

3주차

전략적 마케팅 계획



기업 전략과 마케팅 전략



전략의 계층성

기업에는 하나의 전략만 있는 것이 아니라 다양한 전략들이 계층적으로 존재함

- 기업차원 전략(strategic planning)
 - 성장전략
 - 사업포트폴리오
- SBU(전략사업단위; strategic business unit) 전략
- 마케팅전략
 - 제품과 브랜드 수준



기업차원 전략

전략적 마케팅계획 Strategic Planning

기업의 목표와 자원을 변화하는 기회에
적응(strategic fit)시켜 기업을 계속 유지.

성장시키기 위한 관리과정

- 기업수준의 전략계획에서 마케팅의 역할이 가장 중요
- 전략적마케팅 계획
 - 사업포트폴리오 설계와 기업성장전략

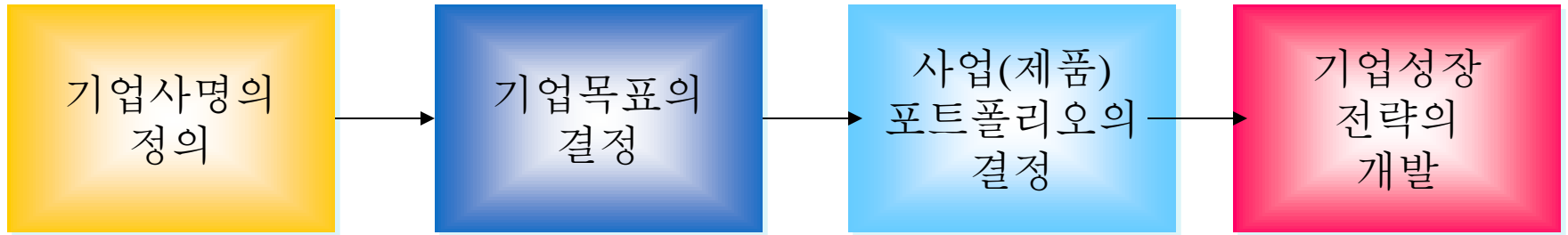


기업수준의 전략계획

- 전략계획은 조직의 목표 및 역량과 변화하는 마케팅 기회간에 전략적 적합성을 개발/유지하는(즉 높은 적합성을 갖는 전략대안을 개발/유지하는) 과정이다.
- 전사적 수준에서 이루어지는 사업계획으로 기업의 목표와 자원을 변화하는 시장기회와 위협에 적응시켜 기업을 계속 유지·성장시키기 위한 관리과정
- 기업전략계획의 주목적은 만족스러운 수익창출과 매출성장의 실현을 위해 기업을 구성하는 여러 사업들(혹은 제품들)을 효과적으로 믹스하는 것
- 전략적 계획에 기초하여 마케팅 전략 등의 다른 기능 전략 수립



기업수준 전략적 계획단계



기업수준 전략적 계획단계

1. 각 기업은 지침이 되는 기업사명을 통해 구체적 목표를 가지게 된다.
2. 목표에 따라 사업포트폴리오 설계하고 성장전략 개발
3. 자세한 마케팅계획 수립
 - : 제품수준 마케팅계획(product level marketing planning)
 - : 기업수준에서 수립된 전반적인 마케팅계획에 맞추어 제품수준에서 수립되는 구체적인 마케팅계획



기업의 목표, 나아가는 방향



기업사명

기업사명문

- 기업의 미래설계를 기술해 놓은 것
- 사명문이란 조직의 목적, 즉 조직이 성취하고 싶은 것을 서술한 것이다.



기업사명문

- 기업사명문은 다음 내용을 포괄:
 1. 우리는 어떤 사업을 하고 있는가?(what is our business?)
 2. 우리의 고객을 누구인가?(who is the customer?)
 3. 우리의 사업이 고객들에게 어떤 가치를 제공하는가? (what is value to the customer?)
 4. 우리 사업이 앞으로 어떻게 될 것인가? (what will our business be?)
 5. 우리 사업이 앞으로 어떻게 되어야 할 것인가? (what should our business be?)

기업사명문

기업사명문의 바람직한 특성

- 첫째, 기업사명은 명확한 가치를 제공해야 한다. 즉 기업사명은 종업원들이 독립적으로 수행하는 업무들이 전체적으로 기업목표와 조화되도록 이끌어 주는 보이지 않는 손의 역할을 수행해야 하는 것이다.
- 둘째, 기업사명은 기업이 활동할 사업영역을 명시해야 한다. 즉 기업은 기업사명 속에 자신이 진출할 산업들의 범위와 각 산업내에서 자사의 사업이 공략해야 할 시장의 범위를 명확히 정의해야 한다.(사업을 제품에 의해 정의하는 것보다는 시장(혹은 고객욕구)에 의해 정의하는 것이 보다 바람직함)
- 셋째, 기업사명은 종업원들의 동기를 유발하는 것이어야 한다. 즉 기업사명은 종업원들이 수행하는 일이 의의있고 다른 사람들의 삶에 공헌하는 것으로 자부심을 느끼게 할 필요가 있다.
- 넷째, 기업사명은 기업장래에 대한 비전을 제공해야 한다. 즉 마케팅환경의 변화로 인해 과거의 기업사명이 기업의 나아갈 방향을 제시하는 데 공헌하지 못한다면 그 기업사명은 새로운 기업비전이 포함되도록 재정립되어야 한다.

시장지향적 사명문

시장지향적 사명문은 기본적인 고객욕구를 충족시키는 것으로 사업을 정의한다

마케팅근시(myopia)

- : 본원적욕구와 근본적욕구
- : 할리우드(TV), 철도, 닌텐도(스마트폰)
- : 무엇을(what) 사는가`에 초점을 둘 것이 아니라, `왜(why) 사는가에 초점



Sample **Mission**

Google™

“We help you organize the world’s information and make it universally accessible and useful.”

PRINCIPLES
Marketing 19



Disney



“We create fantasies—
a place where dreams
come true and America
still works the way it’s
supposed to”

PRINCIPLES OF
Marketing



McDonalds

- "To provide the fast food customer food prepared in the same high-quality manner world-wide that is tasty, reasonably-priced & delivered consistently in a low-key décor and friendly atmosphere."
- Key Market: The fast food customer world-wide
- Contribution: tasty and reasonably-priced food prepared in a high-quality manner
- Distinction: delivered consistently (world-wide) in a low-key décor and friendly atmosphere.



기업수준의 전략계획

기업y	제품지향적 정의	시장지향적 정의
Amazon.com	우리 회사는 책, 비디오, CD, 장난감, 가전제품 등의 제품을 온라인상에서 판매한다	우리회사는 신속하고, 편하고, 즐거운 인터넷 구매경험을 판매하며, 당신이 온라인으로 구매하고 싶은 어떤 제품도 제공한다
Disney	우리회사는 테마파크를 운영한다	우리회사는 판타지를 창출하며, 꿈을 실현시키는 장소이다.
eBay	우리회사는 온라인 경매를 운영한다.	우리회사는 실용성 추구 소비자가 실용적인 모든 품목을 거래할 수 있는 글로벌 시장을 제공하며, 사람들이 교환하는 유일한 웹커뮤니티이다

기업수준의 전략계획

기업	제품지향적 정의	시장지향적 정의
레블런	우리 회사는 화장품을 생산한다	우리 회사는 라이프스타일과 자기표현, 성공과 지위, 기억, 희망 등을 판매한다
리츠칼튼 호텔	우리 회사는 객실을 빌려준다	우리화슨 리츠칼튼 경험을 창출하며, 오감을 즐겁게 하고, 웰빙을 지향하고, 고객이 표현하지 못한 바람과 욕구를 충족시키는 곳이다.
월마트		우리 회사는 항상 저가격의 상품을 제공하며 일반인에게 부자와 동일한 상품을 구매할 기회를 제공한다.

