

# 마케팅지출과 마케팅성과의 측정을 위한 분류체계\*

## The Classification System for Measuring Marketing Expenditure and Marketing Performance\*

전 인 수(Jeon, In-Soo)\*\*

정 애 주(Jeong, Ae-Ju)\*\*\*

최근 들어 마케팅지출의 수익책임성이 쟁점으로 떠오르고 있다. 재무제표에서 마케팅비가 차지하는 비중이 높아지고 있기 때문일 것이다. 본 연구는 이러한 쟁점을 연구하는 기초 작업으로서 마케팅지출과 마케팅성과를 분류하는 체계를 마련하는데 목적이 있다. 이를 위해 마케팅지출과 마케팅성과의 관계를 다섯 가지 가설로 검증하였으며 검증결과에 근거하여 다음과 같은 분류체계를 제안한다. 첫째는 투자성업무비가 마케팅성과에 미치는 영향이 비교적 많이 검증되었다. 따라서 마케팅지출을 투자성업무비로 정의하는 것이 타당함을 제안한다. 재무제표상의 계정과목으로 시장조사비, 경상개발비, 광고선전비, 판촉비, 해외시장개척비 등이 여기에 속한다. 둘째는 마케팅지출은 여러 시기에 걸쳐서 마케팅성과에 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 마케팅지출은 투자라고 할 수 있다. 장기간에 걸쳐서 효과가 나타나는 것을 일반적으로 투자라고 하기 때문이다. 셋째는 마케팅지출은 매출액에서 차지하는 비율도 중요하지만 업계의 비율과 비교한 초과개념이 중요하다. 끝으로 마케팅성과는 과정모델보다는 균형모델로 분류하는 것이 타당하다. 그 이유는 마케팅성과인 고객성과, 시장성과, 재무성과 간의 영향을 확인하기 어렵기 때문이다. 향후 연구에서는 연구의 목적에 맞추어 과정모델과 균형모델을 선택할 것을 제안한다.

핵심개념: 마케팅지출, 투자성업무비, 마케팅성과, 과정모델, 균형모델

### I. 문제제기 및 연구목적

마케팅학자나 실무자들은 마케팅이 고객가치

를 창조하는 핵심활동이기 때문에 마케팅활동에 대한 비용지출이 기업의 수익을 높이는 가장 효과적인 방법 중 하나인 것으로 믿고 있다. 하지만 최근 들어 마케팅관련 비용지출이 수익으로

\* 이 논문은 2008년도 홍익대학교 학술연구진흥비의 지원을 받아 연구되었음

\*\* 홍익대학교 경영대학 교수(jiss@hongik.ac.kr)

\*\*\* 홍익대학교 대학원(jaj0115@kmi.re.kr)

연결되는지를 따져보아야 한다는 마케팅의 수익 책임성(accountability)이 강조됨에 따라 이 믿음을 입증해야 하는 필요성이 제기되고 있다.

경영자의 입장에서는 정해진 액수의 자금을 수익책임성에 따라 연구개발이나 인력개발에 투입할 수도 있고 마케팅에 지출할 수도 있다. 따라서 마케팅지출의 수익책임성을 입증하지 못하면 마케팅예산은 삭감될 수밖에 없는 것이다. 마케팅담당임원이 CEO로 발탁되지 못하는 이유를 마케팅의 수익책임성을 입증하지 못하는 것에서 찾는 사람도 있고(Kumar 2004), 마케팅활동의 재무적 및 비재무적 성과를 측정하는 능력을 갖춘 기업이 재무성과가 높다는 연구도 있어(O'Sullivan and Abela 2007) 마케팅투자의 수익책임성은 중요한 쟁점으로 떠오르고 있다.

지금까지 마케팅의 수익책임성 문제는 대략 네 단계로 논의되어 왔다. 1단계의 논의는 PIMS(Profit Impact of Market Strategies) 자료베이스에 근거한 연구이다(Buzzell and Gale 1987). PIMS연구는 마케팅활동을 포함한 전반적인 사업전략이 재무성과인 ROS(return on sales)와 ROI에 미치는 영향을 분석하고 있다. 이 연구에 따르면 매출액에서 마케팅비, 연구개발비, 신제품매출 등이 차지하는 비율과 ROI 및 ROS는 부(-)의 관계가 있다고 한다. 하지만 이들은 장기적인 기업성과와는 정(+)의 관계가 있다고 하는데 그 이유는 이들이 매출성장을 가져오기 때문이라고 한다.

2단계의 논의는 광고효과에 대한 논쟁이다. 광고비의 수익책임성은 오랫동안 측정이 어렵다는 이유로 매출보다는 인지도, 태도, 애호도 등과 같은 정성적인 지표로 입증해왔다. 하지만 Lodish(1986)는 이러한 정성적인 지표는 측정

은 쉽지만 매출로 연결된다는 보장이 없기 때문에 어렵더라도 매출로써 광고의 효과를 측정해야 한다고 주장하면서, 효과측정이 용이한 판촉을 비롯한 점점커뮤니케이션을 지지한다. 이러한 견해에 동의하는 Zyman(1999)은 “우리가 알고 있던 마케팅(광고)은 끝났다”라는 말로 매출로 직접 연결되지 못하는 광고의 무의미함을 꼬집고 있다.

3단계의 논의는 마케팅지출이 재무성과로 연결되는 과정을 설명하는 과정모델이다. 대표적으로 SPC(service profit chain)와 ROQ(return on quality)가 있다. SPC는 점점직원의 만족이 고객만족을 가져와 수익으로 이어지는 과정을 보여주는 모델이고(Heskett et al. 1994; Kamakura et al. 2002), ROQ는 서비스품질에 대한 투자가 고객만족을 통해 수익으로 연결되는 과정을 보여주는 모델이다(Rust, Zahorik, and Keiningham 1995).

4단계의 논의는 최근에 쟁점이 되고 있는 마케팅의 ROI인 ROM(return on marketing) 혹은 ROMI(return on marketing investment)이다. 기본적으로 “ROM = 이익/투자 = (매출총이익-마케팅지출)/마케팅지출”이라는 공식에 근거하여 계산하는 것인데 대표적인 모델은 다음과 같다.  $ROM = (\Delta CE - E) / E$  (E: 할인된 마케팅지출,  $\Delta CE$ : 마케팅지출로 인해 산출된 고객자산의 증분)라는 식으로 계산한다(Rust, Lemon, and Zeithaml 2004). 예컨대, 광고비를 투자하여 장기적으로 고객이 확보되고 유지됨으로써 얻게 되는 이익에서 광고비를 제하고 이것을 광고비로 나누어 ROM을 계산한다.

네 단계에 걸친 마케팅의 수익책임성 연구에서 특히 최근 쟁점이 되고 있는 것이 ROM이

다. ROM을 계산하여 일정한 수익률을 넘기면 수익책임성이 있는 것으로 보기 때문이다. 하지만 여기에 세 가지 문제가 있다. 먼저,  $\Delta CE$  (고객자산의 증분)를 계산하는 문제다. 고객의 생애가치를 계산하는 방법이 일반화되어 있지 않아 고객자산의 정의와 측정에 따라  $\Delta CE$ 는 달라질 수 있다. 다음으로, 마케팅지출을 무엇으로 볼 것인가가 불분명하다. 고객 확보 및 유지비용으로 정의하고 측정하는 경우가 있는데 이 또한 애매할 수밖에 없다. 끝으로, 주주나 임원들을 이해시키기에 ROM은 문제가 있다. 이들은 ROI나 ROS 등 기존의 재무성과에 익숙하기 때문이다. 불항에 제일 먼저 삭감되는 것이 광고비이고 다음이 교육훈련비라고 한다. 그 이유는 이들 지출이 현재의 수익으로 연결된다는 확신이 없기 때문일 것이다. 따라서 마케팅투자의 수익책임성을 입증하기 위해 새로운 성과측정치를 만드는 것도 중요하지만 기존에 익숙한 측정치를 잘 활용하는 것도 중요하다고 볼 수 있다.

