요 충분한 수의 방문객이 보장되지 않음 웹 페이지를 찾기 위해서는 웹 브라우저에 의존해야 함 사이트를 클릭하는 것이 관심의 표현이 아닐 수 있음 (실수로 클릭한 경우 발생)
가정 방문 (Door-to-Door)	<p>가정 방문형 광고를 위해서는 상품을 판촉 혹은 판매할 지역을 먼저 선택해야 한다. 보통은 우편물이나 지역에서 발행되는 무료 신문 안에 끼워지는 삽입 광고의 형식으로 각 가구에 배송된다.</p> <p>장점</p> <ul style="list-style-type: none"> 목표시장에 접근(타겟팅) 높은 침투율 커버리지의 중복이 발생하지 않음 (동일한 광고가 중복 전달되지 않음) 다목적적으로 사용 가능 / 형식에 제한이 없음 사전에 테스트 해 볼 수 있는 가능성 있음 비용 낮음 <p>단점</p> <ul style="list-style-type: none"> 개인화/맞춤화 수준이 낮음 수확 체감의 법칙이 적용됨 고객에 대한 지식이 불충분함
포스터 (실외 간판, 실외 교통수단, 실내)	<p>포스터는 거리나 기차역, 버스, 택시, 쇼핑센터나 지하철에 비치되는 각종 간판(광고판)을 말한다.</p> <p>장점</p> <ul style="list-style-type: none"> 폭넓은 대중에 접근할 수 있음 반복 노출 빈도가 높음 상대적으로 저렴한 비용 강력한 효과 위치 선정이 용이 가시성이 높음 <p>단점</p> <ul style="list-style-type: none"> 창의적으로 접근하기 어려움 노출 시간이 짧음 대상 청중을 선택하는 데 제약이 따름 메시지가 반드시 간결해야 함

매체	주요 특성
극장	<p>영화 상영 전이나 휴식 시간에 극장에서 광고를 상영할 수 있다. 국가마다 극장 광고의 이용 양상이 다르게 나타난다.</p> <p>장점</p> <ul style="list-style-type: none"> 고품질로 제작됨 관객을 사로잡음 광고를 집행할 영화와 극장을 마음대로 선택 가능 자유롭게 창의적인 형식으로 제작 가능 <p>단점</p> <ul style="list-style-type: none"> 제작 비용 높음 청중의 규모가 극장 관람석 규모로 제한됨 제한된 반응 방식

버락 오바마의 2008년 대선 캠페인 (1)

2008년 미국 대선 당시, 오바마는 자신의 정치적 견해를 드러내고 지지자를 모으기 위해 **라디오, TV, 인터넷**을 혼합하여 사용하였다. 이러한 매체를 통해 진행된 대인 커뮤니케이션은 버락 오바마 진영에서 오바마의 정치적 지지 세력(구매 커뮤니티)을 형성하고, 잠재적 투표자(고객)를 파악하는 데 도움을 주었다.

• 매체 활용을 통한 지지 세력 확보

• 라디오와 TV

다수의 TV와 라디오 광고가 오바마를 홍보하고, 상대 후보로부터의 비방에 대응하기 위해 제작되었고 TV 방영 뿐만 아니라 유튜브 홈페이지에도 게시되었다.

• 이메일

오바마팀은 그의 공식 홈페이지(www.barackobama.com)에 방문한 개인으로부터 1,300만 건 이상의 이메일 주소를 수집하여 이들 계정으로 기부 요청을 포함한 7,000개의 서로 다른 “call to action(행동 촉구)” 메일 메시지를 발송하였다.

• 소셜 미디어

버락 오바마는 캠페인 기간 동안 트위터, 페이스북, 유튜브를 포함한 15개 이상의 소셜 미디어에 공식적인 프로파일(계정)을 등록하고 국내 도처에서 일어나는 오바마의 집 회, 방문, 연설 등을 퍼트리는 데 사용하였다.

버락 오바마의 2008년 대선 캠페인 (2)

- 지속된 상호작용

오바마 대통령은 사무실에서도 **소셜 미디어**를 계속 사용한다.

국정에 대해 국민과 소통하기 위해 Q&A 라이브 스트림 세션의 후원을 받는 유튜브를 사용하고 있다. 또한 유튜브에 대통령의 주간 연설을 게재하고 있다.

2011년 5월 4일까지 버락 오바마의 온 라인 통계량은 7,765,454명의 트위터 팔로워 (전체 트위터 페이지 중 3위), 19,887,186명의 페이스북 팔로워(전체 페이스북 페이지 중 33위), 그리고 204,862명의 유튜브 구독자 (160,500,000의 콘텐츠 조회 수)를 기록했으며, 이 수치는 지금도 계속 늘어나고 있다.

목표 고객에게 전달할 제안 개발 (1)

• 목표고객에게 전달할 제안

- **목표고객**으로 하여금 제품을 구매하도록 만들거나, 제품에 관한 추가 정보를 기업에 문의하게끔 하는 행동을 유발할 수 있는 **적절한 인센티브**
- **무료 제품 샘플**부터 **가격**과 관련된 인센티브(예: CD 2장을 1장 가격에 판매 하는 것), 혹은 **기업에 관한 정보를 제공**하는 상품 제공(예: 기업의 신제품을 소개하는 무료 홍보 비디오 발송)에 이르기까지 다양한 형태로 목표고객에게 제공될 수 있음.

• 제안 개발 방법

- 기업은 제안을 통해 어떤 목표를 달성하고자 하는지, **목표**부터 확고하게 설정하여야 함.

- **제품 포지셔닝**은 어떻게 할 것인가?
- **가격**은 어떻게 할 것인가?
- 제안의 **유효 기간**은 어느 정도로 할 것인가?
- **지불수단**은 무엇으로 할 것인가?
- 제안에 따른 **위험을 감소시키기 위한 방안**은 어떻게 구축할 것인가?

목표 고객에게 전달할 제안 개발 (2)

- 마케팅 담당자가 고려해야 할 질문
 - 인센티브에 **얼마나 투자**할 수 있는가? 허용 가능한 **마케팅 비용**이 현재 얼마나 되나?
 - 인센티브로서 **어떤 종류의 프로모션**을 사용해야 하는가?
 - 프로모션 꾸러미를 **종합적으로 어떻게 구성**할 것인가? (창의적인 메시지, 디자인, 재료 등)
 - 어떤 **프로모션 미디어**를 사용해야 하는가? (텔레비전, 라디오, 다이렉트 메일 등)
 - **단일 단계**로 구성할 것인가? 아니면 **다단계**로 구성할 것인가?

질문에 대한 대답은 **캠페인 비용**과 **수익성**을 측정하는 데 도움이 될 수 있으며,
이들은 모두 **CRM 시스템에 기록되어야 함!**

제안 유형 (1)

제안 유형	설명
가격 인센티브 제공	고객에게 정상가보다 할인된 가격으로 상품 판매 (이때 할인은 정액 혹은 정률로 제공 가능)
지불 편의 제공	제품 구입이 보다 편리하게 이루어질 수 있도록 하는 제안으로, 기업 자체의 신용카드를 발급해 준다든가, 무이자 할부와 같은 지불 방식의 편의를 제공하는 것이 그 예가 될 수 있음
“당신은 특별히 선정되었습니다” 안내	고객을 인지하고 적절하게 처우해 주는 것은 그 자체만으로 고객에게 좋은 동기유발 요인이 될 수 있음. 만약 고객이 기업으로부터 특별하게 인지되고 있다고 느낀다면, 그는 해당 기업으로부터 더 많은 상품을 구입할 가능성이 높음. 정기적으로 자사의 제품을 구입하는 고객에게 뭔가 특별한 선물을 준다든가, 혹은 특별한 클럽의 회원으로 초대하는 것 등이 이러한 제안의 변형된 형태라고 할 수 있음.
프리미엄 서비스 제공	프리미엄 서비스란 특정 제품이나 서비스를 구입할 경우, 무료로 제품(선물)이나 정보를 추가로 제공해 주는 것을 말함.
샘플 제공	고객에게 샘플용(시험용) 상품이나 서비스를 제공해 주는 것
무료 사용권 제공	고객에게 제품을 제약 없이 일정 기간 무료로 사용해 볼 수 있는 기회를 제공해 주는 것
자동 배송	주문을 취소 요청하기 전까지 지속적으로 상품을 고객에게 발송하는 것. 예를 들어, 많은 출판사들이 고객들의 구독을 갱신시키기 위해 기존 구독기간이 끝나도 계속해서 출판물을 보내는 관행을 갖고 있는데, 이것이 자동 배송의 예가 될 수 있음.
기존 회원 추천 시 혜택 제공	새로운 고객을 모집하는 가장 효과적인 방법 중 하나가 바로 기존 고객이 다른 고객을 소개해 줄 때, 작은 선물이나 인센티브를 제공하는 방법임.