Strategic Planning

기업목표의 결정

기업목표의 결정

- 기업사명은 구체적 기업목표와 기능별 목표로 표현되어야 한다.
- 마케팅 목표에 따라 마케팅 전략을 수립하고 마케팅 프로그램을 개발.



기업수준의 전략계획

기업목표 설정-계층적 목표

사업목표

- 수익성 있는 고객관계 구축
- 연구개발에 투자
- 수익성 개선

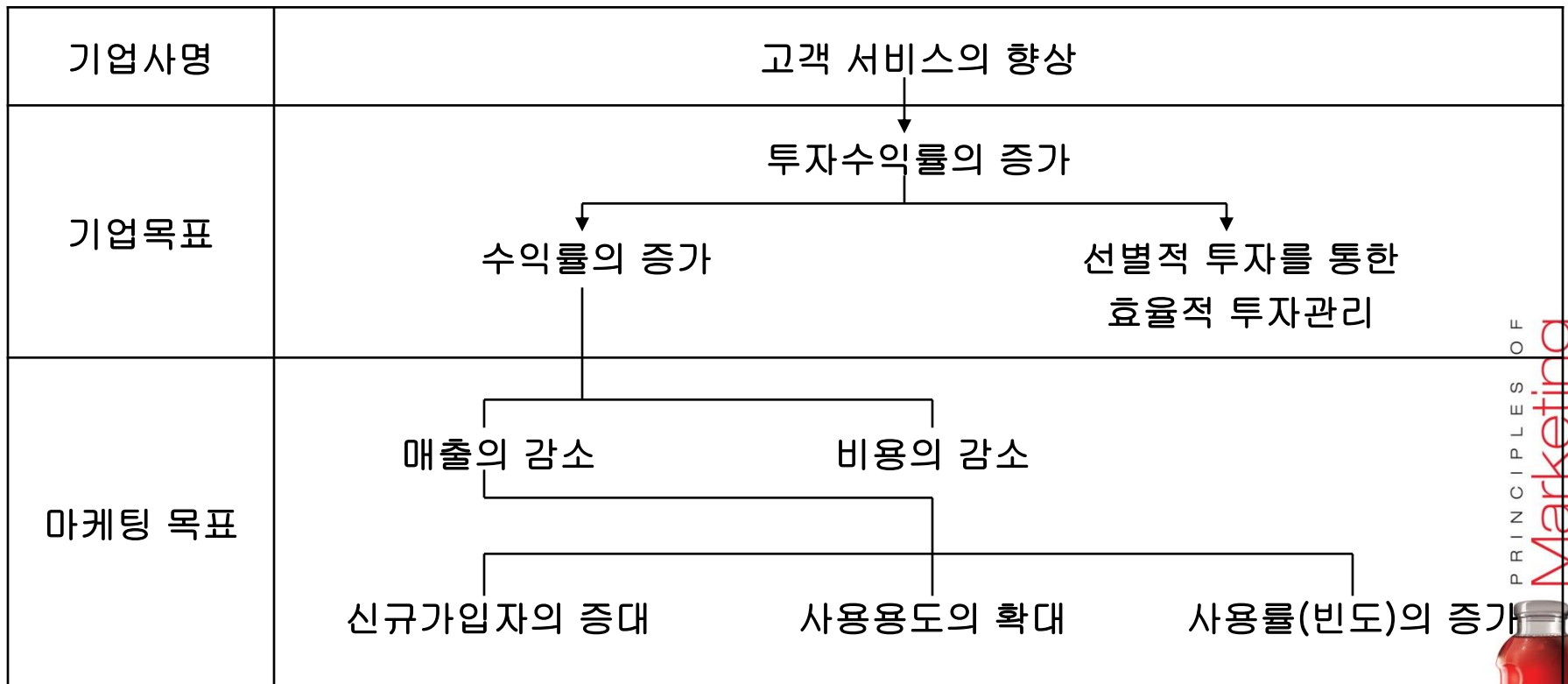
마케팅목표

- 시장점유율 증대
- 구입용이성과 촉진 증대
- 파트너쉽 강화



기업수준의 전략계획

<그림> SK Telecom의 계층적 기업목표



기업목표의 예

- 1980년대 초 GE의 잭 웰치(Jack Welch)회장이 제안한 기업사명
 - 첨단기술과 서비스 분야에서 세계적인 선도기업이 되는 것
- 구체적인 기업목표
 - 핵심사업과 첨단기술, 서비스분야(가령, 의료이미징, 공장자동화)에서 1· 2위가 되는것
 - 1990년대 초반까지 수익의 80%를 첨단기술과 서비스분야에서 발생시킬 것
 - 각 사업의 수익성장률을 최소 10%이상 유지할 것
 - 각 사업으로부터 15%의 투자수익률을 달성 할 것

바람직한 기업목표의 기준

- 첫째, 수행되어야 할 여러 가지 기업목표들은 추상적인 것에서 부터 구체적인 것에 이르기까지(혹은 중요도에 따라) 계층적으로 서술되어야 함
- 둘째, 기업목표는 가능한 한 계량적으로 서술되어야 함. 예) 시장점유율 증가 라는 기업목표 보다는 1년 내로 시장점유율을 10%증대시킨다”가 더 바람직
- 셋째, 기업목표는 실현가능한 것이어야 함. 기업목표는 시장기회와 자사의 경쟁적 강, 약점 등을 토대로 객관적 분석에 의해 설정해야 함.
- 넷째, 기업목표들은 (서로 상치되지 않고) 일관성이 있어야 함. 예) 최소의 비용과 최선의 서비스 제공을 통해 최대의 매출 실현한다=>목표들이 상치, 일관성이 결여

Strategic Planning



포트폴리오 분석



포트폴리오 분석

사업 포트폴리오는 기업을 구성하는 사업, 제품의 집합을 말한다.

사명과 목표를 결정한 다음, 마케터는 기존 사업들의 매력도를 평가하여 기업의 강점과 시장기회를 가장 잘 살릴 수 있는 매력적인 사업들만으로 구성되는 최적의 사업 포트폴리오(혹은 사업 mix)를 결정한다.



포트폴리오 분석

- **Portfolio** 분석은 기업의 기업의 주요 제품과 사업을 평가하는 전략적 계획의 주요 활동이다.