본 연구에서는 최근 대두하고 있는 ROM의 이러한 문제점을 감안하여 마케팅 투자수익책임성 측정에 도움이 될 수 있는 두 가지를 논의하려 한다. 먼저, 마케팅지출을 분류하는 체계를 제안하는 것이다. 마케팅의 수익책임성을 계산할 때 마케팅지출을 분류하는 내용이 다르다면 그 결과가 무의미할 수 있기 때문이다. 다음으로, ROI나 ROA 등 이미 잘 알려진 재무성과를 포함한 마케팅성과를 분류하는 체계를 제안하는 것이다. 고객자산과 같이 새로운 마케팅성과를 제안하는 것도 마케팅의 수익책임성을 입증하는데 중요하겠지만 경영진들이 이미 알고 있는 성과로 측정하는 것이 이들을

이해시키기 더 쉬울 것이기 때문이다.

분류는 정성적인 방법으로 할 수도 있으나 본 연구에서는 가설검증의 형식으로 하고자 한다. 따라서 세 가지로 분류된 마케팅지출이 재무성과를 포함한 마케팅성과에 미치는 영향을 검증하고 그 결과에 근거하여 마케팅지출과 마케팅성과의 분류체계를 제안하려 한다.

## II. 이론적 배경과 가설의 설정

### 2.1 마케팅지출과 마케팅성과에 대한 기존논의

#### 2.1.1 마케팅지출

마케팅지출의 수익책임성을 연구하려 할 때 제일 먼저 문제가 되는 것이 마케팅지출을 무엇으로 볼 것인가이다. 이를 따로 논의한 연구는 없다. 따라서 기존 연구에서 어떻게 정의하고 측정하는지를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 마케팅지출의 수익책임성에 대한 최초의 연구라고 할 수 있는 PIMS연구에서는 마케팅지출을 판매(력)비, 매체광고비, 판촉비, 기타 마케팅활동에 들어가는 지출로 정의한다(Buzzell and Gale 1987). 판매비는 판매원의 인건비, 이들의 관리비, 에이전트나 브로커에 지불되는 커미션 등을 포함한다. 매체광고비는 인쇄 및 전파매체에 지불되는 비용을 말하며 판촉비는 카탈로그, 전시, 디스플레이, 샘플 등에 지출되는 비용과 세일로 인한 수입 감소를 말한다. 기타 활동비는 마케팅관리나 마케팅조사에 투입되는

비용을 말한다.

둘째, 마케팅지출을 고객자산을 높이기 위한 투자로 정의하는 견해로 매우 포괄적이다. ROM을 논의하는 대부분의 연구가 마케팅지출을 투자로 보고 있다(Srivastava, Shervani, and Fahey 1998). 투자에는 비용과 편익이 따르는데 양자를 비교하여 계산한 것이 ROM 혹은 ROMI (return on marketing investment)이다.

대표적으로 Lenskold(2004)는 “ROM = 이익/투자 = (매출총이익-마케팅지출)/마케팅지출”로 정의하고 있다. 그는 마케팅지출을 “손실위험에 노출된 모든 마케팅비용 합계의 순현재가치”로 정의하고 개발과 실행에 필요한 인건비와 손실위험에 노출된 마케팅비용으로 양분하고 있다. 인건비에는 판매, 마케팅, 광고, 연구, 고객접점 등을 담당하는 직원들의 인건비를 말한다. 손실위험에 노출된 마케팅비용은 광고판촉의 창의적 개발, 판촉물의 생산과 인쇄, 유통채널 비용 증가분, 미디어 및 실행비용 등 매우 다양하다.

셋째, 고객만족의 선행변수로서 마케팅을 보고 이의 비용을 계산하는 접근이다. 고객만족은 기본적으로 좋은 제품을 개발하고 이를 잘 제공하는 것, 즉 제품과 서비스로 결정되는 것으로 보고 비용을 정의한다. 연구개발비와 광고비는 제품과 관련된 비용으로, 교육훈련비와 복리후생비는 서비스와 관련된 비용으로 나누고 있다(전인수, 김현정 2005).

이상의 세 가지 견해를 보면 마케팅지출은 마케팅관련 인건비와 마케팅업무비로 나누고 있으며 견해에 따라 포함되는 항목이 다를 수 있다. 우리나라 기업 재무제표에 나타난 판매비와 관리비에 해당하는 항목을 보면 다음과

같다. 급여, 퇴직급여, 복리후생비, 임차료, 접대비, 감가상각비, 무형자산 및 상각비, 세금과 공과금, 광고선전비, 연구비, 경상개발비, 대손상각비 등으로 인건비와 업무비로 구분되어 있다. 하지만 급여, 퇴직급여, 복리후생비 등 인건비가 종합되어 있어 마케팅관련 인건비만을 따로 산정하기가 어렵다. 따라서 현실적으로 사용가능한 마케팅관련 지출항목은 광고선전비, 홍보비, 판매촉진비, 경상개발비, 해외시장개척비, 시장조사비, 물류비, A/S비 등으로 마케팅업무비를 한정할 수 있을 것이다.

### 2.1.2 마케팅성과의 과정모델

마케팅성과를 무엇으로 볼 것인지에 대한 본격적인 논의는 찾기 어렵다. 하지만 최근 ROM을 비롯한 마케팅지출의 수익책임성이 쟁점화되자 긍정적인 성과를 수익으로 보고 수익으로 연결되는 단계적인 성과를 마케팅성으로 보는 과정모델이 제시되고 있다(Rust, Ambler, Carpenter, Kumar, and Srivastava 2004; Lehman 2004). 과정모델에서는 마케팅지출이 다섯 단계를 거쳐 기업가치에 영향을 미치는 것으로 설명하고 있다. “마케팅지출(광고, 서비스개선 등)→고객성과(태도, 만족 등)→시장성과(시장점유율, 매출 등)→재무성과(ROI, EVA 등)→기업가치성과(MVA 등)”로 이어지는 과정이다. 각 단계를 설명하면 다음과 같다.

첫째, 기업가치성과에는 할인현금흐름(DCF), 할인미래시장가치(DFMV) 등이 포함된다. 이들은 주식의 시장가치에 이미 반영되어 있기 때문에 주식의 시가총액(MVA)을 기업가치성으로 본다.

둘째, 재무성과를 측정하는 것으로 ROS, ROI 등이 대표적이다. ROS는 세전영업이익/매출액으로 계산하고 ROI는 세전영업이익/투자로 계산한다. 일반적으로 투자는 총자산에서 유동부채를 뺀 것으로 계산하는데 투자를 무엇으로 보느냐에 따라 ROA나 ROE 등 다른 이름으로 측정되기도 한다. 예컨대, ROA는 순이익/총자산으로, ROE는 순이익/자기자본으로 정의되고 있다. 한편 마케팅의 재무성과를 브랜드자산, 고객자산으로 측정해야 한다는 견해가 ROM에서 제시되고 있다.

셋째, 시장성과는 시장점유율, 매출액성장률 등으로 측정하고 있다. 특히 시장점유율은 재무성과를 높이는데 결정적인 변수임이 PIMS연구에서 입증되고 있다(Buzzell and Gale 1987). 매출액성장률 또한 시장점유율 못지않게 중요한 시장성과지표로 강조되고 있는데, 그 이유는 기업의 유기적 성장률 때문이다. 기업을 유기체로 보면 일정하게 성장하는 것 자체를(예컨대, 약 5-8% 성장) 살아 있다는 증거로 보는 데서 나온 성장률 개념이다. PIMS연구에서는 업계의 성장률이 재무성과에 정(+ )의 영향을 미치는 것을 보여주고 있어 성장률은 중요하다고 할 수 있다.