제안 유형 (2)

제안 유형	설명
얼리 버드(early bird) 혜택 제공	어떤 정해진 시점 이전에 구입하는 고객에 한해, 특별한 가격에 상품을 판매하는 것
콘테스트 / 행운권 제공	고객이 상품을 구입했을 때, 큰 상이 걸린 어떤 콘테스트에 응모할 수 있는 응모권 (행운권)을 제공하는 것
다량 구입 시 할인	구입액이 큰 고객을 적절하게 보상하기 위해, 구입량에 따라 다량으로 구입한 고객에게 할인을 제공하는 것
여러 상품을 패키지로 제공	연관된 여러 상품을 하나의 패키지로 묶은 뒤, 해당 패키지에 합리적인 가격을 붙여 고객으로 하여금 그 상품 모두를 한꺼번에 사게끔 유도하는 것
디럭스 버전 상품 출시	처음에 특정 가격에 정상 제품을 판매한 다음, 나중에 디럭스 버전 혹은 새 버전의 제품을 재출시하여 이를 더 저렴한 가격에 판매하는 것
바운스 백(bounce-back)	바운스 백이란 고객이 주문을 완료했을 때, 다음 번 주문 때 써 먹을 수 있는 할인권 등을 제공하여 계속해서 자사와 거래하도록 유도하는 것
환불 보장	제조사 혹은 유통사가 구두로 혹은 문서로 제품이나 서비스가 불만족스러울 경우 언제든지 환불해 주겠다고 고객에게 약속하는 것

메트로폴리탄 생명 보험

메트로폴리탄 생명보험(메트라이프)은 전 세계 60개 이상의 국가에서 영업하고 있는 세계적인 규모의 보험 업체 중 하나다.

2008년에 메트라이프는 매사추세츠 지역에서 **기존 고객을 유지하기 위한 캠페인**을 실시하기로 결정하였다. 당시 매사추세츠 지역의 매출 비중이 큰 데다, 규제 완화로 인해 보험사 간 경쟁이 심화되어 기존 고객을 빼앗길 위험이 급증했기 때문이다.

캠페인을 설계할 때, 메트라이프는 고객의 수익성과 해당 고객이 거래를 이어 온 기간, 상품 구매 기록, 어떤 채널을 통해 보험을 가입했는지 등을 기반으로 **고객집단을 세분화**했다. 또한 프로그램의 전반적인 성공을 측정하기 위해 **통제 집단도 함께 생성**되었다. 그런 다음 메트라이프는 매사추세츠 지역에 거주하는 모든 고객에게 가입한 보험이 어떤 혜택을 포함하고 있는지 상기시켜 주는 내용을 담은 **엽서와 편지, 그리고 고객 발행물**을 발송하였다.

이 캠페인은 1년 과정으로 실시되었는데, 결과적으로 고객유지에 있어 **87%의 증가율**을 나타냈다. 이는 당초 메트라이프가 캠페인을 통해 달성하고자 했던 본래 목표보다 25% 증가된 수치로서 아주 성공적인 것으로 드러났으며, 전체 캠페인 소요 비용을 충분히 충당하고 남는 수준이었다.

캠페인 예산 수립 (1)

- 캠페인 예산 수립 과정

- **자원을 적절하게 할당**하고, 캠페인과 연관된 **마케팅 비용**(광고료, 테스트 비용, 메일 발송 대상 명단 임대료 등)의 지출을 조정하는 활동이 이루어짐.
- 캠페인 예산 수립 시, **직접 측정 가능한 활동**과 **쉽게 측정하기 어려운 활동** 모두를 고려해야 하는데, 측정되기 어려운 활동에 대한 예산 수립은 과거의 비슷한 경험, 벤치마킹 혹은 단순한 추측을 통해 이루어지는 경우도 있음.
- 캠페인 예산은 측정과 추정, 분석과 판단이 모두 **균형 있게 이루어질 때** 비로소 효과적으로 수립될 수 있음.

캠페인 예산 수립 (2)

- 예산 추정 방법

1. 기준 예산 수립
2. 허용 마케팅 비용을 고려한 예산 수립방식
3. 경쟁사 대비(competitive parity) 예산 수립방식
4. 목표와 과업을 참고한 예산 수립방식
5. 매출 비율(percentage of sales)을 참고한 예산 수립방식
6. 핵심 성과 지표(KPI: Key Performance Indicators)를 참고한 예산 수립방식
7. 생애가치(LTV) 방법을 사용한 예산 수립방식

기준 예산 수립

- 대부분의 기업은 전년도 **마케팅 지출액**에 최근 **미디어 비용의 인플레이션, 예상 매출액의 증감, 시장 상황** 등을 고려한 조정 비율을 적절하게 반영하는 방식으로 당해 년도 마케팅 예산을 수립함.

• 장점

캠페인 예산이 급진적으로 삭감되지 않을 것이고, 때문에 대체적으로 **안정적인 지출 흐름**을 따라갈 수 있음.

• 단점

전년도의 **매출**을 고려하지 않고 비용을 기준으로 예산 수립을 진행하는 것은 비효율적인 예산 수립 방법.

이 방법을 채택하는 기업은 대체로 마케팅을 미래 매출을 신장시키기 위한 투자가 아니라, 회피해야 할 비용으로 인식하므로 이러한 방법의 예산계획은 **사업의 경쟁력을 떨어뜨리고 변화에 더디게 대처한다**는 점에서 기업에 위험이 될 수 있음.

허용 마케팅 비용을 고려한 예산 수립

- **허용 마케팅 비용**(allowable marketing cost: AMC)을 고려해 예산을 수립하는 것은 기업에 요구되는 이익률을 보전할 수 있는 수준에서 캠페인 마케팅 활동의 지출 규모를 결정하는 방법.
- 어떤 활동에 얼마를 잠재적으로 지출 혹은 투자할 것인가는 **해당 활동의 기대 투자수익률**(ROI)에 따라 결정되며, 목표는 고객별 최적 매출을 달성하고, 이를 통해 판매 수익을 극대화하는 것임.

• 장점

현금흐름에 제한을 두지만 않는다면, 캠페인 예산에 대한 다른 정해진 제한이 없기 때문에 이 방법을 사용함으로써, 기업은 **유연성**을 누리면서도 동시에 **비용을 통제**할 수 있음.

• 단점

많은 활동은 정확히 예측되기 어렵고, 몇몇 활동은 주어진 1년 안에 투자금을 회수하지 못할 수도 있음. 이러한 **복잡성**과 **불확실성**으로 인해 AMC에 기반한 마케팅 정책은 어느 정도 보수적으로 접근될 수밖에 없으며, 그 결과 **공격적으로 펼쳐지기 어려움**.

경쟁사 대비 예산 수립

- 이 예산 수립 방식은 자사의 **경쟁자들과 동등한 수준으로 예산을 할당**하는 방식.
- 경쟁이 치열한 상황에 놓여 있는 기업이 이 기법을 채택하는 경우가 많음.

● 장점

경쟁자에 대한 정보를 대단히 중요하게 강조함.

경쟁자가 무엇을 하고 있는지 정확히 파악한다면, 기업은 시장환경에 **스스로 적응**할 수 있음.

● 단점

누가 경쟁업체인가를 특정하기가 쉽지 않고, 가장 근접해 있는 경쟁사가 어떤 경우에는 **자사 대비 규모**가 훨씬 더 클 수도 있고, 다른 어떤 경우에는 자사보다 훨씬 작을 수도 있기 때문에, 경쟁업체의 상대적 규모를 추정하는 것 역시 쉽지 않음.

또한 마케팅 커뮤니케이션 전략은 **선도 기업**(market leaders)을 위한 전략과 **추격 기업**(market followers)을 위한 전략이 서로 다를 수 있으므로, 이러한 상황을 고려하지 않은 채 무조건 동등성에 기초해 예산을 수립하는 것은 매우 현명하지 않은 방법일 수 있음.