1) 기존 사업 포트폴리오의 평가

2) 미래의 사업포트폴리오 결정

:유망 영역에 대한 투자 확대와 경쟁력을 상실하거나
유망하지 않은 사업에 대한 투자 축소 또는 철수



포트폴리오 분석

기업을 구성하는 주요
사업단위 파악



각 SBU의 매력도 평가



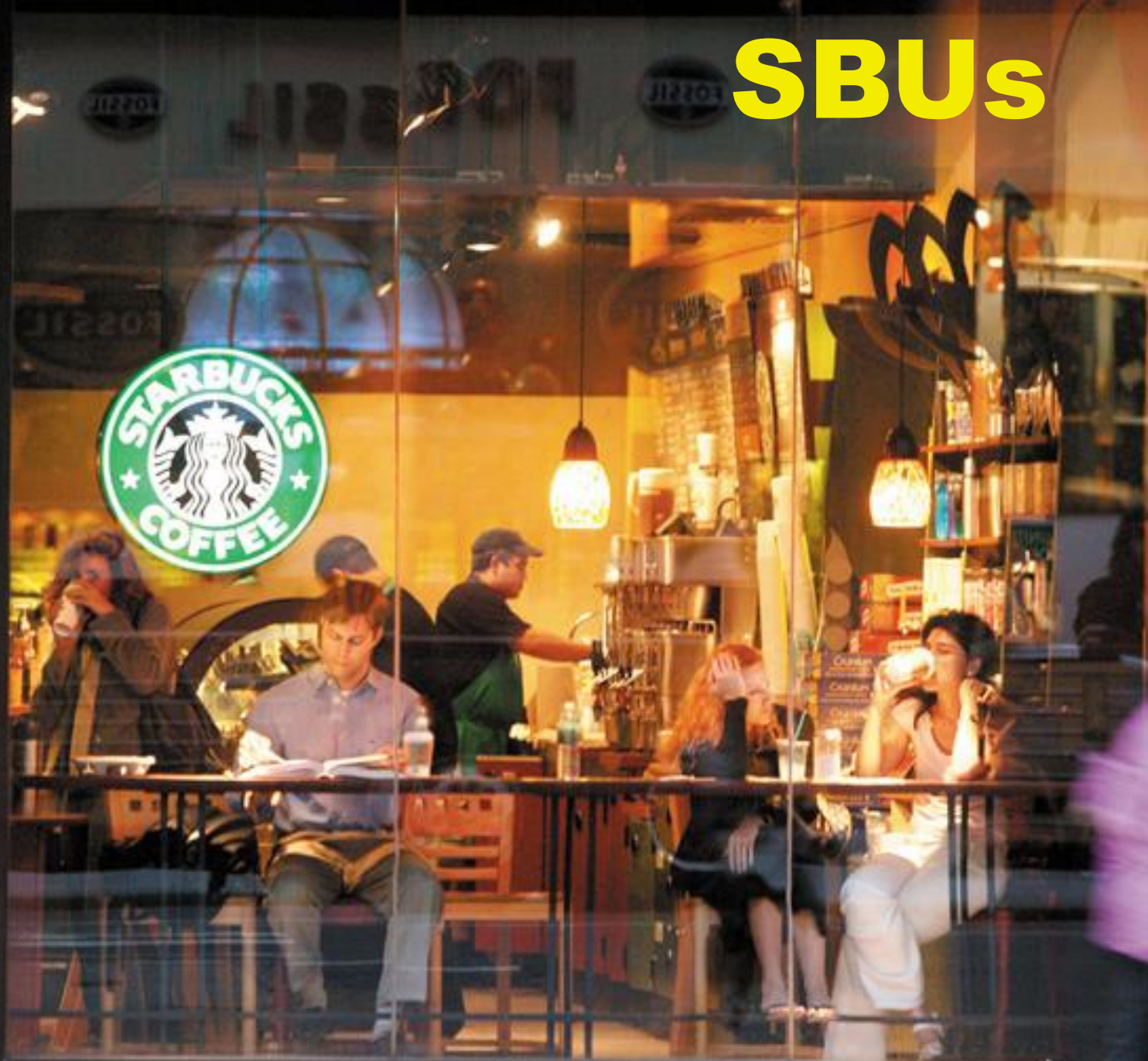
각 SBU에 대한 지원수준
결정

전략사업단위(SBU; Strategic Business Unit)의 확인

기존 사업에 대한 매력도를 평가하기 전에
기업을 구성하는 사업이나 제품들을
전략수립에 용이한 전략사업단위로
나누는 작업이 먼저 요구됨



SBU's



전략사업단위

- 1) 전략적 마케팅계획의 수립을 용이하게 하기 위해
관련된 사업들이나 제품들을 묶어 별개의 사업단위로
분류한 것
- 2) 다른 사업영역과 차별화되는 독립적인 사명과 목표를
추구
- 3) 바람직한 SBU는 잘 정의된 자체고객과 경쟁자를
가지며, 독자적인 마케팅전략을 가지며, 사업단위
자체에 대한 이익과 비용의 측정이 가능해야 함



전략사업단위

• 전략사업단위 수준

- 단위제품(상표)수준 : ex) 수퍼타이, 한스푼, 드봉비누 등
 - 제품범주(product category)수준 : ex) 세탁용품
 - 제품범주군(the set of product category)수준 : ex) 생활용품
- 대체로 제품범주군수준에서 전략사업단위가 결정됨
- 예) 식품사업부, 음료사업부, 생활용품 사업부 등



포트폴리오 분석

- 경영자가 회사를 구성하고 있는 여러 사업들의 매력도를 평가하는데 사용하는 주요한 도구의 하나가 사업(제품) 포트폴리오 분석이다.
- 사업 포트폴리오 분석은 미국에서 60-70년대에 걸쳐 전략계획을 수립하기 위한 수단으로 개발된 후 현재까지 많은 기업들이 이용하고 있음.
- 대표적인 사업 포트폴리오 분석 방법
 - BCG(Boston Consulting Group)의 성장(growth) - 점유율(share) 분석
 - GE and Mckinsey의 산업 매력도 - 기업 강점 분석

포트폴리오 분석

대부분의 포트폴리오 분석은 사업강점과 산업(시장) 매력도라는 두가지 측면으로 평가

- SBU가 속한 시장 또는 산업의 매력도
- 해당 **SBU**의 그 산업 또는 시장에서의 경쟁력
- 강한 사업 즉 경쟁력이 강하고 시장매력도가 높은 사업에는 더 많은 자원을 투입, 약한 사업은 처분하는 등 의사결정



포트폴리오 분석

- 사업포트폴리오 분석의 이점
 - 각 전략사업단위의 시장매력도와 그 사업의 시장내 경쟁적 위치를 확인함으로써 각 전략사업단위의 기업성과에 대한 상대적 공헌도를 시각적으로 알 수 있게 함

Portfolio - BCG Matrix



포트폴리오 분석

1) Boston Consulting Group(BCG)의 성장 - 점유율 분석

회사내 여러 사업들을 시장성장률과 시장점유율이라는 두 변수를 양축으로 하는 2차원 공간상에 표시하여 각 사업의 상대적 매력도를 비교함



포트폴리오 분석

① 문제아 (problem child)

- 높은 시장성장률과 낮은 상대적 시장점유율의 사업단위
- 시장점유율을 유지·증가시키는데 있어 많은 현금이 필요
- 경쟁력이 있는 사업단위는 시장점유율 증대를 위해 현금을 지원하고
경쟁력이 낮은 사업단위는 처분

② 개 (dog)

- 낮은 시장성장률과 낮은 상대적 시장점유율의 사업단위
- 대체로 수익성이 낮고 시장전망이 어두움



포트폴리오 분석

③ 별(star)