끝으로, 고객성과이다. 고객의 인지도, 태도 등이 전통적으로 많이 논의되어 왔는데 최근에는 고객만족이 가장 중요한 측정치로 부상하고 있으며 긍정적 행동의도를 여기에 포함시키기도 한다. 재구매의도, 긍정적 구전 의도, 교차구매의도, 상향구매의도 등이 긍정적 행동의도에 속하는 측정치다.

한편 관리회계에서 쟁점화되고 있는 균형성과표(balanced scorecard)에서는 사업성과를 재무

성과, 고객성과, 운영성과, 혁신/학습성과 등 네 가지로 나누고 있다(Kaplan and Norton 1992). 재무성과에 가격프리미엄, 매출증대, 고객추천 가치, 교차판매가치, 고객의 장기적 가치 등을 포함하고 있어 과정모델과는 다르다. 고객성과에는 행동의도인 애호도비율, 전환의사를 가진 비율, 고객추천의 수, 교차판매의 수, 이탈의 수 등으로 정의하고 있다. 운영성과에는 한 번에 성공하는 비율, 시간에 맞추는 비율, 제 때에 응답하는 비율 등과 같이 서비스품질지표를 포함하고 있다. 끝으로 혁신/학습 성과에는 신제품의 수, 혁신순이익률, 직원스킬 등이 포함되어 과정모델과는 많은 차이를 보이고 있다.

### 2.1.3 측정의 효과성에 따른 마케팅성과

마케팅성과 측정치의 효과성에 대한 논의는 비교적 광고효과 연구에서 많이 이루어지고 있다. 지금까지 광고의 효과는 소비자의 인지도나 태도 등의 변화로 측정하는 것이 통상적이었다. 하지만 Zyman(1999)은 매출로 연결되지 않는 광고는 무의미하다고 하여 효과성에 강한 의문을 제시하고 있다. 한편 판촉의 성과에 대한 논의도 있다. 예컨대, 세일을 통해 판매한 매출은 세일가로 기입해야 하는데도 정상가로 판매된 것으로 하여 매출액을 산정하는 것은 문제라는 지적이다. 세일을 통해 부풀려진 매출이 마케팅 성과뿐만 아니라 회계적 성과를 오도할 수 있기 때문이다(Shimp 2007, p.497).

상황은 조금 다르지만 판매원의 성과를 무엇으로 측정할 것인지에 대한 논의가 있다. 결과 중심으로 측정할 수도 있고 과정중심으로 측정할 수도 있는데 업의 특성에 따라 효과적인 기

준이 다르다는 견해이다(Jaworski 1998). 업의 특성상 성과측정이 용이한 경우에는 결과중심 측정이 좋고 어려운 경우에는 과정중심 측정이 좋다고 한다.

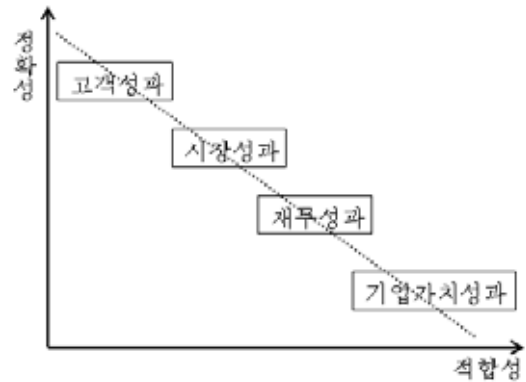
이들 광고나 판촉 등에서 논의되는 성과측정의 쟁점은 측정의 정확성과 수익책임성과의 적합성으로 볼 수 있다. 예컨대, 소비자의 태도변화는 측정하기가 용이하여 정확성은 높지만 수익책임성과의 적합성이 떨어지는 문제가 있고, 매출은 수익책임성에 근접하여 적합성은 높지만 여러 가지 요인에 의해 영향을 받기 때문에 정확성이 떨어지는 문제를 안고 있다. 한편 판매원관리에서 말하는 과정중심평가나 성과중심평가는 측정의 정확성에 중점을 두고 있지만 적합성은 고려하지 않고 있다.

이러한 논의에 근거하여 과정모델에서 제시하고 있는 여러 가지 마케팅성과를 측정 정확성(모호성의 반대)과 수익책임성과의 적합성을 기준으로 나누면 <그림 1>과 같다. 첫 번째 성과는 기업가치성과이다. 기업가치성과는 수익책임성을 매우 잘 나타낸다고 볼 수 있기 때문에 적합성에서 가장 높다. 하지만 마케팅 외의 여러 변수들에 의해 영향을 받기 때문에 마케팅 효과를 찾아내기가 어려워 측정 정확성은 낮다. 한편 시장성과는 정확성, 적합성에서 중간정도라 의미 있는 지표가 될 수 있다. 반면 고객성과는 정반대의 위치에 있다. 조사를 통해 고객으로부터 알아내기가 쉬워 측정 정확성은 높으나 수익책임성으로 연결된다는 보장이 없어 적합성은 떨어진다.

이처럼 마케팅성과는 측정의 정확성과 수익책임성과의 적합성이라는 두 차원에서 상반관계가 있기 때문에 무엇이 좋은 성과측정치라고

말하기는 쉽지 않다. 측정치의 장단점은 <그림 1>에 정리된 바와 같다.

<그림 1> 정확성과 적합성에 따른 마케팅성과



## 2.2 마케팅지출과 재무성과 및 시장성과의 관계

### 2.2.1 마케팅지출과 재무성과의 관계

마케팅지출과 재무성과의 직접적인 관계를 분석한 대표적인 연구가 PIMS연구이다(Buzzell and Gale 1987). <표 1>은 사업운영의 여러 가지 전략변수가 재무성과인 ROI와 ROS에 미치는 영향에 대한 PIMS연구결과를 요약하고 있다. 표에서 보면 전략변수가 재무성과에 미치는 영향의 방향은 일치하고 비용이나 지출은 재무성과와 부(-)의 관계에 있다. 구체적으로 매출액에서 신제품이 차지하는 비율(%), 매출액에서 연구개발비가 차지하는 비율(%), 매출액에서 마케팅비가 차지하는 비율(%)과 재무성과는 부(-)의 관계이다. 반면에 시장점유율, 상대적 제품/서비스품질, 부가가치율, 노동생산성, 최신설비, 가동률, 재고평가시스템 등은 정(+)의 관계

를 갖는다.

흥미로운 사실은 PIMS연구는 모든 측정치가 약 4년의 평균치를 사용하고 있기 때문에 정(+), 부(-)로 나타나는 관계가 일시적인 현상이라고 보기는 어렵다는 것이다. 이 연구결과를 그대로 받아들인다면 마케팅비를 줄이거나, 매출을 늘려 비율을 낮추지 않으면 ROI나 ROS에 마케팅은 별 다른 도움이 되지 않는다. 여기서 마케팅지출은 마케팅인건비와 마케팅업무모두를 포함하고 있어 매우 넓게 보고 있는 점이 특징이다.

그렇기 때문에 불황에서 맨 먼저 마케팅비를 삭감하는 것은 나름대로 합리적인 근거를 갖는다고 볼 수 있다. 하지만 이러한 분석결과는 마케팅을 담당하는 매니저에게는 매우 불리할 수 있다. 본 연구에서는 PIMS연구와는 달리 마케팅지출을 보다 세분화하여 재무성과(ROS, ROA)와의 관계를 검증하기 위해 가설1을 설정한다.

가설 1: 마케팅지출과 재무성과는 정(+)의 관계가 있을 것이다.

## 2.2.2 마케팅지출과 시장성과의 관계

시장성과의 대표적 측정치가 시장점유율과 매출액성장률이다. 마케팅지출이 이들 시장성과와 관계가 있는지를 검증한 연구는 찾기 어렵다. 그 이유는 이들 시장성과를 높이는 방법으로 신제품개발과 광고관측비의 증대를 당연한 것으로 생각해왔기 때문일 것이다. 한편 시장점유율이나 매출액성장률과 재무성과의 관계는 두 가지로 요약된다. PIMS연구에서는 시장점유율 및 매출액성장률과 재무성과는 정(+)의 관계라고 보고 있는데 반해 BCG의 성장성/점유율 매트릭스에서 시장점유율은 현금유입과, 매출액성장률은 현금유출과 관련이 깊다고 한다.