이 방식은 **경쟁 환경이나 기업 목표의 갑작스런 변화**를 충분히 반영하기 어렵다는 단점도 있으며, **자사의 목표가 애초에 예산에 반영되지 못한다**는 점도 한계로 지적될 수 있음.

목표와 과업을 참고한 예산 수립

- 먼저 **마케팅 목표**를 결정하는 데 집중한 다음, 그 목표를 달성하기 위해 어떤 **마케팅 커뮤니케이션 전략**(과업)이 필요한지를 결정함.
- 각 **개별 과업에 드는 비용을 계산**하여, 이를 기반으로 최종 예산을 수립함.

• 장점

마케팅 목표에 집중하고, 자원을 그 **목표에 따라 집행**할 수 있다는 점에서 장점을 가짐.

• 단점

목표를 정하는 것과 실행비용을 **계량화**하는 것은 늘 쉬운 일이 아니기 때문에 이 방법을 실행하는 것은 매우 어려움.

또한 이 방식은 **목표와 과업 간의 관계**가 잘 알려져 있고, 기업이 이를 충분히 이해하고 있다는 가정 하에 수행될 수 있는데, 만약 이 전제가 흔들린다면 효과적으로 적용될 수 없음.

매출 비율을 참고한 예산 수립

- 전체 매출액 중 어떤 **고정된 비율만큼**을 마케팅 커뮤니케이션 예산으로 할당함.
- 이 방식을 도입할 경우, 예상 매출액이 늘어날수록 마케팅 커뮤니케이션 예산 역시 그에 **비례하여 함께 증액**됨.
- 정확한 매출액 대비 예산 할당 비율을 결정하기 위해 **경쟁업체의 할당 비율**이 어떻게 되는지, 그리고 **산업 내 평균**은 어떻게 되는지 면하게 살펴봐야 하고, 기준이 되는 예상 매출액을 결정하기 위해, 기업은 **과거의 판매기록**을 살펴봐야 함.

• 장점

일련의 대안을 포함할 수 있음. 예를 들어, 예상 매출액을 긍정적 전망, 중립, 부정적 전망의 세 가지 경우로 나누어 전망한 뒤, 상황에 따른 **차등화된 마케팅 예산**을 사전에 수립할 수 있음. 또한 이 기법은 해당 기업이 달성하고자 하는 **목표별로 비용을 할당**할 수 있음.

• 단점

적절한 매출 비율(매출액 대비 마케팅 예산의 비율)을 결정하는 것이 쉽지 않음.

예를 들어, 어떤 경쟁업체는 광고 예산을 조금만 사용하면서, 모든 예산을 판매 인력의 인건비에 집중할 수 있는데, 이런 특수한 업체를 벤치마크 대상으로 참조하여 매출 대비 광고 예산을 적게 집행하면 자칫 낭패를 볼 수도 있음.

핵심 성과 지표를 참고한 예산 수립 (1)

- 매출 당 비용, 전환비율, 질의 당 비용, 투자수익률(ROI)과 같은 **단순한 성과 지표**를 측정하여 수행되는 전미 분석법(front-end analysis).
매출액을 결정하기 위해, 기업은 **과거의 판매기록**을 살펴봐야 함.

• 장점

특정 프로모션에 **얼마나 투자할 수 있는지** 빠르게 파악할 수 있음.

만약 **이메일**을 사용한다면, **유연**하면서도 **고객이 선호**하는 의사소통 채널로써 고객을 획득, 유지하고 고객에게 서비스를 제공하는 데 사용할 수 있음.

또한, 이메일을 통해 전달되는 메시지는 각 고객의 구매 단계에 따라 **맞춤화**되어 제공될 수 있으며 고객은 원하는 내용만 **선별적**으로 열어 확인해 보고, 나머지는 무시하고 넘어가는 것도 가능함.

• 장점

사용하는 지표에 따라 다르지만, 이메일의 경우 발송 대상 명단을 임대하는데 **비용이 상당히 비쌘**.

핵심 성과 지표를 참고한 예산 수립 (2)

〈표 11-5〉 핵심 성과 지표

성과 지표	산식	정의	12,395달러의 비용이 소요되는 10,000명의 고객에 대한 다이렉트 메일 발송 사례에의 적용 예
천건당 비용 (CPM, Cost per thousand)	$CPM = (\text{전체 프로모션 지출액} / \text{전체 수량}) \times 1,000$	수량(1,000건)에 따른 전체 프로모션 비용	$CPM = (12,395 / 10,000) \times 1,000 = \$1,239.00$
응답당 비용 (CPR, Cost per response)	$CPR = (\text{전체 프로모션 지출액} / \text{응답 건수})$	캠페인에 응답한 건수 대비 전체 캠페인 지출액의 비율	응답 건수가 총 340건이었다고 하면, $CPR = 12,395 / 340 = \$36.50$
문의당 비용 (CPE, Cost per enquiry)	$CPE = (\text{전체 프로모션 지출액} / \text{전체 주문 건수})$	전체 주문(문의) 건수 대비 전체 캠페인 지출액의 비율	전체 주문 건수가 총 252건이었다고 하면, $CPE = 12,395 / 252 = \$49.20$
매출당 비용 (CPS, Cost per sale)	$CPS = [\text{전체 프로모션 지출액} / (\text{전체 주문 건수} - \text{반품 및 악성부채 판매 건수})]$	전체 주문 건수 중에서 실제 매출로 전환된 건수(즉 반품되거나 채권회수가 안 된 악성부채 판매 건수를 제외한 실제 매출 건수) 대비 전체 캠페인 지출액의 비율	252건의 주문 중 16건이 반품되고, 3건이 악성부채로 남았다고 하면, $CPS = 12,395 / (252 - 16 - 3) = \53.20
전환 비율 (CR, Conversion rate)	$CR (\%) = (\text{구매자 수} / \text{응답자 수}) \times 100$	전체 캠페인에 응답한 인원 중 실제 구매까지 최종적으로 연결된 인원의 비율	이 경우, $CR = (233 / 252) \times 100 = 92\%$, 즉 10명의 응답자 중 9명이 캠페인을 통해 구매로 전환하였음을 알 수 있음.
투자 수익률(ROI)	$ROI = \text{매출액} / \text{전체 프로모션 지출액}$	전체 캠페인 지출액 대비 캠페인으로 인해 창출된 매출액의 비율	각 주문당 \$75의 매출을 일으켰다면, 유효 주문 건수가 총 233건이므로 ROI는 $[(75 \times 233) / 12,395] = 1.4 (= 7/5)$ 가 됨. 즉 캠페인에 \$5를 사용할 때마다, 고객으로부터 \$7씩 벌어들였음을 알 수 있음.

핵심 성과 지표를 참고한 예산 수립 (3)

- 포레스터 리서치(Forrester Research)의 “이메일 마케팅 대화(e-mail marketing dialogue)”, 1999

〈표 11-6〉 이메일의 핵심 성과 지표

	CPM	클릭률(%)	구매율(%)	CPS
임대된 명단 대상으로 메일 발송	200달러	3.5	2.0	286달러
후원업체 고객을 대상으로 메일 발송	93달러	2.5	0.8	465달러
자사 내부 고객을 대상으로 메일 발송	5달러	10.0	2.5	2달러

〈표 11-7〉 이메일 캠페인과 고객획득 및 유지 관련 지표

CPM	고객획득			고객유지	
	임대된 명단을 대상으로 다이렉트 메일 발송	배너 광고	임대된 명단을 대상으로 이메일 발송	기존 고객 대상으로 다이렉트 메일 발송	기존 고객 대상으로 이메일 발송
메시지 제작비	462달러	N/A	N/A	462달러	N/A
매체 운영비	118달러	15달러	200달러	N/A	N/A
배송비	270달러	1달러	N/A*	270달러	5달러
합계	850달러	16달러	200달러	732달러	달러5
클릭률	N/A	0.8%	3.5%	N/A	10%
구매율	1.2%	2.0%	2.0%	3.9%	2.5%
매출당 비용 (CPS)	71달러	100달러	286달러	18달러	2달러

* 임대된 명단을 대상으로 이메일 발송 시 배송비는 매체 운영비에 함께 포함됨.