- 높은 시장성장률과 높은 상대적 시장점유율의 사업단위
- 자체사업을 통해 많은 현금을 벌어들이지만, 급속히 성장하는 시장에서 시장점유율을 유지·증대시키기 위해 많은 자금 필요

④ 자금젖소(cash cow)

- 낮은 시장성장률과 높은 상대적 시장점유율의 사업단위
- 낮은 투자지출로 인해, 많은 이익을 벌어들임
- 기업의 다른 사업들에게 자금을 공급함



포트폴리오 분석

BCG매트릭스상의 4가지 유형에 적용될 수 있는 전략

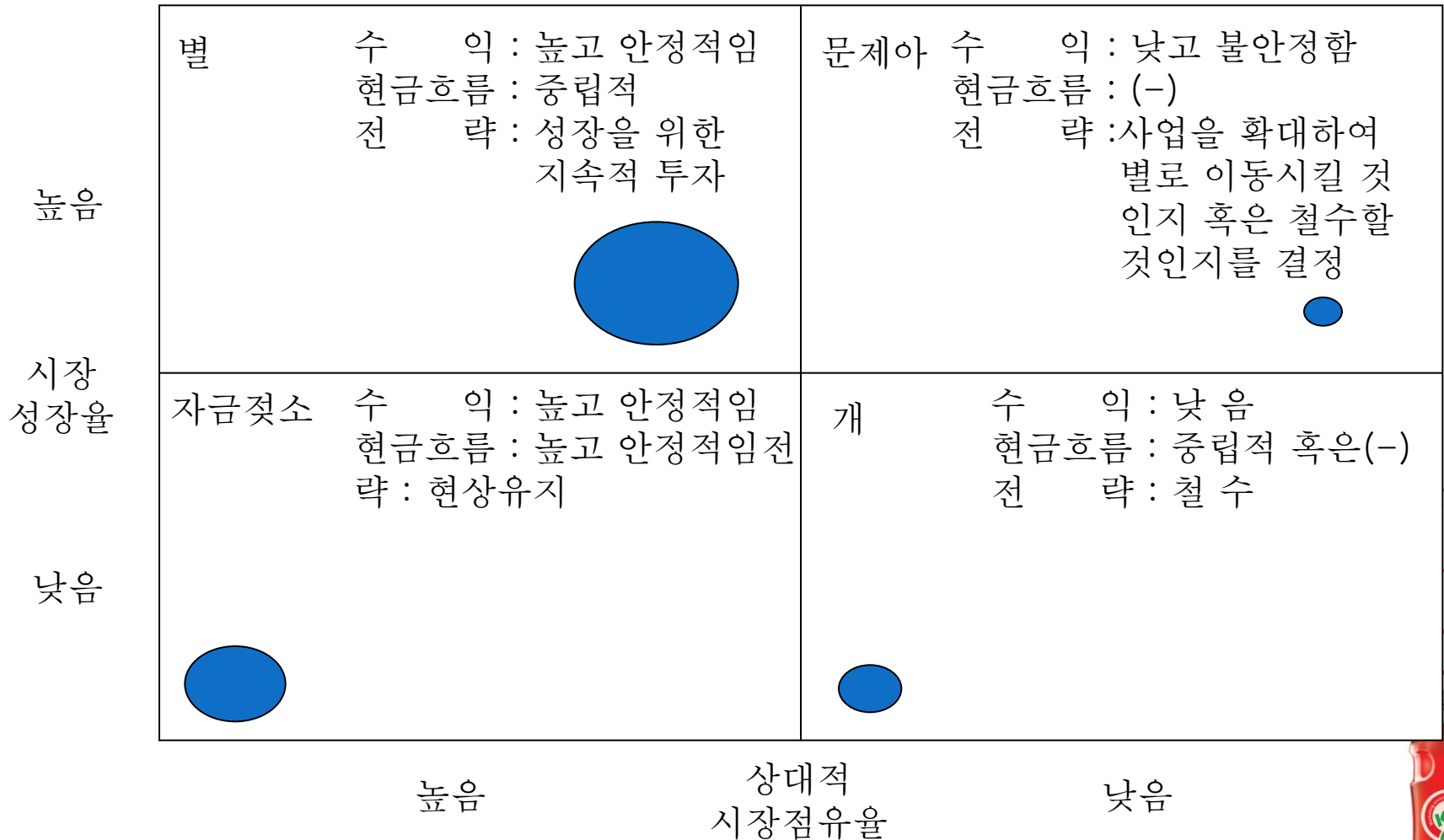
가. **확대전략(build)** – 시장점유율을 증가시키는 전략으로, 사업을 확장하여 별로 이동시키기로 결정한 문제아에 적절한 전략

나. **유지전략(hold)** – 현재의 시장점유율 유지하는 것으로, 많은 현금흐름을 창출하는 강한 자금젓소에 적절한 전략

다. **수확전략(harvest)** – 사업단위의 현금흐름을 증가시키는 것으로 장래가 어두운 약한 자금젓소나 문제아에 적절한 전략

라. **철수전략(divest)** – 사업단위를 처분하는 것으로, 경쟁력이 없는 것으로 판단된 물음표나 전망이 어두워 기존의 시장점유율을 유지하는 것이 무의미한 개에 적용됨

<그림 2.3 > 성장-점유율 분석: BCG매트릭스



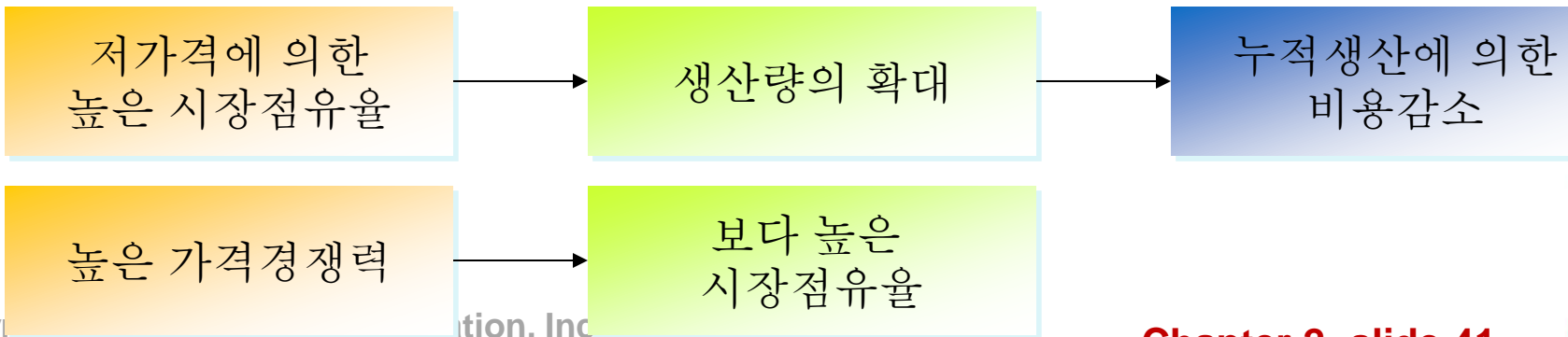
BCG 매트릭스와 경험곡선효과(Experience Curve Effect)

경험곡선 효과란 ?