본 연구에서는 시장성과 중 측정이 용이한 매출액성장률을 높이는데 마케팅지출이 정(+)의

〈표 1〉 사업전략변수가 ROI와 ROS에 미치는 영향

전략변수	ROI	ROS
시장점유율	+	+
제품/서비스의 상대적 품질	+	+
매출액에서 신제품이 차지하는 비율(%)	-	-
매출액에서 연구개발비가 차지하는 비율(%)	-	-
매출액에서 마케팅비가 차지하는 비율(%)	-	-
부가가치비율(%)	+	+
매출액에서 고정자산이 차지하는 비율(%)	-	-
최신 플랜트나 장비	+	+
노동생산성	+	+
재고가 매출액에서 차지하는 비율(%)	-	-
설비가동률	+	+
재고평가방식(FIFO)	+	+

자료: Robert D. Buzzell and Bradley T. Gale(1987), *The PIMS Principles -Linking Strategy to Performance*, New york: The Free Press, p.46.

영향을 미칠 것으로 보고 가설2를 설정한다. 굳이 당연시 되고 있는 사실을 가설2로 설정하여 검증하려 하는 이유는 마케팅지출을 세 가지로 분류하는 경우 어느 분류가 매출액성장률과 정(+ )의 관계가 있는지를 검증하기 위함이다. 예컨대, 해외시장개척비, 물류비, A/S비 등은 마케팅비에 포함은 되지만 비용성업무비이기 때문에 매출액 성장에 도움이 되지 않을 것으로 보기 때문이다.

가설 2: 마케팅지출과 매출액성장률은 정(+ )의 관계가 있을 것이다.

### 2.3 마케팅지출과 고객성과의 관계

고객성과는 여러 가지로 볼 수 있다. 고객만족이 대표적이고 고객의 긍정적 행동의도를 고객성과로 보는 것이 일반적이다. 긍정적 행동의도는 자신의 향후 구매행동의도와 타인추천의도로 나누어지며 향후구매의도는 다시 재구매의도, 교차구매의도, 상향구매의도 등으로 나눌 수 있다. 하지만 재구매의도와 여타 긍정적 행동의도가 높은 상관관계를 갖기 때문에 연구에서는 재구매의도와 타인추천의도만으로 긍정적 행동의도를 측정하는 것이 일반적이다. 고객성과를 고객만족과 긍정적 행동의도로 나누어 정의하고 측정할 수도 있으나 본 연구에서는 고객만족과 긍정적 행동의도 모두를 포함한 고객만족지수로 고객성과를 측정한다.

마케팅지출이 고객만족도에 미치는 영향은 이미 여러 연구에서 입증되고 있다. 서비스품질개선에 대한 투자가 수익성으로 이어지는 과정을 설명하는 ROQ(return on quality)모델에서는

투자가 고객만족과 원가절감을 통해 수익성을 높이는 것을 보여주고 있다(Rust, Zahorik, and Keiningham 1995). 한편 점점직원의 만족이 고객만족을 가져와 수익으로 이어지는 과정을 보여주는 SPC(service profit chain)모델에서는 점점직원만족에 대한 투자가 고객만족으로 통해 수익성으로 이어지는 과정을 사례를 통해 설명하고 있다(Heskett et al. 1994; Kamakura et al. 2002).

한편 국내에서는 고객만족투자가 고객만족에 미치는 영향을 입증한 연구가 있다(전인수, 김현정 2005). 이들은 고객만족투자를 제품품질투자와 서비스품질투자로 나누고 전자에 해당하는 것을 연구개발비, 광고비로 정의하고 후자에 해당하는 것을 교육훈련비, 복리후생비로 정의하고 있다. 이 연구에서 복리후생비를 제외한 나머지 비용이 고객만족도에 정(+ )의 영향을 미치는 것을 확인하고 있다.

이들 연구에 따르면 고객만족의 선행변수가 되는 활동의 품질을 높이는 투자를 하면 고객만족도는 높아지는 것으로 볼 수 있다. 하지만 연구자에 따라 투자의 내용이 다르며 특히 마케팅투자라고 하기 어려운 것이 많다. 서비스품질개선, 점점직원만족, 복리후생비, 교육훈련비 등을 마케팅지출이라고 하기는 쉽지 않다. 하지만 본 연구에서 이들 연구의 논리적 추론에 근거하여 가설3을 설정한다. 다만 마케팅지출로 한정하여 다른 연구와 차별화하려 한다.

가설 3: 마케팅지출과 고객만족도는 정(+ )의 관계가 있을 것이다.



## 2.4 고객성과와 시장성과 및 재무성과의 관계

### 2.4.1 고객만족과 재무성과의 관계

고객만족의 중요성이 강조되면서 고객만족도와 재무성과를 직접적으로 연결시키는 연구는 많다. 예컨대, 투자수익율과 정(+)의 관계가 있다는 연구(Anderson et al. 1994)가 있고, 수익성 및 시장점유율과 유의적인 관계가 있다는 연구(Anderson et al. 1997)도 있다. 제조업에서는 수익성과 정(+)의 관계가 있지만 서비스업에서는 부(-)의 관계가 있다는 연구도 있다(Anderson et al. 1997). 또한 고객만족이 현금흐름을 가져와 주주가치로 연결됨을 보여주는 연구도 있다(Gruca and Rego 2005). 이처럼 고객만족이 수익으로 연결되는 이유를 Fornell(1992)은 스웨덴 기업을 대상으로 조사한 결과 고객이 만족하면 고객의 가격민감도 감소, 기업의 저원가 실현, 실패비용 감소, 신규고객 유치비용 감소, 재구매 증가 등의 이유로 수익을 가져온다고 설명한다.

뿐만 아니라 고객만족이 주가에 미치는 영향을 입증하고서 여타 투자에는 근본적으로 위험이 수반되지만 고객만족에 대한 투자는 위험이 수반되지 않는 확실한 투자라고 하는 연구도 있어 고객만족의 중요성을 강조하고 있다(Fornell, Mithas, Moreson III, and Krishnan(2006). 국내에서는 고객만족과 주가 간에(이외순 2001), 고객만족지수와 시장점유율 간에(박상준, 김현철 2004), 고객만족과 매출액성장률, 자산이익률, 매출액이익률 간에(전인수, 김현정 2006) 약하지만 긍정적인 관계가 있음을 확인하고 있다. 더

구나 고객만족도는 재무성과에 이월효과(carryover effect)가 있음을 확인한 연구도 있다(Bernhardt, Donthu, and Kennett 2000).

이처럼 여러 연구에서 고객만족과 재무성과 간에 관계가 입증되고 있기 때문에 이들 연구에 근거하여 투자를 통해 고객만족을 높이면 재무성과가 높아지는 것으로 볼 수 있어 가설4를 설정한다.

가설 4: 고객만족도와 재무성과는 정(+)의 관계가 있을 것이다.

### 2.4.2 고객만족과 시장성과의 관계

고객만족이 긍정적 행동의도에 미치는 영향은 이미 거의 모든 연구에서 입증되고 있어 새로운 것이 없다. 문제는 행동의도가 구매행동으로 이어져야 매출증가를 가져올 수 있을 것이다. 최근 들어 만족한 고객이 더 많이 구입하는지를 입증하는 연구가 늘어나고 있다(Homburg, Koschate, and Hoyer 2005; Seiders, Voss, Grewal and Godfrey 2005).