생애가치 방법을 사용한 예산 수립 (1)

- **각 개별 고객의 가치**에 집중하여, 각 고객별 가치에 따라 비용을 책정하여 전체 지출액을 줄이는 방법임.
- CRM 데이터베이스에 기록되어 있는 데이터를 활용하면, 기업은 각 고객별 예상 매출액이 아닌, 그 보다 **더 확장된 해당 고객의 종합적인 생애가치**를 예측할 수 있음.
- 각 고객의 생애 가치를 파악하게 되면, 기업은 마케팅 지출을 통해 **얼마의 수익**을 거둘 수 있을지 예상 할 수 있고, **기존 고객**으로부터 얻을 수 있는 비용 대비 수익이 클 지 혹은 **신규고객**으로 부터 얻을 수 있는 비용 대비 수익이 더 클지에 대해서도 비교해 볼 수 있음.
- 이 방법을 채택할 경우, 기업은 가장 수익성 높은 전략을 통해 **예산을 효율적으로 할당**할 수 있음.

• 장점

CRM 데이터베이스의 정보를 활용하여 보다 **정확하게 캠페인의 비용을 추산**할 수 있음.

동시에 여러 마케팅 캠페인 대안들의 수익성을 서로 비교해 볼 수 있기 때문에, 선택 가능한 전략 간의 **효과적인 자원 배분**을 가능케 함.

생애가치 방법을 사용한 예산 수립 (2)

- 단점

대부분의 기업에서 고객과의 **거래 데이터가 부족**하고 현재의 **기술력이 부족**하기 때문에, **고객가치**를 추적 하거나 **고객의 생애가치**(LTV)를 예측하기 어려움.

만약 기업이 **과거 캠페인의 수행결과**를 제대로 **기록, 관리**하지 않았다면, 유사한 캠페인의 결과와 비교하고 과거의 실수로부터 교훈을 얻는 것은 불가능함.

때때로 가장 높은 투자수익률을 내는 전략은 가장 빠르게 수익을 내지 않기 때문에, 이런 경우 ROI는 낮지만 빨리 수익을 내는 전략으로 대체되어야 하며, 생애가치 방법에 기반해 예산을 수립할 경우 투자 수익률만을 주로 고려하므로 이 같은 **유연성이 발현되기 어려움**.

마케팅 담당자는 **전미 분석과 허용 마케팅 비용 분석**을 같이 병행해야 하며 예산은 마케팅 ROI측정 없이 절대 수립될 수 없다는 것을 반드시 기억해야 함.

테스트

• 테스트 단계의 특징

- 테스트 단계에서는 캠페인을 진행하는 **다양한 방법들 간의 비교**가 이루어지게 됨.
- 테스트는 시험 대상이 되는 요인을 제외한 나머지 요인을 모두 일정하게 유지시킨 뒤, 시험 대상 요인의 값이 변화될 때 **캠페인 성과가 어떻게 변화하는지** 측정하는 방식으로 수행됨.
- 테스트는 전체 요인을 대상으로 하기보다는, **가장 핵심이 되는 요인을 중점적으로 확인하는 방식**으로 수행되어야 하는데, 이때 핵심 요인 중 하나만 살펴보는 것은 곤란하며, 최대한 핵심 요인 모두를 시험할 수 있도록 노력해야 함.

• 테스트 수행 단계

1. 현재 수립된 캠페인 계획을 가정했을 때 어떤 성과를 보일지 추정한 뒤, 이 값을 **테스트의 통제값**으로 삼음.
2. 시험하고자 하는 요인을 하나 선택한 뒤, 그 **요인의 값을 변화**시킴.
3. 전체 목표고객들 중 일부를 **표본으로 추출**한 뒤, 이 표본집단에 대해 변화된 요인값을 기반으로 한 **테스트용 캠페인을 운영**해 봄.
4. 캠페인 성과와 새롭게 변화된 요인값을 기반으로 수행된 캠페인 성과를 **비교**하여, 해당 요인이 전체 캠페인 목표에 어느 정도 영향을 미치는지 확인함.

테스트의 이점은 무엇인가?

- 테스트는 **실제 고객의 행동이 어떻게 나타나는지** 정확하게 보여 줌.
이는 현실 세계와 동일하거나 거의 근접한 환경에서 테스트가 수행되기 때문임.
- 테스트는 **고객에 대한 연구를 촉발**하고, 그 연구의 결과를 **검증**할 수 있도록 해 줌.
- 테스트는 **창의력을 자극**하고, 사내에 **건강한 내부 경쟁을 유발**할 뿐 아니라, 기존 방식과 다른 새로운 방식으로 캠페인을 기획하는 **창의적인** 팀이 도전할 수 있도록 촉진함.
- 테스트는 기업의 가장 큰 자산, 즉 **고객을 보호**해 주는 역할을 수행함.
테스트 과정에서 작은 규모의 고객집단과 접촉해 캠페인을 검증하게 되면,
본 캠페인 수행 시 보다 **검증되고 안전한 제안**을 고객에게 제공할 수 있기 때문임.
- 테스트는 **재정적 위험을 최소화**시켜 주며, 기업이 값비싼 실수를 저지르지 않도록 도움.
- 테스트는 **비용을 절감**할 수 있는 방법을 알려줌.

무엇을 실험해야 하는가?

• 테스트 될 핵심 변수

- 목표고객과 가망고객들로 구성되어 있는 **캠페인의 타겟이 될 고객**
- **제안**과 관련된 변수들(가격, 인센티브 등)
- **포맷**과 관련된 변수들 (물리적 형태, 어떤 느낌으로 다가갈 것 인지와 규모 등)
- **창의적 요소**들(어떻게 어필할 것 인가와 어떤 어조와 메시지로 전달할 것인지 등)
- **어떤 매체**를 사용할 것이며 **언제 캠페인을 전개할 것인지** 등

• 테스트 시 주의사항

- 예산을 결정할 때 기업은 **테스트 비용을 감안**하여, 과연 이 테스트가 **꼭 필요한 중요한 테스트인지** 반드시 사전에 고려해야 함.
- 새로 시작하려는 마케팅 캠페인이 기존에 해 본 경험을 가지고 있는, 그래서 관련 경험과 지식이 풍부한 상태에서 수행되는 캠페인이라면, 기존 절차를 약간 수정하고 개선하는데 필요한 테스트만 한 두 차례 정도 수행해도 사실상 충분함.

본격 캠페인 시행 전 매체 테스트 수행 사례 (1)

이그제큐티브 코너가 최근 자사의 시가 케이스를 새로운 고객에게 **판촉**하기 위한 캠페인을 시작하였다. 캠페인의 목표는 **1,000명의 신규고객을 획득**하는 것이다. 기업은 **고객 당 30달러**를 투자할 수 있으며(AMC=\$30), 판매당 **매출 총이익은 50달러**로 예상된다. 이 프로그램에 대한 **전체 캠페인의 예산은 30,000달러**(\$30 x 1,000)으로 책정되어 있고, **인터넷, 우편, 텔레마케팅, 잡지 광고**를 이용해 해당 캠페인을 수행하는 것으로 계획되어 있다.

이에 이그제큐티브 코너에서는 이 중 **가장 효과적인 매체가 무엇인지** 평가하기 위해, 일부 고객을 대상으로 테스트를 실시하기로 하였다. 기업에서는 먼저 각 매체별로 가용한 가망고객 연락처를 확보한 다음, 이 중 **5%를 표본으로 추출**하여 본 테스트를 위한 목표고객으로 설정하였다.

테스트를 위해, 이그제큐티브 코너는 3,000명의 가망고객에게 우편을 발송하고, 다른 3,000명의 가망고객에게 이메일을 발송했으며, 다른 500명의 가망고객에게는 전화 통화(텔레마케팅)를 시도하였다. 또한 기업체 고위 임원이 독자층으로 형성되어 있는 Top Management라는 잡지에 캠페인과 관련한 광고를 게재하였다.

테스트 캠페인은 실제 매출로 유도될 수 있도록 최종 캠페인(본 캠페인)과 동일한 설정 하에 수행되었으나, 그 규모만 최종 캠페인에 비해 작은 규모로 진행 된 것이었다.

본격 캠페인 시행 전 매체 테스트 수행 사례 (2)

〈표 11-8〉 매체별 테스트 캠페인의 목표고객 규모

매체	확보한 고객 목록의 건수 (전체 목표고객 규모)	테스트 캠페인의 목표고객 규모
인터넷	60,000 가망고객	3,000 가망고객
우편	60,000 가망고객	3,000 가망고객
전화	10,000 가망고객	500 가망고객
잡지 광고	2,000,000 가망고객	100,000 가망고객

본격 캠페인 시행 전 매체 테스트 수행 사례 (3)

1) 테스트 캠페인의 예산과 규모를 결정하기

기업은 대상 고객의 수에 매체당 비용을 곱하여 10,800달러라는 전체 테스트 캠페인 예산을 도출하였다. 이는 전체 캠페인 예산의 36% 정도 되는 규모이다.