누적생산량이 2배로 늘 때마다 비용(생산원가뿐 아니라 광고비, 유통비, 판매비 등을 포함한 전반적 비용)이 일정한 비율로 감소되는 현상

->사업단위의 수익성(매력도)을 높이는 데 있어 시장점유율이 중요함을 시사함

<그림 > 시장점유율과 경험곡선효과 간의 관계



BCG 성장-점유모형에 의한 사례분석

<표> H기업의 사업단위별 매출액, 경쟁기업 매출액, 그리고 시장성장률

사업단위	매출액(단위:억원)			시장성장률
	H기업	경쟁기업(A)*	경쟁기업(B)*	
1	40	50	30	15%
2	50	100	200	3%
3	20	50	200	12%
4	80	20	20	18%
5	100	50	10	5%

* 사업단위에 따라 경쟁기업 (A), (B)는 다른 기업임. 예를 들어, 사업단위 1의 경쟁기업 (A), (B)와 사업단위 2의 경쟁기업 (A), (B)는 서로 다른 기업임.

포트폴리오 분석

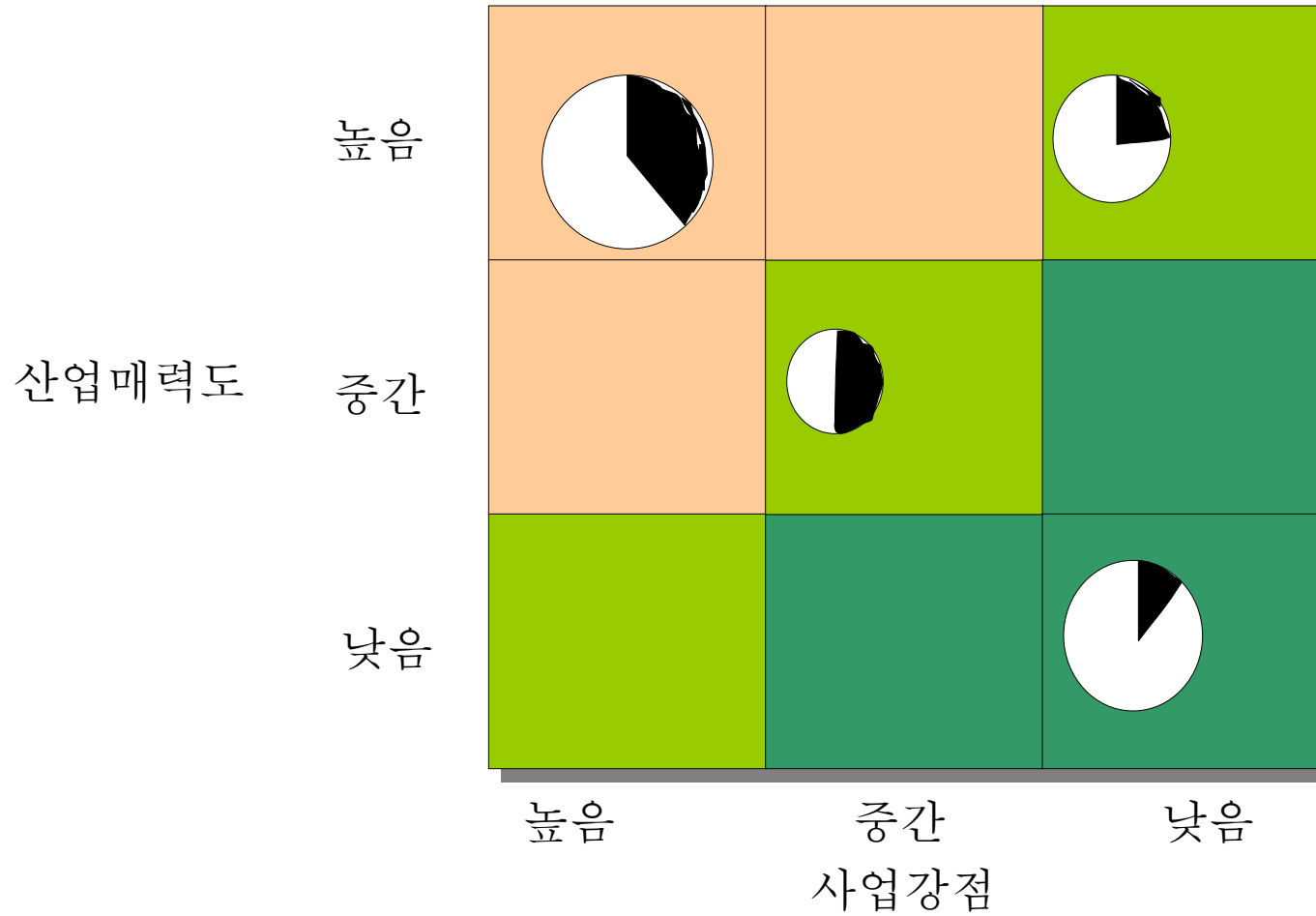
GE and McKinsey의 산업매력도-사업강점 분석 (Industry Attractiveness – Business Strength Analysis)

→ 산업매력도 (Industry Attractiveness Index) : 시장성장률, 시장의 규모, 산업의 수익률, 산업의 경기 및 계절 민감도(cyclicality and seasonality), 경쟁강도 등 기업외부요인들을 평가하여 결정함

→ 사업강점 분석(Business Strength Index) : 시장점유율, 매출성장률, 가격 · 원가상의 우위, 제품품질, 자금력, 고객 · 시장에 대한 지식, 기술력 등과 같은 기업 내부요인들을 평가하여 결정함

- 각 사업부의 산업매력도 지수와 사업경쟁력 지수의 값은 세부 변수별 평가점수에 속성별 가중치를 반영한 가중평가점수를 합산하여 얻어진다.
- 주요 변수들의 선정과 가중치 및 속성별 평가점수의 계산은 평가자의 주관적 판단에 의해 이루어진다.

<그림> GE산업매력도-사업강점 매트릭스



사업포트폴리오 분석기법의 문제점

1. 전략사업단위의 자율성을 너무 강조함
→ 사업단위들간에 핵심역량(core competence)을 공유함으로써 얻게 될 경쟁우위와 사업기회를 상실함
2. 사업단위들을 시장매력도와 사업강점이라는 두 변수에 의해서만 평가하고 단순한 전략 대안(수확, 현상유지, 확대전략 등)을 제안
→ 창의적인 전략적 사고를 키우는데 방해됨
3. 시장점유율 증대만이 경쟁우위를 확보하는데 있어 유일한 전략대안 인듯한 인상을 줌 → 신규사업의 어려움
4. 기존 사업에 초점, 미래를 위한 계획수립에 도움이 안됨
5. 지나친 사업다각화.