이들 연구에 따르면 만족한 고객이 더 많이 사고, 만족한 고객의 지불의향이 높다고 한다. 한편 고객만족이 애호도에 미치는 영향을 분석한 연구에 따르면 고객만족과 애호도는 선형적으로 비례하는 것이 아니라 단계적으로 비례한다고 한다(Heskett, Sasser, Jr, and Schlesinger 1997). 이들의 연구에 따르면 고객만족도가 68.75까지는 애호도에 별다른 영향을 미치지 못하지만 68.75-87.5까지는 비례하고 87.5를 넘기면 완전한 관계로 발전한다고 한다.

이상의 여러 연구는 고객만족과 시장성과를

직접 연결시킨 연구는 아니다. 하지만 애호도, 지불의향, 더 많은 구매 등을 통해 시장성과에 미치는 영향을 간접적으로 시사하고 있다. 한편 국내에서는 고객만족과 시장성과를 직접 연결한 연구가 있는데 그 결과를 요약하면 다음과 같다. 먼저, 고객만족도와 시장점유율 간에 정(+ )의 관계가 있음을 밝힌 연구가 있다(박상준, 김현철 2003). 다음으로, 고객만족도가 매출액성장률을 높인다는 연구도 있다(전인수, 김현정 2005). 특히 t기와 t-1기의 고객만족도가 t기의 매출액성장률에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나 이월효과를 입증하고도 있다.

이상에서 고객만족도가 시장성과에 미치는 효과를 간접적으로 혹은 직접적으로 밝히는 연구들의 결과를 살펴보았다. 본 연구에서는 이들의 연구결과에 의거하여 가설5를 설정한다.

가설 5: 고객만족도와 매출액성장률은 정(+ )의 관계가 있을 것이다.

### III. 연구방법

#### 3.1 변수의 조작적 정의와 측정

##### 3.1.1 마케팅지출의 분류

마케팅지출을 무엇으로 볼 것인가가 본 연구의 핵심쟁점 중 하나다. 마케팅비용이나 마케팅 투자와 관련된 기존 연구를 살펴보면 그 분류가 다양하다. 본 연구에서는 마케팅지출을 먼저 마케팅인건비와 마케팅업무비로 나누고 마케팅

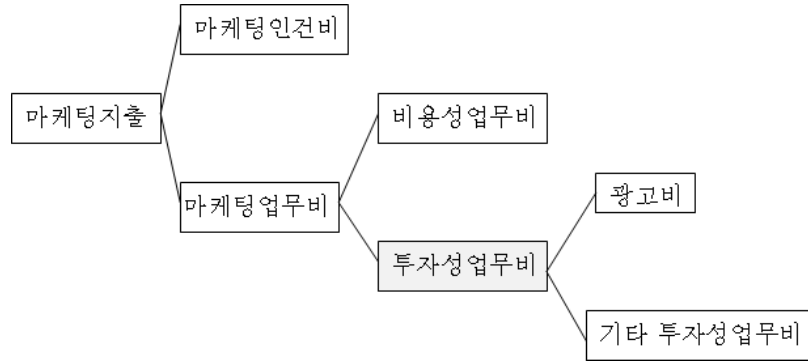
업무비는 다시 비용성업무비와 투자성업무비로 나눈다. 비용성이란 반드시 지출해야 하는 것을 말하고 투자성은 선택적으로 지출할 수 있는 것을 말한다. 우리나라 기업의 공시된 자료에서 마케팅인건비를 따로 산정할 수가 없어 본 연구에서는 마케팅지출을 마케팅업무비로 한정한다.

재무제표 상에서 마케팅업무비에 반드시 포함시켜야 할 계정은 광고선전비, 판촉비, 홍보비, 시장조사비 등이지만 그외 어떤 계정을 포함시킬 것인지는 견해에 따라 다를 수 있다. 본 연구에서는 부가가치창출활동 중 마케팅업무를 시장조사, 신제품개발, 마케팅, 영업, 물류, 애프터서비스 등으로 규정하고 이와 관련된 지출을 마케팅업무비로 정의한다.

따라서 시장조사비(시장조사), 경상개발비(신제품개발), 광고선전비(마케팅), 판촉비(마케팅), 해외시장개척비(영업), 물류비(유통), A/S비(애프터서비스) 등이 마케팅지출에 속한다. 이 경우 접대비를 포함시킬 것인지의 여부가 문제가 될 수 있는데, 접대비는 특수영업인 경우 필요한 비용으로 간주하여 본 연구의 정의에서는 제외시켰다. 시장조사비, 경상개발비, 광고선전비, 판촉비, 해외시장개발비 등은 변동비의 성격이 높아 투자성업무비로 분류하고, 물류비, A/S비는 고정비의 성격이 높아 비용성업무비로 분류한다. 또한 투자성업무비는 특히 중요한 광고(선전)비와 기타 투자성업무비로 분류한다. 마케팅지출을 분류한 지금까지의 논의를 정리하면 <그림 2>와 같다.

이러한 분류체계에 근거하여 본 연구에서는 마케팅지출을 마케팅업무비(비용성업무비 + 투자성업무비), 투자성업무비(광고비 + 기타 투자성업무비), 광고비 등의 3단계로 나누어 측정

〈그림 2〉 마케팅지출의 분류체계



한다. 마케팅업무비는 ME(marketing expenditure)로, 투자성업무비는 MI(marketing investment)로, 광고비는 AD(advertising)로 표현하여 분석에 사용한다. 또한 이들 지출의 효과를 보다 정확히 하기 위해서 비율로 측정한다. 마케팅업무비는 매출액에서 마케팅업무비가 차지하는 비율로, 투자성업무비는 마케팅업무비에서 투자성업무비가 차지하는 비율로, 광고비는 투자성업무비에서 광고선전비가 차지하는 비율로 각각 측정한다. 세 가지로 정의된 마케팅지출은 선택된 표본의 특성으로 인한 오류를 줄이고 기업간의 차이를 보다 분명히 하기 위해 초과개념(abnormal concept)으로 측정한다. 초과개념으로 마케팅지출을 산정하는 방식은 아래와 같다.

$$AME_{it} = \frac{ME_{it}}{SALES_{it}} - \frac{ME_{all}}{SALES_{all}}$$

$AME_{it}$  = i기업의 t기 초과마케팅업무비  
 $ME_{it}$  = i기업의 t기 마케팅업무비  
 $SALES_{it}$  = i기업의 t기 매출액  
 $ME_{all}$  = 97개 기업의 t기 마케팅업무비  
 $SALES_{all}$  = 97개 기업의 t기 매출액

$$AMI_{it} = \frac{MI_{it}}{ME_{it}} - \frac{MI_{all}}{ME_{all}}$$

$AMI_{it}$  = i기업의 t기 초과투자성업무비  
 $MI_{it}$  = i기업의 t기 투자성업무비  
 $MI_{all}$  = 97개 기업의 t기 투자성업무비

$$AAD_{it} = \frac{AD_{it}}{MI_{it}} - \frac{AD_{all}}{MI_{all}}$$

$AAD_{it}$  = i기업의 t기 초과광고비  
 $AD_{it}$  = i기업의 t기 광고비  
 $AD_{all}$  = 97개 기업의 t기 광고비

### 3.1.2 고객만족도

우리나라 기업에서는 고객만족도를 측정하는 두 가지 대표적인 방식을 사용하고 있다. 한국생산성본부에서 조사 발표하는 국가고객만족지수(National Customer Satisfaction Index: NCSI)와 한국능률협회컨설팅에서 조사 발표하는 KCSI이다. 어느 방식이 더 타당성이 높은지가 쟁점이 될 수 있다.

NCSI는 고객만족의 선행지표와 결과지표간의 인과관계 프로세스를 반영하는 구조방정식모델

을 통해 측정한다. 반면 한국능률협회에서 매년 조사, 공시하는 KSCI는 요소 만족도, 전반적 만족도, 재구매 의도를 반영한 지수이다. NCSI는 논리적이라는 장점이 있고 KSCI는 현실적이라는 장점이 있어 어느 지수가 더 우수하다고 하기는 어렵다. 두 방식 중 어느 방식이 신뢰성과 타당성 면에서 높은지는 다른 연구에서 논의되어야 할 것이지만 지금까지 국내연구에서 일반적으로 KSCI가 많이 사용되고 있다. 본 연구에서는 지금까지 자료접근성으로 인해 연구자료로 잘 활용된 적이 없는 NCSI를 고객만족도로 정의하여 사용한다.