〈표 11-9〉 테스트 비용, 손익분기 분석 및 테스트 결과

매체	1,000명 당 비용 (\$)	목표고객 규모	테스트 비용	손익분기 달성을 위 한 고객 수	목표 응답률 (%)	실제 테스 트 캠페인 에 응답한 고객 수	실제 응답률 (%)
이메일 발송	300	3,000	900	30	1.0	33	1.1
다이렉트 메일 발송	400	3,000	1,200	40	1.3	40	1.3
기존 고객에 대한 텔레마케팅	6,200	500	3,100	103	20.7	61	12.2
Top Management 잡지 광고	56	100,000	5,600	187	0.2	200	0.2
계			10,800	360		344	

본격 캠페인 시행 전 매체 테스트 수행 사례 (4)

2) 목표 응답률(target response rate) 산출

목표 응답률은 테스트에 소요된 비용을 충당하는 데 필요한 고객의 수를 산출한 값이다. 이 비율은 전체 테스트 비용(10,800달러)과 매체당 AMC(30달러)의 비율에 의해 계산된다 (예: 다이렉트 메일 발송에 있어 손익분기를 달성하려면 40명의 고객을 캠페인을 통해 확보하는 것이 필요한데, 이 40명은 전체 캠페인 대상인 3,000명의 1.3%에 해당된다).

3) 매체 별 실제 응답률 산출

각 매체별 실제 응답률을 각 매체의 목표 응답률(즉 캠페인 수행에 소요되는 비용을 모두 충당하기 위해 요구되는 응답률)과 비교해 보면, 각 매체가 캠페인에 얼마나 효과적이었는지 쉽게 평가할 수 있게 된다.

〈표 11-9〉 테스트 비용, 손익분기 분석 및 테스트 결과

매체	1,000명 당 비용 (\$)	목표고객 규모	테스트 비용	손익분기 달성을 위 한 고객 수	목표 응답률 (%)	실제 테스 트 캠페인 에 응답한 고객 수	실제 응답률 (%)
이메일 발송	300	3,000	900	30	1.0	33	1.1
다이렉트 메일 발송	400	3,000	1,200	40	1.3	40	1.3
기존 고객에 대한 텔레마케팅	6,200	500	3,100	103	20.7	61	12.2
Top Management 잡지 광고	56	100,000	5,600	187	0.2	200	0.2
계			10,800	360		344	

본격 캠페인 시행 전 매체 테스트 수행 사례 (5)

4) 전체 매출 총이익 계산

매출 총이익은 실제 구매로 이어진 고객의 수에 판매당 매출 총 이익(\$50)을 곱하여 얻을 수 있다. 또한 순이익도 전체 이익에서 테스트 캠페인에 소요된 비용을 차감하여 얻을 수 있다. 이 단계에서 기업은 각 매체의 ROI를 판단할 수 있는 필수적인 정보를 모두 갖게 된다. ROI는 테스트 캠페인 소요 비용 대비 최종 산출된 순이익의 비율로 산출될 수 있는데, 그 단위는 %가 된다.

〈표 11-10〉 테스트 캠페인에 대한 매체별 순이익과 ROI

매체	실제 응답률 (%)	실제 고객 수	(A)	(B)	(C) = (A) - (B)	(D) = (C) / (B)
			매출 총이익 (\$)	테스트 비용 (\$)	순이익(\$)	투자수익률 (ROI, %)
이메일 발송	1.1	33	1,650	900	750	83
다이렉트 메일 발송	1.3	40	2,000	1,200	800	67
기존 고객에 대한 텔레마케팅	12.2	61	3,050	3,100	-50	-2
Top Management 잡지 광고	0.2	200	10,000	5,600	4,400	79
계		334	16,700	10,800	5,900	

본격 캠페인 시행 전 매체 테스트 수행 사례 (6)

- 테스트 결과 해석

테스트 캠페인 이후, 30,000달러의 본래 예산에서 19,200달러의 예산이 남게 되었다.

이 예산은 테스트 캠페인에서 보내 지지 않은 나머지 57,000개의 주소에 이메일을 발송하는 데 사용될 것이다. 이메일 캠페인의 전체 비용은 차선의 ROI 매체인 Top Management 잡지에 광고를 삽입하기 위한 2,100달러를 남겨둔 17,100달러가 될 것이다.

가장 저렴한 잡지 광고 비용은 5,000달러까지 가능하지만, 이는 남겨진 예산을 훨씬 초과한다. 때문에 세 번째로 ROI가 높은 대안인 **다이렉트 메일**을 새로운 대안으로 고려해 볼 수 있다.

만약 남은 예산으로 다이렉트 메일을 보내게 된다면 5,250통의 프로모션 우편이 발송될 것이다.

테스트로 미래를 예측할 수 있는가?

• 캠페인에 응답하는 비율(%)

- 테스트 캠페인을 수행하면, 캠페인 대상이 된 목표고객 중 **얼마나 많은 사람이 캠페인에 반응하는지** 그 결과를 얻을 수 있음.
- 전체 캠페인 대상 목표고객 수 대비 캠페인에 반응을 한 사람(예: 인센티브에 긍정적으로 응답한 사람들)의 수를 계산하면 **응답 비율(%)**을 얻게 되는데, 이 수치는 테스트 된 특정 캠페인이 목표를 달성하는지 평가하는 성공의 지표로 활용될 수 있음.

• 캠페인 수익성

- 테스트 캠페인은 실제 캠페인을 수행했을 때 **어느 정도 수익이 발생 할지**에 대해서 그 결과를 가늠케 해 줌.
- 예상되는 매출 총수익에서 전체 캠페인 비용(캠페인 준비비용, 캠페인 운영에 사용된 추가 비용)을 차감하면, 캠페인을 통해 얻을 수 있는 **기대 순이익**을 계산할 수 있는데, 이를 통해 **캠페인의 수익성**을 예측해 볼 수 있음.

다양한 매체에서의 테스트 (1)

• 다이렉트 메일

- 우편의 포맷부터 시작해서 포장 방식, 메시지, 창의적 콘셉트, 그리고 누구에게 발송할지에 대한 명단에 이르기까지 **다이렉트 메일의 설계 요소**가 모두 테스트 될 수 있음.
- 발송 시기부터 시작해서 예산에 이르기까지 모든 요소를 마케팅 담당자가 마음대로 통제할 수 있기 때문에, 이 모든 것을 사전에 테스트 해 보는 것이 의미가 있음.

• 텔레마케팅

- 고객과의 전화 통화가 연결된 시간 동안 텔레마케터는 특정 제품이나 서비스를 홍보하면서 **다양한 판촉 활동**을 시험해 볼 수 있고, 그것이 여의치 않을 경우 다른 시나리오를 전달해 본 다음 해당 **고객이 어떤 반응을 보이는지** 시험해 볼 수 있음.
- 단 하루만 테스트 해 보면, 기획된 제안이 과연 성공할 수 있을지 없을지 판단할 수 있는 충분한 데이터를 얻을 수 있음.
- 전화통화의 경우, **고객의 반응을 바로 알 수 있다는 점**은 의심의 여지가 없는 텔레마케팅의 장점 중 하나임.

다양한 매체에서의 테스트 (2)

- 인쇄광고/삽입광고

- 독자의 구성, 신문 또는 잡지의 유통 방식, 위치에 따라 달라지는 광고비, 광고가 노출되는 시기, 노출횟수, 광고의 위치와 색상 등과 같은 많은 요소가 **모두 테스트의 대상**이 됨.
- 인쇄광고의 테스트가 불가능한 것은 아니지만, 텔레마케팅이나 다이렉트 메일처럼 **쉽고 저렴하지는 않음**.
- 삽입광고에 가장 많이 사용되는 테스트에는 **스플릿 런 테스트(split-run test)**와 **A/B 스플릿 테스트, 교차(cross-over) 테스트**가 있음.

다양한 매체에서의 테스트 (3)

- 인쇄광고/삽입광고

- 스플릿 런 테스트

- 삽입광고에 주로 많이 사용되는 스플릿 런 테스트는 **동일한 주제와 메시지**를 갖고 있지만 **형식이 다른 두 가지 형태의 광고**를 번갈아 가며 실은 다음, 그 성과를 서로 비교해 보는 방식의 테스트.
 - 이 테스트에서는 어떤 버전이 좋은 응답률을 보이는지 추적하기 위해 각 광고유형에 서로 다른 코드 또는 다른 전화번호를 삽입함.