Strategic Planning



성장전략의 수립

기업수준의 전략계획

Strategies



시장침투
(Market
penetration)

시장개발
(Market
development)

제품개발
(Product
development)

다각화
(Diversification)

시장침투전략

기존 제품을 기존 시장 내에서 더 많이 판매하여 성장을 추구함

→ 시장침투전략에는 크게 두 가지

- 시장점유율을 더 높임: 광고나 판매촉진(수량할인, 가격할인, 샘플증정, 일정 기간 무료로 제품을 사용하도록 함)과 같은 전술적 수단의 도입 고려
- 기존 고객의 제품 사용률을 높임 – 사용빈도의 제고, 1회 사용량 (구매량)의 제고, 새로운 용도의 개발



시장개발전략

기존 제품을 새로운 시장에서 판매하여 성장을 추구함

→ 시장개발 전략의 구체적인 방법

- 지리적으로 시장범위를 확대 (예, KFC, 맥도날드, 코카콜라 등은 세계적으로 사업영역을 확대하여 성공하였음. 해외시장진출)
- 새로운 세분시장의 진출(예, Johnson & Johnson의 베이비 샴푸가 유아용 시장에서 머리를 자주 감고 부드러운 머리결을 원하는 성인시장으로 진출함으로써 크게 성공을 거둔 경우)
: Cross move into men's market





CROCS™

products

company

shop

community

contact us

cart

wish list

check out

my account

find crocs near you

search

international sites



women's

men's

kids'

apparel

sports

entertainment

featured



[click here for all crocs styles](#)



now available
buy direct from
crocs.com

Jibbitz™

personalize your crocs™ footwear to creatively express your individuality. choose from more than 1100 Jibbitz™ designs.



crocs™
newsletter

news • special offers • product info

crocs™ newsletter sign up

sign up to receive crocs™ e-newsletters. you'll be the first to hear about what's happening at Crocs including news, events and the latest product details.



crocs_{Rx}

place your vote CrocsRx fans!

take part in deciding what new color should be added to the CrocsRx color palette based on your favorite flavors of comfort.

ivymarketing



제품개발전략

기존 고객들에게 새로운 제품을 개발 · 판매하여 성장을 추구함

→ 제품개발전략의 구체적인 방법

- 제품 특징의 추가(예, 무선 휴대폰에 인터넷 접속기능과 데이터 통신 기능 추가)
- 제품계열 확장(예, 대상의 자연식품 브랜드인 청정원이 순창고추장, 순창쌈장, 된장, 햇살 담은 조림 간장, 불고기 양념, 마요네즈 등으로 확장한 경우)
- 차세대 제품의 개발(예, 정채된 TV 시장에서 HDTV를 개발하거나 필름이 필요 없는 디지털 카메라를 개발하는 경우)



다각화전략

기존 사업(제품시장)과는 다른 새로운 사업(제품시장)으로 진출하여 성장을 추구하는 것

- 관련 다각화: 기존의 사업과 (유통경로, 영업, 생산과정, R&D 등에서) 관련이 있는 신사업에 참여하는 것
- 비관련 다각화: 기존의 사업(제품시장)과 전혀 관계가 없는 새로운 사업영역으로 진출하는 것



- 신사업으로의 진출이 관련 다각화인지 혹은 비관련 다각화인지의 판단 여부는 신사업이 기존사업들과 전략적 적합성을 가지고 있는지에 의해 결정된다.
- 전략적 적합성이란 둘 이상의 사업들이 가치사슬 상에서 서로 연관성을 가져서 각기 독립적으로 운영할 경우보다 통합해서 운영하는 것이 더 높은 성과를 올리게 되는 즉 상승효과(시너지)를 일으키는 것을 말한다.
- 사업들간의 전략적 적합성 정도는 시장관련 적합성, 생산 적합성, 관리 적합성의 세 가지 기준을 토대로 판단
 - 시장관련 적합성은 각각의 사업들이 동일한 고객을 대상으로 하거나 동일한 도소매업자를 통해 유통되거나 동일한 촉진수단(예, 동일한 영업인력)을 활용하는 경우를 말한다.
 - 생산 적합성은 원자재조달, 기술개발, 부품생산, 완제품조립 등에서 서로 다른 사업들 간에 비용을 공동 부담하거나 기술을 이전할 수 있는 경우를 말한다.
 - 관리 적합성은 한 사업의 관리적 노하우를 가지고 다른 사업으로 이전할 수 있는 경우(예, 현대자동차가 자동차 할부금융에서 쌓은 노하우를 가지고 금융사업으로 진출함)를 말한다.



Downsizing

- 사업 포트폴리오의 축소
- 더 이상 이익이 나지 않거나 기업의 전반적인 전략적 방향과 부합하지 않는 사업부의 제거



마케팅계획 수립

- 마케팅은 기업수준 전략계획에서 핵심적 역할:
 - 마케팅개념이라는 경영활동의 지침이 될 철학 제공: 수익성 있는 관계 구축
 - 시장기회 파악 자사의 역량 파악
 - : 전략수립계획의 핵심 투입요소 제공.
 - 사업단위 목표 달성 위한 전략 설계-실천