### 3.1.3 재무성과 및 시장성과

재무성과를 무엇으로 볼 것인지는 많은 논란이 있을 수 있다. 주가, EVA 등도 재무성과로 활용되고 있지만 본 연구에서는 기존연구에서 많이 사용하고 있는 매출액이익률(ROS)과 자산이익률(ROA)로 재무적 성과로 정의한다. 자산이익률은 ROI 대신 주로 사용되는 측정치이다.

먼저, 자산이익률(ROA: return on assets)은 순이익을 총자산으로 나눈 비율로 수익성을 평가하는 종합적인 지표로서, 기업에 투자된 총자산이 얼마나 효율적으로 운용되고 있는지를 측정하는 비율이다. 자산이익률이 높다는 것은 매출에 도움이 되는 자산을 많이 보유하고 이를 효율적으로 활용하고 있음을 나타내며 다음과 같이 계산한다. 다만, 마케팅성과라는 점을 감안하여 당기순이익 대신 영업이익을 사용하여 계산한다.

$$\text{“자산이익률} = \text{당기순이익} / \text{총자산} \times 100\text{”}$$

$$\text{“자산이익률} = \text{총 영업이익} / \text{총자산} \times 100\text{”}$$

다음으로 매출액이익률(ROS: return on sales)이다. 매출액이익률은 기업의 매출 단위당 수익성을 나타내는 비율로 기업의 전체적인 경영효율성을 판단하는데 많이 이용된다. 매출액이익률이 높다는 것은 생산과 영업 및 재무활동을 총망라한 경영활동을 효율적으로 수행했음을 보여주는데 글로벌 스탠더드는 20% 정도이며 다음과 같이 계산한다.

$$\text{“매출액이익률} = \text{당기순이익} / \text{매출액}”$$

하지만 본 연구에서는 당기순이익 대신 영업이익을 사용하여 영업이익률로 정의한다. 당기순이익은 마케팅에서 통제하기 어려운 요인으로 인해 좌우될 수 있기 때문이다. 따라서 영업이익률은 다음과 같이 계산한다.

$$\text{“영업이익률} = \text{총영업이익} / \text{매출액}”$$

한편 시장성과는 시장점유율과 매출액성장률(sales growth rate)로 정의하는 연구가 많다. 시장점유율은 재무제표 상에 있지 않고 따로 조사해야 하는 번거로움 때문에 본 연구에서는 매출액성장률만으로 시장성과를 한정한다. 매출액성장률은 기업의 외형적 신장세를 판단하는 대표적인 지표로서 경쟁기업보다 빠른 매출액성장률은 결국 시장점유율이 증가하였음을 의미하며 다음과 같이 계산한다.

$$\text{“매출액성장률} = (\text{당기매출액} - \text{전기매출액}) / \text{전기매출액} \times 100\text{”}$$

### 3.2 표본설계

본 연구를 위한 표본은 다음과 같다. 마케팅 지출과 재무성과지표는 회계기간을 1년으로 하며 12월말을 결산일로 하는 기업으로 정한다. 고객만족을 측정하기 위한 변수로는 한국 생산성본부에서 발표하는 국가고객만족지수(NCSI)의 2004년부터 2006년까지 총 3년간의 자료를 사용한다. 제품단위별로 산출되는 고객만족도지수를 기업단위 수준에서 이루어지는 본 연구에 이용하기 위해 고객만족도가 조사된 전 제품에 대한 만족도를 산술평균하여 해당기업의 만족지수로 사용한다. 이러한 기준에 의해 선정된 표본은 재무성과와 고객만족도의 관계를 분석하는 경우 84개 기업이며, 마케팅지출과 고객만족도, 마케팅지출과 재무성과 간의 관계를 분석하는 경우 97개 기업이다. 재무성과와 고객만족도의 관계는 t, t-1, t-2기 3년 치 자료를 사용해야 하기 때문에 표본의 크기가 줄어든다. 표본으로 사용된 기업은 <부록>에 수록되어 있다.

마케팅지출과 재무성과는 금융감독원 전자공시시스템(<http://dart.fss.or.kr/>)에서 공시한 재무제표 자료를 사용한다. 이러한 과정을 통해 수집된 자료를 분석하기 위해 SPSS 12.0을 이용하여 회귀분석을 실시한다.

## IV. 기초분석 및 가설검증

### 4.1 기초분석

#### 4.1.1 기술통계량

본 연구의 가설검증과 직접적인 관계는 없으나 우리나라 기업의 마케팅지출을 분석한 결과는 <표 2>와 같다. 표에서 보는 것처럼 광고비는 매출액에서 약 4% 정도를 차지하고 있고 전체마케팅비는 약 8%를 차지한다. 투자성업무비가 5.3% 정도를 차지하고 있어 아직 우리나라

<표 2> 마케팅지출이 매출액에서 차지하는 비율

	최소값	최대값	평균	표준편차
2006 ME/sales	.0022	105.8103	8.621925	12.6906395
2005 ME/sales	.0009	70.1378	8.259381	10.0978635
2004 ME/sales	.0009	36.4825	7.650307	7.7131044
2006 MI/Sales	.0021	38.4086	5.426968	6.6436985
2005 MI/sales	.0007	29.9100	5.329589	6.3617875
2004 MI/Sales	.0007	28.2688	5.376236	6.1207625
2006 AD/Sales	.0020	38.4086	4.260719	5.7510975
2005 AD/Sales	.0004	27.2073	4.145078	5.3115317
2004 AD/Sales	.0004	23.9450	3.920737	4.6874431

단, ME/Sales: 매출액에서 전체마케팅비가 차지하는 비율, MI/Sales: 매출액에서 투자성업무비가 차지하는 비율  
AD/Sales: 매출액에서 광고비가 차지하는 비율

라 기업에서는 광고의 중요성이 흔들리지 않고 있음을 보여주고 있다. 또한 해마다 마케팅비가 매출액에서 차지하는 비율이 증가하는 현상을 보이고 있어 경쟁이 갈수록 치열해지고 있음을 말해주고 있다. 이러한 트렌드는 “우리가 알고 있던 마케팅은 끝났다”라는 말로 광고의 쇠락을 예견하는 Zyman(1999)의 주장과는 배치되는 현상이다.

마케팅지출이 고객만족도와 재무성과에 미치는 영향을 연구하는데 사용된 표본은 97개이며 이에 대한 기술통계 자료는 <표 3>과 같다. 고객만족도 3년 치와 재무성과의 관계에 대한 분석에서는 84개의 표본이 사용되었는데 기술통계량은 <표 4>와 같다. 2006년도 고객만족도는 있으나 2004, 2005년도 고객만족도가 없는 13개 기업을 제외하여 84개 기업을 분석에 사용하였다.

#### 4.1.2 상관관계분

본 연구에서 사용된 각 연구개념들 간의 관계가 어떤 방향이며, 어느 정도의 관계를 갖는지를 알아보기 위해 상관관계분석을 실시한 결과는 <표 5> 및 <표 6>과 같다.