- 스플릿 런 테스트 사례

다른 종류의 와인을 위한 크리스탈 잔을 생산하는 한 기업에서 어떤 광고가 더 효과적인지 알아보기 위해 통제 광고 A에 대응되는 **네 가지 종류의 광고(B, C, D, E)**를 테스트 하려 한다.

이 테스트는 **서로 다른 독자층을 가진 4종의 와인 잡지**를 대상으로 수행되었다.

다양한 매체에서의 테스트 (4)

- 인쇄광고/삽입광고
 - 스플릿 런 테스트 사례

잡지	비용(\$)	통제 변수	통제에 따른 응답 건수	통제변수 응답당 비용	시험 변수	시험에 따른 응답 건수	시험변수 응답당 비용	리프트 ^a (%)
World Wine	1,736	A광고	331	5.2	B광고	396	4.4	20
Wine Magazine	2,756	A광고	277	9.9	C광고	356	7.7	29
Wine Enthusiast	2,960	A광고	308	9.6	D광고	282	10.5	-8
Food and Wine	2,348	A광고	325	7.2	E광고	400	5.9	23
합계	9,800		1,241	7.9		1,434	6.8	

^a 이 표에서 리프트는 시험변수 응답당 비용(X)이 통제변수 응답당 비용(Y)으로부터 얼마나 감소했는지를 상대적 비율로 계산 (= (Y-X)/X)한 값으로, 단위는 %이다.

B, C, E광고가 A광고보다 더 높은 리프트(lift) 값을 갖는 것으로 나타났는데, 그 중에서도 특히 **C광고**가 테스트 된 모든 광고들 중 **리프트 값이 가장 높은 것**으로 나타났다.

이에 해당 기업은 C광고를 캠페인 운영에 사용하기 위한 광고로 최종 채택하였다

다양한 매체에서의 테스트 (5)

- 인쇄광고/삽입광고

- A/B 스플릿 테스트

- 동일한 출판 매체에 대해 일부에는 A버전의 광고를, 나머지에는 B버전의 광고를 실은 뒤, 추후 어느 광고가 더 효과적인지 비교하는 방식의 테스트.
 - 보통 어떤 디자인이 더 효과적일지 판단하고 싶을 때나, 어떤 색상이 광고에 더 적합한지 판단하고 싶을 때 이 방법을 사용함.
 - 스플릿 런과 마찬가지로 어떤 버전이 더 좋은 응답률을 보이는지 추적하기 위한 메커니즘이 광고 안에 반드시 포함되어야 함.

다양한 매체에서의 테스트 (6)

• 인쇄광고/삽입광고

• 교차 테스트

- 어떤 기업이 **동일한 광고를 두 가지 버전**으로 만들었는데, 그중 첫 번째 버전(A)은 **메시지의 전달방식을 보다 창의적으로 변형한 것**이고, 두 번째 버전(B)은 **색상을 다르게 바꾼 것**임.

이런 상황에서 잡지 1의 1월호와 잡지 2의 2월호에는 A버전의 광고를 삽입하고, 잡지 1의 2월호와 잡지 2의 1월호에는 B버전의 광고를 삽입하면, 창의적인 변화와 색상의 변화가 각각 응답률의 향상을 어느 정도 가져오는지를 비교할 수 있게 됨.

• 교차 테스트 사례

기업이 광고 A와 광고 B의 효과를 검증하기 위해 두 와인 잡지에 교차 테스트 방식으로 광고를 실은 후 각 광고의 효과를 비교하였다.

	World Wine			Food and Wine	
	통제변수	응답건수		통제변수	응답건수
1월호	A광고	331		B광고	308
2월호	B광고	277		A광고	325

테스트 과정 중 발생할 수 있는 잠재적 문제

- 마케팅 담당자는 **동일한 고객군에게 여러 가지 테스트를 수행하는 것을 피해야 함**.
한 캠페인에 대해 여러 테스트를 수행할 경우 동일한 고객집단을 계속 이용한다면, **응답률이 크게 떨어짐**. 때문에 마케팅 담당자는 수확 체감이 발생하는 테스트 횟수가 대략 어디쯤 인지 알고, 고객에게 접근하기 위한 **최적의 빈도**(테스트의 한계 비용과 테스트를 통해 거두어 지는 **한계 수익**이 서로 만나는 지점)를 사전에 계획해야 함.
- 테스트 결과에는 **유효기간이 존재함**.
고객의 선호체계는 시간이 경과함에 따라 변화하기 때문에, 테스트로부터 도출된 결론은 **수명이 짧음**. 따라서 최신의 변화를 감지하고 싶다면, **지속적**으로 테스트를 수행해야 함.
- **같은 요소를 또다시 테스트 하지 말아야 함**.
다른 모든 요인은 그대로 둔 채, 특정 요인만 변화시켜보고 그것이 어떤 결과의 변화를 가져오는지 살펴봐야 함. **동일한 환경을 반복하여 실험하는 것은 아무런 의미가 없음**.
- 전체적인 **마케팅 목표**가 먼저 확립된 다음, 그 목표 하에 테스트가 수행되어야 함.
특정 캠페인에 최적화하는 것보다 더 중요한 것은 **성공적인 마케팅 프로그램에 기여 할 수 있는 테스트**를 수행하는 것임.



03

캠페인 실행

이행 및 조정

- 캠페인의 이행

- 개발 단계에서 만들어진 모든 것들을 **요약**하고, 실제 캠페인을 운영하기에 앞서 **무엇이 준비되어야 하는지 일일이 식별**하는 작업이 수행되어야 함.
- 캠페인을 이행하기 위해서는 캠페인 수행 과정 전반과 각 수행 단계에서 사용될 자원들이 모두 명시된 **실행 계획**이 먼저 준비되어야 함.

- 캠페인 실행계획

실행 계획은 다음과 같은 3개의 하부 계획으로 나누어짐.

1. 캠페인 프로그램

2. 캠페인 일정

3. 활동 일정

캠페인 프로그램

• 의미와 특징

- 캠페인 프로그램은 캠페인 운영 시 실행될 **모든 활동들의 요약**
- 캠페인 수행 기간 동안 달성되어야 할 **모든 과업들의 목록**이 기술 되어 있는데, 이 목록은 일련의 팀 구성원들에게 할당됨.
- 캠페인에 연관된 모든 사람들의 업무를 효과적으로 조정하기 위해, 각 과업에는 반드시 **마감일**이 명시되어 있어야 함.
- 어떤 매체에 어떤 제안으로 캠페인을 수행할지 선택하고 나면, 마케팅 팀은 캠페인 기간 중 산출될 모든 것(메시지의 형태, 색상, 창의적 표현 방식)과 발생될 모든 이벤트에 대한 **구체적인 사전 계획**을 완료해야 함.

캠페인 일정

- 의미와 특징

- 캠페인 일정은 **계획된 이벤트와 이들의 실행 시점**을 종합적으로 나열한 것
- 캠페인이 다른 마케팅 활동과 동시에 계획되어 있다면, 일정이 **겹치는 시점**에 자원, 시기, 목표고객에 대한 **충돌**이 있을 수 있으므로 적절히 조절해야 함.
- 캠페인 일정과 활동 일정 사이에는 중요한 차이점이 있는데, **캠페인 일정**은 캠페인 **구성 요소의 관점**에서 설계된 일정인 반면, **활동 일정**은 **기업 자체의 운영 활동**에 관한 일정을 다룸.