Marketing strategy

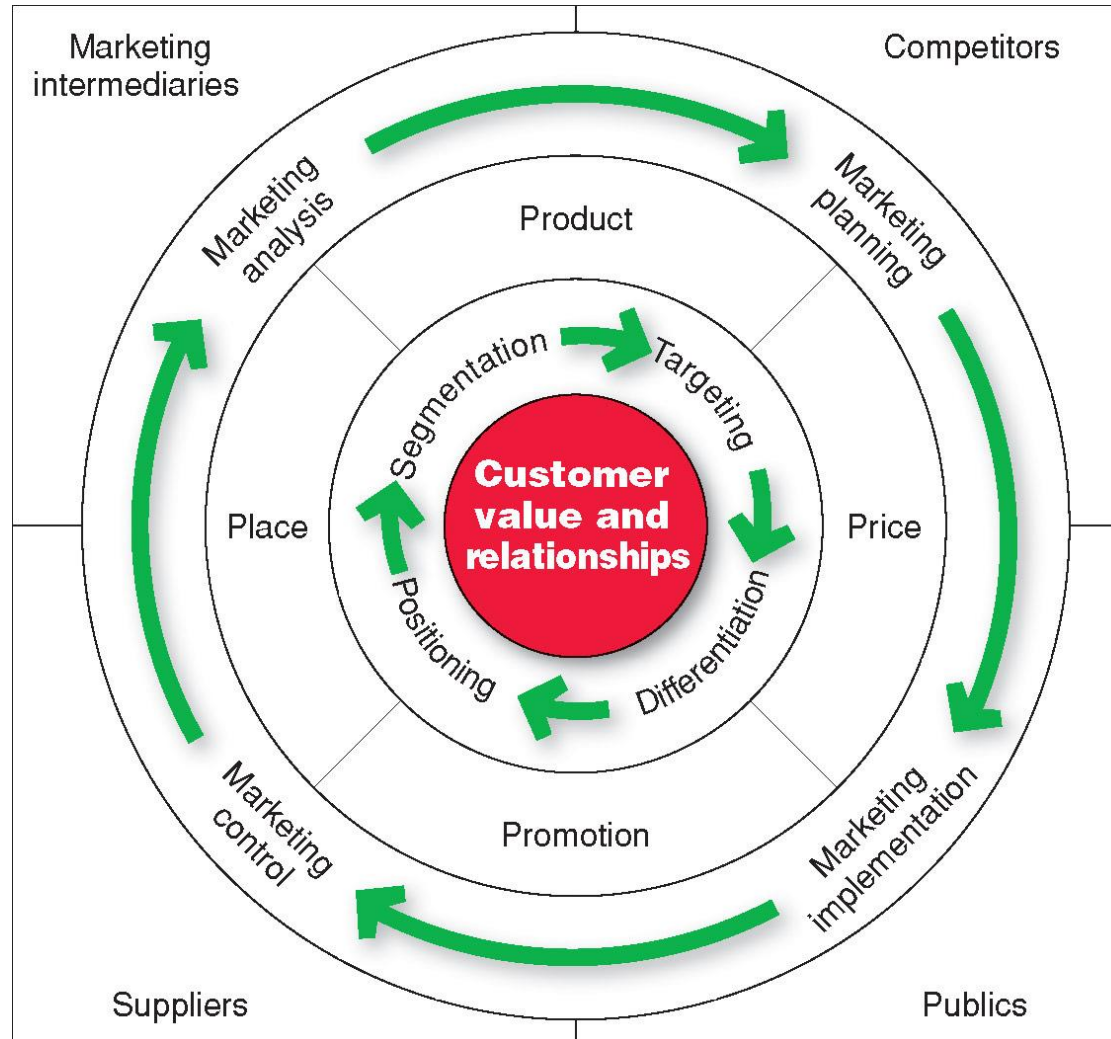


마케팅계획 수립

제품수준에서의 마케팅전략 계획 수립과정

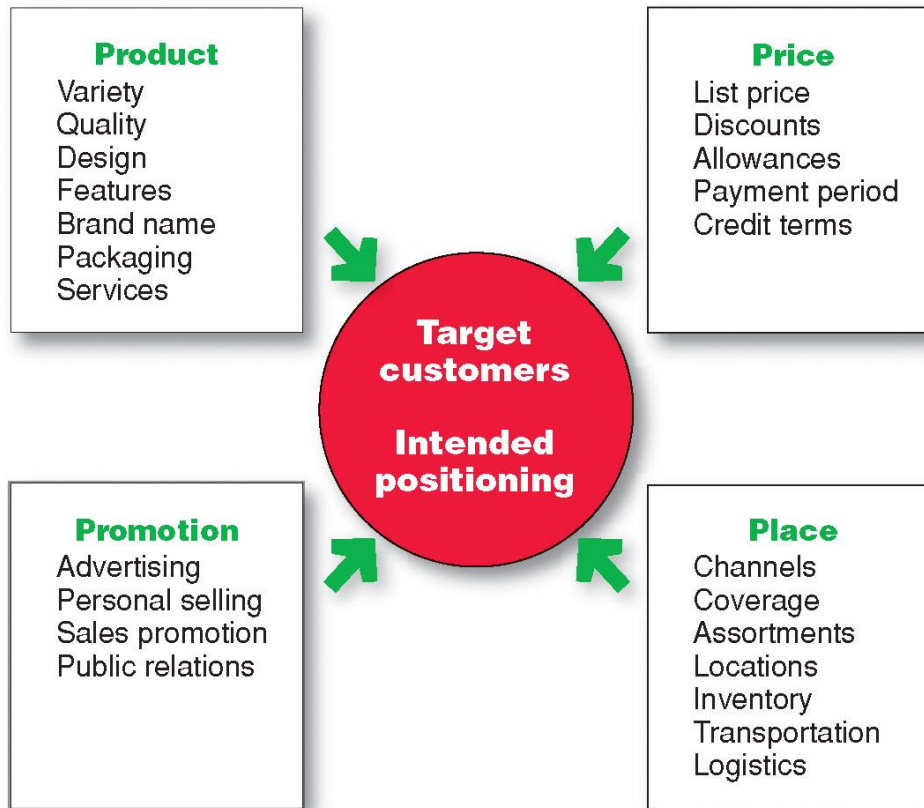


마케팅 전략과 마케팅 믹스



마케팅 전략과

통합적 마케팅믹스의 개발



마케팅 전략과 마케팅 믹스

◆ 4c

판매자 시각이 아닌 고객시각

- **Customer solution vs. product**
고객문제 해결 또는 가치 구매
- **Customer cost vs. price**
지불가격이 아닌 제품 구매, 사용, 폐기에 걸친 총 비용
- **Convenience vs. place**
가능한 간편하게 구매
- **communication vs. promotion**
일방적 정보전달 아닌 쌍방향 커뮤니케이션



마케팅 활동 관리

상황분석(SITUATION ANALYSIS)

마케팅전략과 마케팅계획의 수립

마케팅 PLANS 수행

결과 평가와 개선



상황분석

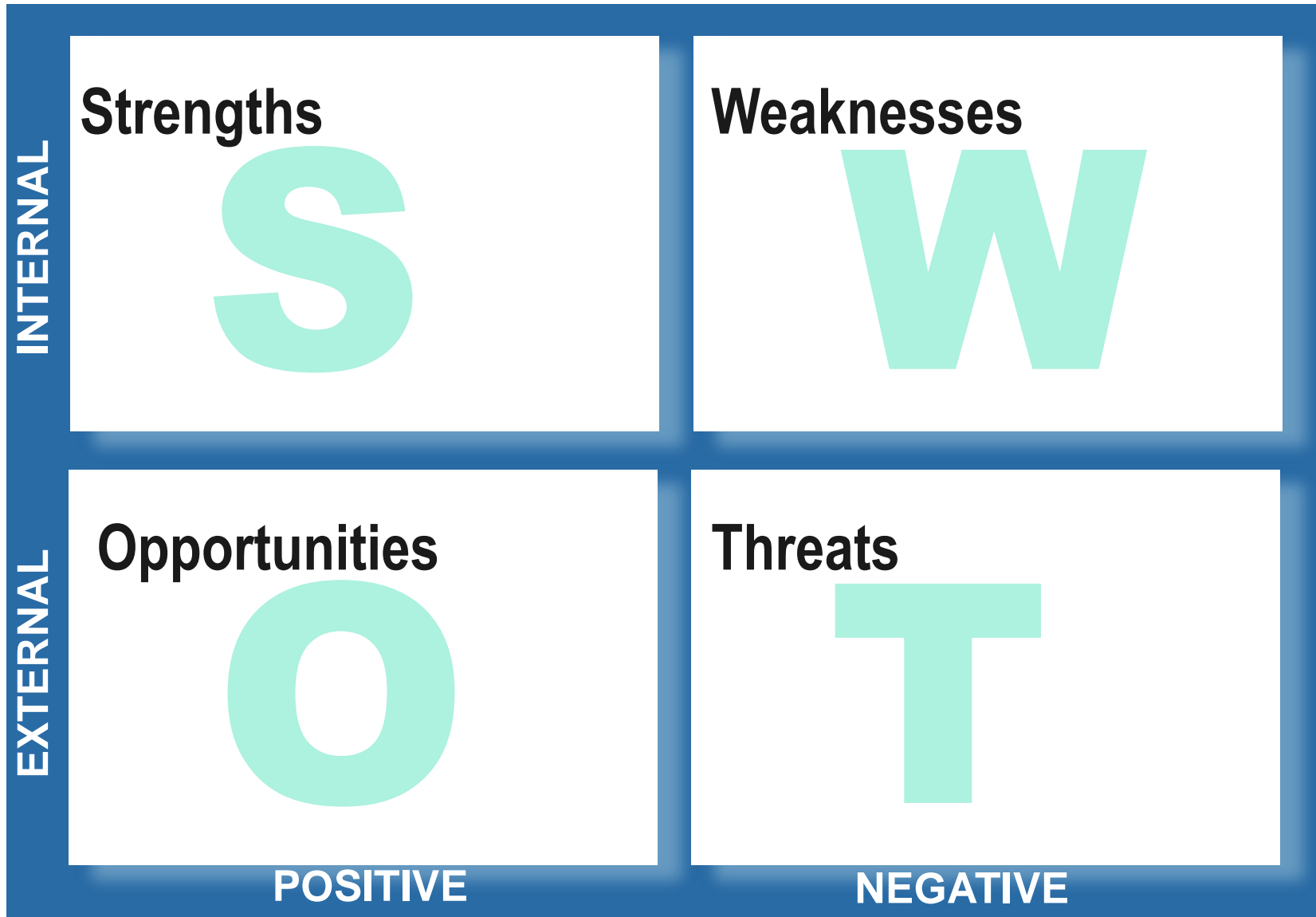
- 마케팅 관리는 기업이 처한 상황을 분석하는데서 시작한다
- 시장환경 분석을 통해 매력적인 기회와 피해야 할 위험요소를 파악한다(외부환경분석).
- 자사의 강점과 약점 파악(내부환경 분석)
- **SWOT** 분석