### 4.2 가설검증

#### 4.2.1 마케팅지출과 재무성과 및 시장성과

초과마케팅업무비가 재무성과 및 시장성과에 미치는 영향을 검증하는 기본식은 <식1-1>, <식1-2>, <식1-3>이다. 종속변수는  $ROS_t$ ,  $ROA_t$ ,  $SGR_t$ 이고 독립변수는  $AME_t$ ,  $AME_{t-1}$ ,  $AME_{t-2}$  등으로 t기, t-1기, t-2기의 마케팅업무비가 t기

<표 3> 마케팅지출, 고객만족도, 재무성과의 기술통계량

	최소값	최대값	평균	표준편차
2006 NCSI	62.81	84.10	71.1460	2.91319
2006 SGR	-49.44	170.77	9.9831	24.82685
2006 ROA	-83.75	51.67	3.8421	15.50249
2006 ROS	-137.20	93.19	8.2240	22.98790
2006 AME	-.03167	1.02641	.0545242	.12690640
2005 AME	-.03390	.66747	.0486851	.10097863
2004 AME	-.04632	.31850	.0301751	.07713104
2006 AMI	-.46117	.53698	.2345692	.28151437
2005 AMI	-.32452	.55090	.2314934	.28199112
2004 AMI	-.34333	.54487	.2473057	.26935075
2006 AAD	-.30541	.69275	.2533984	.31216748
2005 AAD	-.22802	.72360	.2700850	.30741737
2004 AAD	-.25255	.73234	.2853162	.30717733

단, NCSI: 고객만족도, SGR: 매출액성장률, ROA: 자산이익률, ROS: 영업이익률  
 AME: 초과개념 전체마케팅지출, AMI: 초과개념 투자성업무비, AAD: 초과개념 광고비

〈표 4〉 고객만족도, 시장성과 및 재무성과의 기술통계량

	최소값	최대값	평균	표준편차
2006 NCSI	62.81	84.10	71.1758	2.96480
2005 NCSI	67.35	80.73	71.7742	2.96178
2004 NCSI	64.03	79.79	71.1560	3.04303
2006 SGR	-49.44	170.77	8.5876	24.38076
2006 ROA	-83.75	51.67	3.6308	16.33331
2006 ROS	-137.20	93.19	8.0719	24.25428

단, NCSI: 고객만족도, SGR: 매출액성장률, ROA: 자산이익률, ROS: 영업이익률

〈표 5〉 고객만족도, 시장성과 및 재무성과의 상관관계

	2006NCSI	2005NCSI	2004NCSI
2006SGR	.006	-.080	-.107
2006ROA	.134	-.016	.084
2006ROS	.214	-.024	.050

단, (a) NCSI: 고객만족도, SGR: 매출액성장률, ROA: 자산이익률, ROS: 영업이익률  
 (b) 1%수준에서 유의적인 상관계수는 없음

〈표 6〉 마케팅지출, 고객만족도, 재무성과의 상관관계

	2006 SGR	2006 ROA	2006 ROS	2006 AME	2005 AME	2004 AME	2006 AMI	2005 AMI	2004 AMI	2006 AAD	2005 AAD	2004 AAD
2006 NCSI	-.010	.094	.202*	-.369*	-.407*	-.378*	.218*	.184	.197	.178	.184	.219*
2006 SRG	1.000	.001	.007	-.193	-.072	-.019	.268*	.194	.172	.216*	.194	.158
2006 ROA	.001	1.000	.566*	-.170	-.201*	.048	.105	.143	.033	.142	.143	.059
2006 ROS	.007	.566*	1.000	-.580*	-.502*	-.107	.273*	.250*	.151	.297*	.250*	.188

단, (a) NCSI: 고객만족도, SGR: 매출액성장률, ROA: 자산이익률, ROS: 영업이익률,

AME: 초과개념 마케팅지출, AMI: 초과개념 투자성마케팅업무비, AAD: 초과개념 광고비

(b) \* 1%수준에서 유의적인 상관계수

의 재무성과와 시장성과에 미치는 영향을 분석 하였으며 그 결과는 〈표 7〉과 같다.

$$\langle \text{식1-1} \rangle ROS_t, ROA_t, SGR_t = \alpha_0 + \beta_1 AME_t + \varepsilon_t$$

$$\langle \text{식1-2} \rangle ROS_t, ROA_t, SGR_t = \alpha_0 + \beta_1 AME_{t-1} + \varepsilon_t$$

$$\langle \text{식1-3} \rangle ROS_t, ROA_t, SGR_t = \alpha_0 + \beta_1 AME_{t-2} + \varepsilon_t$$

〈표 7〉 마케팅업무비와 ROS, ROA, SGR

독립변수	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>	F	B	Beta	t	P	종속변수
2006년 AME	.336	.329	48.034	-1.050	-.580	-6.931	.000	ROS
2005년 AME	.252	.244	31.933	-1.142	-.502	-5.651	.000	
2004년 AME	.011	.001	1.090	-.317	-.107	-1.044	.299	
2006년 AME	.029	.019	2.830	-20.776	-.170	-1.682	.096	ROA
2005년 AME	.040	.030	3.999	-30.856	-.201	-2.000	.048	
2004년 AME	.002	-.008	.222	9.702	.048	.471	.639	
2006년 AME	.037	.027	3.664	-37.700	-.193	-1.914	.059	SGR
2005년 AME	.005	-.005	.491	-17.638	-.072	-.701	.485	
2004년 AME	.000	-.010	.036	-6.237	-.019	-.189	.851	

마케팅업무비가 재무성과인 영업이익률과 자산이익률에 미치는 영향을 분석한 결과 t기와 t-1기의 초과마케팅업무비는 t기의 영업이익률과 자산이익률에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(t기:  $\beta = -.580$ ,  $t = -6.931$ ,  $p < .001$ , t-1기:  $\beta = -.502$ ,  $t = -5.651$ ,  $p < .001$ , t기:  $\beta = -.170$ ,  $t = -1.682$ ,  $p < .1$ , t-1기:  $\beta = -.201$ ,  $t = -2.000$ ,  $p < .05$ ). 또한 초과마케팅업무비가 시장성과인 매출액성장률에 미치는 영향을 분석한 결과 t기의 마케팅업무비는 t기의 매출액성장률에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = -.193$ ,  $t = -1.914$ ,  $p < .1$ ). 이러한 분석결과는 기존의 PIMS연구와 일치하는 결과이다.

마케팅업무비 중 투자성업무비가 차지하는 비율이 재무성과 및 시장성과에 미치는 영향을 검증하는 기본식은 〈식1-3〉, 〈식1-4〉, 〈식1-5〉이다. 종속변수는 ROS<sub>t</sub>, ROA<sub>t</sub>, SGR<sub>t</sub>이고 독립변수는 AMI<sub>t</sub>, AMI<sub>t-1</sub>, AMI<sub>t-2</sub> 등으로 t기, t-1기, t-2기의 투자성업무비가 t기의 재무성과와 시장성과에 미치는 영향을 분석하였으며 그 결과는 〈표 8〉과 같다.

$$\langle \text{식1-3} \rangle \text{ ROS}_t, \text{ ROA}_t, \text{ SGR}_t = \alpha_0 + \beta_1 \text{AMI}_t + \varepsilon_t$$

$$\langle \text{식1-4} \rangle \text{ ROS}_t, \text{ ROA}_t, \text{ SGR}_t = \alpha_0 + \beta_1 \text{AMI}_{t-1} + \varepsilon_t$$

$$\langle \text{식1-5} \rangle \text{ ROS}_t, \text{ ROA}_t, \text{ SGR}_t = \alpha_0 + \beta_1 \text{AMI}_{t-2} + \varepsilon_t$$

분석한 결과 t기의 투자성업무비가 t기의 영업이익률에만 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(t기:  $\beta = .223$ ,  $t = 2.761$ ,  $p < .010$ ). 또한 투자성업무비는 시장성과인 매출액성장률에는 t기, t-1기, t-2기 모두 정의 영향을 미치는 것을 볼 수 있다. 이 결과에 따르면 투자성업무비는 재무성과에는 유의한 영향을 미친다고 보기는 어렵지만 시장성과에는 정(+)의 영향을 미친다고 할 수 있다.