활동 일정 (1)

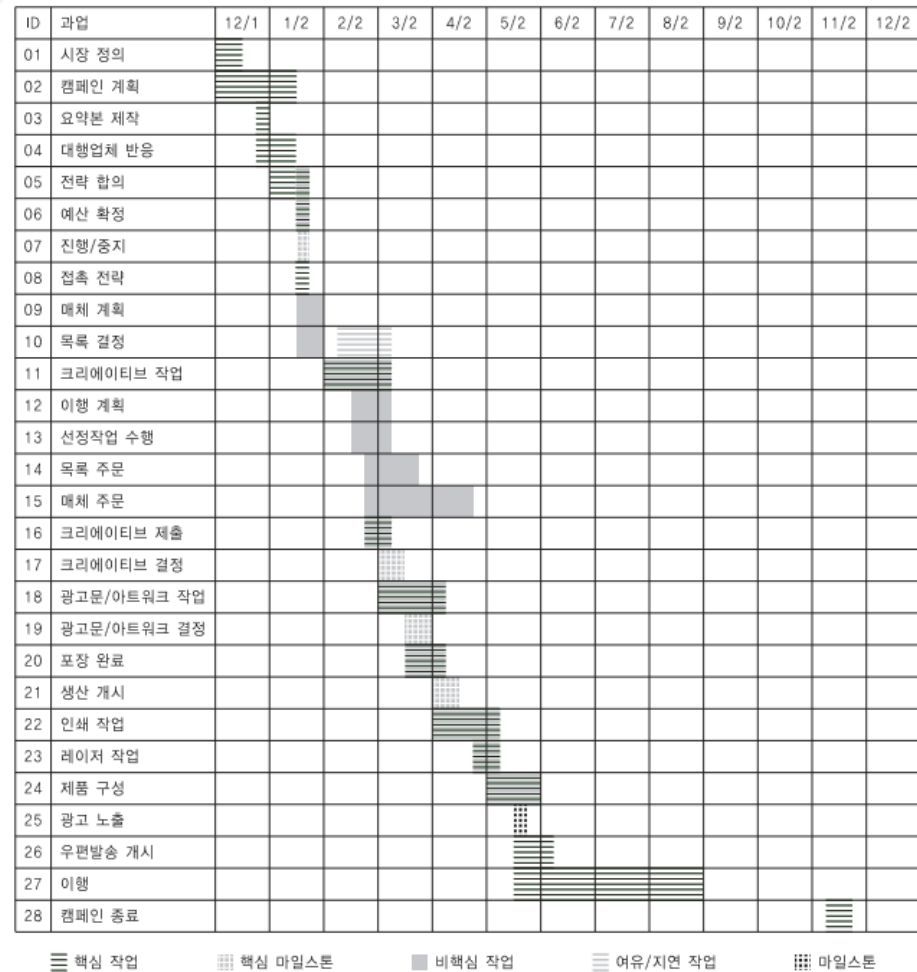
- 의미와 특징

- 활동 일정을 설계할 때에는 **기업 내 상호 연관된 활동**이 어떤 것이 있는지 확인해야 하고, 이를 참고하여 각 활동이 **효율적**으로 완료될 수 있도록 **시간을 할당**하여야 함.
- **주경로 방법** (Critical Path Method: CPM)이 주로 쓰이는데, 캠페인 각 단계에 시간요소를 배치하고, 단계마다 **필수적으로 선행되어야 할 활동**이 무엇인지를 표현하며 모든 캠페인 단계를 **연속적**으로 나타냄.
- 활동 일정을 사용하면 과업의 **완료**와 **승인**을 위한 충분한 시간을 할애할 수 있고, 현재 캠페인이 **어느 단계**에 와 있는지 쉽게 파악이 가능함.

활동 일정 (2)

• 간트 차트(Gantt Chart)

〈그림 11-3〉 다이렉트 캠페인에 대한 간트 차트의 예



모니터링 및 조율 (1)

• 모니터링의 특징

- 캠페인이 끝날 때까지 무작정 기다린다면, **예상치 못한 변수**가 중간에 발생해도 일정 수정과 같은 것을 하나도 수행할 수 없기 때문에, 모니터링은 어느 일정 기간 수행되고 끝나는 프로세스가 아니라, **계속해서 진행되는 프로세스**여야 함.
- 그때그때 나타나는 반응을 통해 결과를 추적하는 통합된 캠페인을 운영하기 원하면, **지속적**으로 모니터링 하는 체계로 캠페인을 관리해야 함.
- 상황 보고서가 사전적인 캠페인 결과를 산출하면, 그것을 기대했던 결과와 비교해 보고, 예상과 다르게 결과가 나오는 경우 **바로 적절한 조치**에 들어가도록 함.

그렇다면, 적절한 조치(조율작업)를 구체적으로 어떻게 취할 수 있는가?

모니터링 및 조율 (2)

- 모니터링 중 조율작업의 예시

- 캠페인 시행 초기에 고객으로부터 주문이나 문의가 얼마나 들어오는가에 따라 계획을 조정할 수 있음. 단, **전환비율**(conversion rate)이 당초 **예측된 수준에 근접하게 유지**된다 는 전제 하에 조정이 가능함.
- **매체에 대한 선택**을 조정할 수 있음. 캠페인 시행 초기에 집행된 매체의 성과를 보면, 매체에서 집행한 광고가 수익성이 있었는지, 만약 수익이 나쁘다면 매체에 대한 계약을 아예 취소하거나 가격을 재협상해야 하는 상황은 아닌지 등을 판단할 수 있음.
- 만약 캠페인 시행 초기에 여러 옵션을 테스트 해 본 상태였다면 **무엇이 가장 최적인지**를 바로 파악할 수 있기 때문에 보다 **신속하게 조정 작업을 진행**할 수 있음.

고려해야 할 문제

• 캠페인의 실패 원인

- 마케팅 계획이 **기능적인 수준**에서 착수되고 기업의 다른 기능 영역들과 제대로 **통합되지 않을 때**, 캠페인은 대체로 **비효율적**이게 됨.
- 운영적인 마케팅 계획과 전략적 마케팅 계획에 대한 **책임을 분리하는 것**은 단기와 장기 목표를 서로 나누게 함.
운영적인 수준에서는 단기 결과에 대해서만 관심을 갖게 되기 때문에, **장기적으로 기업의 경쟁력을 저하**시킬 수 있음.
- **최고 경영자**가 마케팅 기획에서 적극적인 역할을 하지 않는다면, 효과적인 시스템이 될 수 없음.
- 기업의 규모와 기업 내 다양한 운영 조직의 **다양성**을 고려해 해당 기업의 조건에 적합하도록 캠페인 관리를 **정형화**하지 못한 경우, 그 기업의 캠페인 실행 프로세스는 효과적이지 않을 것임.



04

분석 및 통제

분석 및 통제

- 이 단계에서 마케팅 담당자는 **캠페인 성과를 도출**하고, 그 결과를 통해 **고객 지식을 향상**시킬 뿐 아니라 미래에 수행 될 **캠페인을 개선**해야 함.
- 당초의 목표를 고려하여 캠페인의 결과를 **평가**하고, 캠페인의 **성공과 실패 수준을 최종적으로 결정**한다는 점에서 중요한 단계임.
- 이 과정에서 성공적으로 수행된 것으로 평가된 캠페인 요소는 나중에 다른 캠페인을 위한 **모범 사례**(best practice)로 이용됨.
- 분석 과정에서 파생된 모든 내용 은 추후 수행될 캠페인에 좋은 교훈으로 활용될 수 있도록, **CRM 데이터베이스에 기록**되어야 함.

• 캠페인 분석 방법

- **캠페인 핵심 성과 지표**(KPI)를 산출한 다음, 예산을 고려한 핵심 성과 지표 목표치나 당초 계획했던 캠페인 **목표와 비교**하여 캠페인 분석을 수행할 수 있음.
- 캠페인 응답자들의 구매 행동이 궁극적으로 어떻게 발생했는지를 분석하기 위해 **후방 성과 분석**(back-end performance analysis)을 수행할 수 있음.
- 고객의 특성과 캠페인에서 보인 행동 간의 **연관 관계**를 찾아내기 위한 보다 **정교화된 분석**(예: 고객프로파일 분석이나 고객 반응 분석 등)을 수행할 수 있음.

마케팅 캠페인 결과 측정 (1)

- 마케팅 담당자는 **CPM, CPS, ROI, CR 등의 지표값**을 예산을 고려한 핵심 성과 지표인 KPI보다 한 단계 더 깊게 살펴봐야 하며, 어떤 목표 고객세분화가 캠페인 성공을 이끌었고 어떤 매체가 고객에게 잘 수용되었는지 또 왜 그런지 **이해**하려고 노력해야 함.

• 후방 성과 도구

- 캠페인 기간 동안 일련의 응답자가 반응한 행동이 실질적으로 어떻게 **기업의 매출, 공헌이익, 순이익 창출에 연결되는지**를 알려줌.
- 응답자를 고객으로 전환시킨 **광고 매체**가 과연 어떤 것이었는지에 대해서도 파악할 수 있음.