- 전략의 성공 여부는 전략이 기업의 외부 환경에 어느 정도 잘 대응하느냐에 있다.
- 먼저 외부환경요인의 체계적 분석을 통해 기회와 위협을 파악해야 한다.
- 기회란 기업이 적절한 전략적 대응을 했을 경우 경영성과에 현저한 향상이 이루어질 외부환경요인(예, 추세나 사건들)
- 위협은 적절한 전략적 대응이 이루어지지 않을 경우 기업의 경영성과에 상당한 부정적 영향을 줄 수 있는 외부환경요인을 말함



SWOT 분석



마케팅 계획



마케팅활동의 관리

마케팅계획 수립



경영자용
요약

마케팅상황
분석

위협/기회
분석

마케팅목표
와 주요
이슈

마케팅전략

행동
프로그램

예산

통제

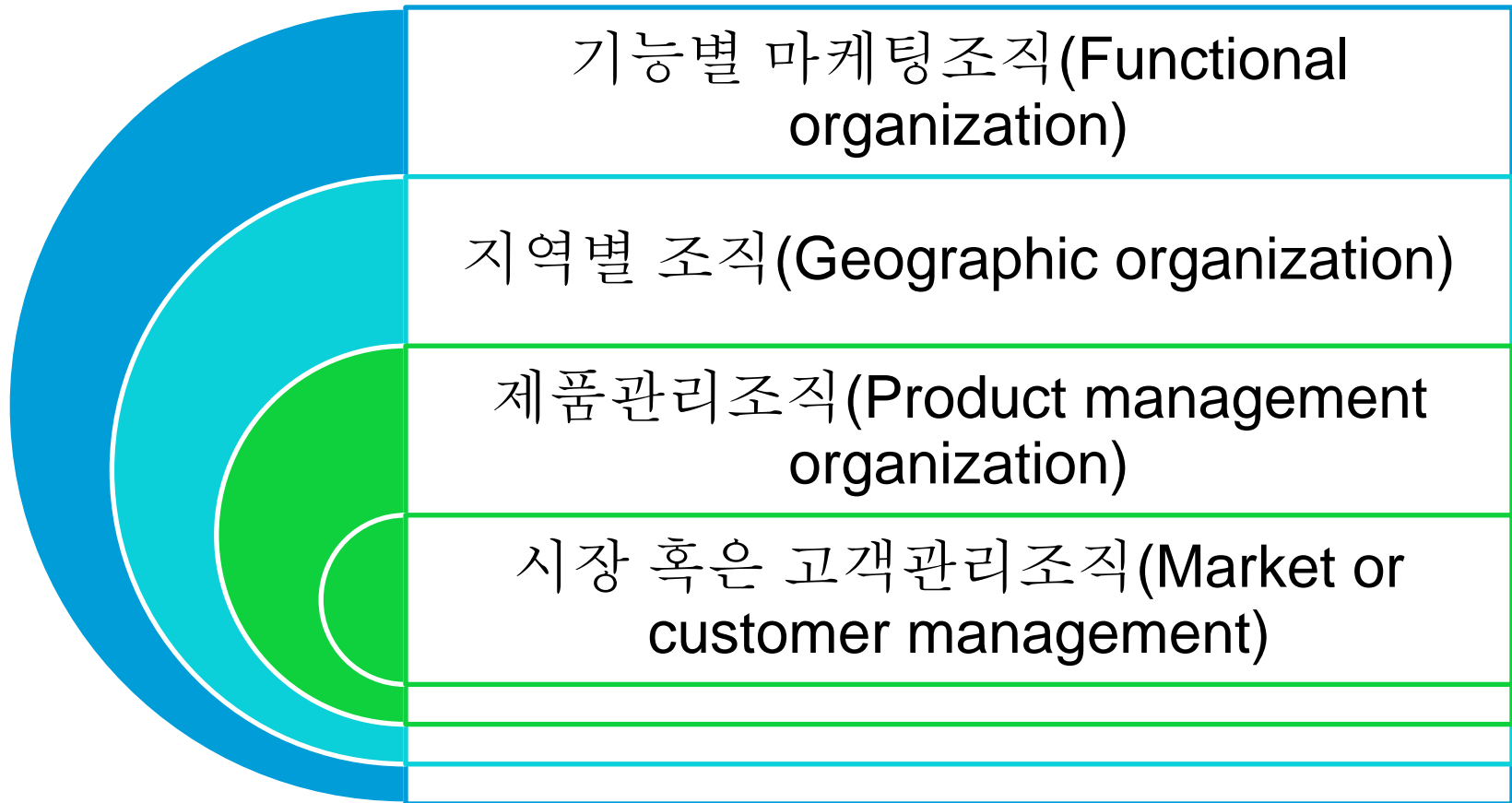


계획 집행

마케팅 계획을 마케팅 행동으로 전환시키는 과정



마케팅부서의 조직



마케팅부서의 조직

기능별 조직

- 가장 보편적
- 판매, 광고 등 기능에 따라 구성

지역별 조직

- 다양한 지역 또는 세계 전역을 상대로 마케팅하는 기업에 적합
- 특정 지역을 책임짐



마케팅부서의 조직

제품관리조직

- 다양한 제품과 브랜드를 보유한 기업에 적합
- 제품별 /브랜드별 관리(P&G)

시장 혹은 고객관리조직

- 다양한 고객집단을 가진 기업에 적합
- 특정 고객군별로 전략 수립과 관리



마케팅부서의 조직

- 다양한 시장, 제품, 고객군을 가진 대부분의 대기업은 다양한 조합을 활용.
- 점차 더 제품과 브랜드를 강조하는 대신 고객과 고객관계에 초점을 두고 마케팅 부서를 구성



마케팅 통제

결과를 평가하고 목표달성을 위해 개선



Marketing **ROI**



Marketing ROI

- **Return on marketing investment (Marketing ROI)**
:마케팅 투자 대비한 이익의 평가
- 일반적인 마케팅 성과 평가 척도 활용
 - 상표 인식, 판매, 또는 시장점유율.
 - 점차적으로 고객획득, 고객보유, 고객생애가치 등의 고객관련 평가척도를 더 중시