• 후방 성과 측정 시 유의사항

- 각 고객이 **어떤 광고 매체를 통해 유입된 것인지**를 확인할 수 있는 시스템을 유지해야 함.
- 후방 성과는 광고 매체에 따라 상당히 다르게 나타날 것이므로 **매체별 고객 성과**를 초기에 추적하는 것은 필수적임.

마케팅 캠페인 결과 측정 (2)

• 후방 성과 측정 방식

• 로열티 프로그램에서의 후방성과 측정

- 로열티 프로그램에서의 후방 성과는 **허용 마케팅 비용**(AMC)과 **손익분기점**의 관점에서 측정됨. 이 두 지표와 고객획득비용을 비교해 보면 로열티 프로그램이 얼마나 큰 **고객 공헌이익**을 창출하는 지 파악할 수 있음.

• 고객 이탈률을 이용한 후방성과 측정

- 전체 보유하고 있는 고객 중 **새로 이탈한 고객의 비중**을 평가할 때 사용함.
- 신문이나 잡지의 신규구독(혹은 갱신)을 증대시키기 위한 캠페인의 **수익성**을 평가하고자 한다고 할 때 고려해 볼 수 있는 핵심 성과 지표에는 **전환비율, 갱신률** (renewal rate), **프로모션에 대한 응답률**이 있음.

어떤 프로모션 캠페인이든, 마케팅 담당자는 항상 캠페인 수행 시 **프로모션 수익률** (Return On Promotion: ROP)을 계산해야 함.

$$ROP = [(공헌이익 - 주문 당 비용) / 주문 당 비용] \times 100$$

고객 반응 분석

• 의미

- 현 시점까지의 **캠페인 성과를 계산**하고, 이를 기반으로 해당 캠페인의 최종 성과 (최종 응답 수, 최종 주문건수 등)를 추정하는 **분석 작업**을 의미함.

• 특징

- 고객 반응 분석은 고객, 세분 시장, 제품군, 캠페인, 제안과 프로모션, 매체와 광고 대행업체 등의 차원에서 분석이 이루어질 수 있음.
- 각 고객의 반응은 **CRM 데이터베이스에 기록**되어야 하고, 여기에는 해당 반응이 언제 접수되었는지 **시점**이 같이 포함되어야 함.
- 첫 번째 캠페인 반응이 접수되면, 그 직후 바로 결과 분석을 시작 할 수 있으며, 그 분석 결과를 바탕으로 이후 캠페인 진행을 **점진적으로 수정**해 나갈 수 있음.
- 고객 반응 분석에는 **회귀 분석 모형**과 같은 통계모형이 사용되는데, 이를 통해 여러 관심변수들(나이, 성별, 소득수준 등)이 고객의 **응답 가능성에 어떤 영향을 미치는지** 살펴볼 수 있음.

고객 프로파일 분석

• 의미

- 캠페인 응답자의 **프로파일을 정의**하고, 프로파일을 기존 고객의 실제 프로파일이나 당초 캠페인을 통해 응답할 것으로 예상했던 고객의 프로파일과 **비교**하는 작업임.
- 마케팅 담당자는 당초 목표로 했던 고객집단의 프로파일과 실제 응답한 고객의 프로파일이 **일치**하는지, 캠페인이 적절한 세분 시장을 타겟으로 삼았었는지 등을 **검증**할 수 있음.

• 특징

- 캠페인의 다른 단계에서도 수행될 수 있으며, 가급적 **다른 단계에서도 수행되도록** 해야 함.
- 고객 프로파일을 구성하는 각종 특성 정보들은 **CRM 데이터베이스에 기록**되는데, 저장된 특성 정보가 기존 고객 혹은 가망고객 중 누구의 정보인지 연결시킬 수 있다면 언제든지 이러한 정보를 활용해 **고객 프로파일 분석**을 수행할 수 있음.
- 군집분석 외에 고객 프로파일 분석에 사용될 수 있는 통계 기법으로 **AID(Automatic Interaction Detection)**와 **CHAID(Chi-square Automatic Interaction Detection)**가 있음.



05

캠페인 피드백

캠페인 피드백 (1)

• 효과

- 지난 마케팅 활동이 어떻게 이루어졌고, 어떤 결과를 산출했는지 효과적으로 **기록**되고 **관리**되었을 때, 마케팅 담당 자는 이를 기반으로 각종 모델링 기법과 결합해 미리 **효과적인 마케팅 의사결정**을 내릴 수 있으며, 실행 단계에서는 마케팅 의사결정의 **최적화**를 도모할 수 있음.
- 성공적인 사건들, 실패들, 그리고 각종 상황변화에 대한 정보들을 통해 **패턴**을 발견할 수 있으며, 과거의 성공과 캠페인 요소 간의 **상호 연관성**은 미래에 수행될 캠페인의 성공을 보장하는 유익한 교훈으로 사용될 수 있음.
- 통제할 수 있는 변수와 캠페인 성공 간의 **인과관계**를 설명하는 모형을 도출하고, 시장환경에 대한 **예측**을 수행할 수 있게 되어 기업이 앞으로 어떤 행보를 취해야 하는지 정할 수 있음.
- 과거 캠페인의 성공 혹은 실패에 대한 **상세한 기록과 분석**은 미래 캠페인의 수익성을 향상시킬 수 있음.

캠페인 피드백 (2)

- 선행되어야 하는 활동

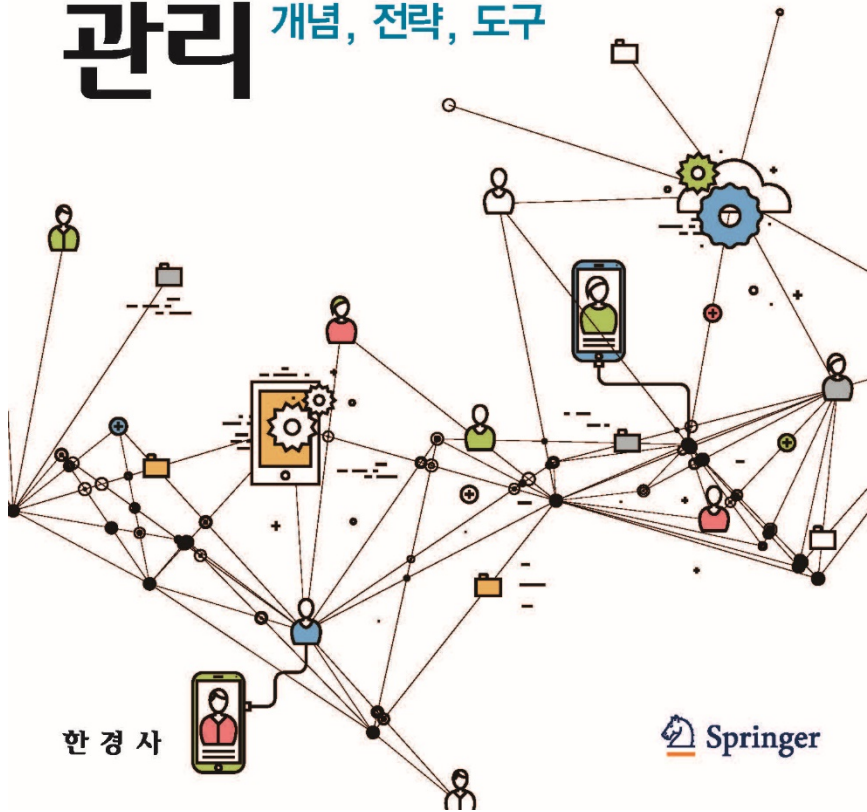
1. 캠페인의 계획, 실행, 결과와 연관된 **모든 데이터를 기록**하라.
2. 수집된 데이터, 통제 가능한 변수와 캠페인 성과 사이의 관계를 **모형화**하라.
3. 축적된 지식을 **미래에 수행할 캠페인에 적용**하라.
정보가 충분치 않다면, 이를 보완하기 위한 중요 변수에 대해 테스트를 수행하라.



Q & A

고객관계 관리

개념, 전략, 도구



고객관계관리 개념, 전략, 도구 (제2판)

V. Kumar, W. Reinartz 공저

홍태호, 신태수, 안현철, 김은미 공역

한경사, 2018

본 강의보조자료는 고객관계관리 개념, 전략, 도구(제2판)의 한국어판 서적을 기초로 제작되었으며, 해당 서적의 저작권은 '도서출판 한경사'에 있습니다. 저작권법에 의하여 한국 내에서 보호를 받는 저작물이므로 무단전재와 복제를 금합니다.