투자성업무비 중 가장 중요하다고 할 수 있는 광고비가 재무성과 및 시장성과에 미치는 영향을 검증하는 기본식은 〈식1-6〉, 〈식1-7〉, 〈식1-8〉이다. 종속변수는 ROS<sub>t</sub>, ROA<sub>t</sub>, SGR<sub>t</sub>이고 독립변수는 AAD<sub>t</sub>, AAD<sub>t-1</sub>, AAD<sub>t-2</sub> 등으로 t기, t-1기, t-2기의 광고비가 t기의 재무성과와 시장성과에 미치는 영향을 분석하였으며 그 결과는 〈표 9〉와 같다.



$$\langle \text{식1-6} \rangle ROS_t, ROA_t, SGR_t = \alpha_0 + \beta_1 AAD_t + \epsilon_t$$

$$\langle \text{식1-7} \rangle ROS_t, ROA_t, SGR_t = \alpha_0 + \beta_1 AAD_{t-1} + \epsilon_t$$

$$\langle \text{식1-8} \rangle ROS_t, ROA_t, SGR_t = \alpha_0 + \beta_1 AAD_{t-2} + \epsilon_t$$

분석한 결과 t, t-1, t-2기의 광고비가 t기의 영업이익률에만 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 자산이익률에는 영향을 미치지 않았다. 또한 광고비는 시장성과인 매출액성장률에는 t기에만 정의 영향을 미치는 것을 볼

수 있다. 이 결과에 따르면 광고비는 투자성업무비에 비해 재무성과 및 시장성과에 미치는 영향이 적다고 할 수 있다.

마케팅업무비, 투자성업무비, 광고비로 마케팅지출을 분류하여 재무성과 및 시장성과에 미치는 영향을 분석한 이상의 결과에 따르면 두 가지 의미를 찾을 수 있다. 먼저, 투자성업무비가 마케팅지출로서 가장 적합하다는 것이고 다음으로, 영업이익률과 매출액성장률이 마케팅성과

〈표 8〉 투자성업무비와 ROS, ROA, SGR

독립변수	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>	F	B	Beta	t	P	종속변수
2006년 AMI	.074	.065	7.621	.223	.273	2.761	.007	ROS
2005년 AMI	.062	.053	6.329	.024	.250	2.516	.014	
2004년 AMI	.023	.012	2.206	.129	.151	1.485	.141	
2006년 AMI	.011	.001	1.067	5.804	.105	1.033	.304	ROA
2005년 AMI	.020	.010	1.971	7.838	.143	1.404	.164	
2004년 AMI	.001	-.009	.107	1.928	.033	.327	.745	
2006년 AMI	.072	.062	7.359	23.647	.268	2.713	.008	SGR
2005년 AMI	.038	.028	3.716	17.082	.194	1.928	.057	
2004년 AMI	.030	.019	2.898	15.860	.172	1.702	.092	

〈표 9〉 광고비와 ROS, ROA, SGR

독립변수	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>	F	B	Beta	t	P	종속변수
2006년 AAD	.088	.078	9.177	.219	.297	3.029	.003	ROS
2005년 AAD	.080	.070	8.266	.21	.283	2.875	.005	
2004년 AAD	.035	.025	3.470	.140	.188	1.863	.066	
2006년 AAD	.032	.021	3.098	8.954	.178	1.759	.082	ROA
2005년 AAD	.020	.010	1.958	7.057	.142	1.399	.165	
2004년 AAD	.003	-.007	.329	2.963	.059	.573	.568	
2006년 AAD	.047	.037	4.650	17.192	.216	2.158	.033	SGR
2005년 AAD	.026	.016	2.524	12.992	.161	1.589	.115	
2004년 AAD	.025	.015	2.444	12.801	.158	1.563	.121	

로 적합하다는 것이다. ROI를 대신하는 ROA는 마케팅지출과 관계를 확인하기가 쉽지 않기 때문이다.

#### 4.2.2 마케팅지출과 고객성과

마케팅지출과 고객성과인 고객만족도와의 관계를 분석하기 위한 기본식은 <식2-1>, <식2-2>, <식2-3>이다. 즉, t기, t-1기, t-2기의 마케팅지출인 마케팅업무비, 투자성업무비, 광고비가 고객만족도에 영향을 미칠 것이라는 추론이다. 2006년을 t기로 하여 분석한 결과는 <표 10>과 같다.

$$\langle \text{식2-1} \rangle NCSI_t = \alpha_0 + \beta_1 AME_t(AMI_t, AAD_t) + \varepsilon_t$$

$$\langle \text{식2-2} \rangle NCSI_{t-1} = \alpha_0 + \beta_1 AME_{t-1}(AMI_{t-1}, AAD_{t-1}) + \varepsilon_t$$

$$\langle \text{식2-3} \rangle NCSI_{t-2} = \alpha_0 + \beta_1 AME_{t-2}(AMI_{t-2}, AAD_{t-2}) + \varepsilon_t$$

분석한 결과 t, t-1, t-2기의 마케팅업무비는 고객만족도에 모두 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 투자성업무비와 광고비는 약

하지만 정(+)의 관계를 보이고 있다. 또한 광고비에 비해 투자성업무비의 t값이 조금씩 더 큰 것을 볼 수 있다. 투자성업무비와 광고비가 고객만족도에 미치는 영향은 기존의 연구 결과와 일치하는 것이다.

마케팅업무비, 투자성업무비, 광고비로 마케팅지출을 분류하여 고객만족도에 미치는 영향을 분석한 이상의 결과에 따르면 두 가지 의미를 찾을 수 있다. 먼저, 마케팅지출 중 투자성업무비가 고객성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이고 다음으로, 투자성업무비가 광고비에 비해 고객성과에 미치는 영향이 더 크다는 것이다.

#### 4.2.3 고객성과와 재무성과 및 시장성과

고객만족이 재무성과에 미치는 영향을 알아보기 위해 사용한 기본식은 <식3-1>, <식3-2>, <식3-3>이다. 이들 식에 근거하여 t기, t-1기, t-2기의 고객만족도가 t기의 영업이익률, 자산이익률, 매출액성장률에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 11>과 같다.

<표 10> 마케팅지출과 고객만족도

독립변수	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>	F	B	Beta	t	P
2006년 AME	.136	.127	15.016	-8.481	-.369	-3.875	.000
2005년 AME	.166	.157	18.892	-11.750	-.407	-4.346	.000
2004년 AME	.143	.134	15.868	-14.289	-.378	-3.983	.000
2006년 AMI	.048	.038	4.743	2.257	.218	2.178	.032
2005년 AMI	.034	.024	3.327	1.900	.184	1.824	.071
2004년 AMI	.039	.029	3.820	2.127	.197	1.955	.054
2006년 AAD	.032	.021	3.099	1.659	.178	1.760	.082
2005년 AAD	.033	.022	3.209	1.713	.181	1.791	.076
2004년 AAD	.028	.021	3.134	1.654	.175	1.752	.089

〈식3-1〉  $ROS_t, ROA_t, SGR_t = \alpha_0 + \beta_1 NCSI_t + \epsilon_t$   
 〈식3-2〉  $ROS_t, ROA_t, SGR_t = \alpha_0 + \beta_1 NCSI_{t-1} + \epsilon_t$   
 〈식3-3〉  $ROS_t, ROA_t, SGR_t = \alpha_0 + \beta_1 NCSI_{t-2} + \epsilon_t$

분석한 결과에 따르면 t기의 고객만족도가 t기의 영업이익률( $\beta = .241, t = 2.225; p < .05$ )에만 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나 나머지 모두가 비유의적이다. 따라서 이 결과에 따르면 고객만족도와 영업이익률, 자산이익률, 매출액성장률은 관련이 없다고 할 수 있다. 이러한 결과는 기존의 연구들이 긍정적인 관계가 있다고 하는 것과는 배치되는 결과이다. 따라서 분석을 달리 해볼 필요가 있다.

이를 위해 제조업과 서비스업에 따라 고객만족도가 재무성과에 미치는 영향의 차이가 있는지를 알아보았다. 분석결과, 제조업의 경우 t기와 t-1기의 고객만족도가 t기의 자산이익률에 유의적인 영향을 주는 것으로 나타났으며(t기:  $\beta = .348, t = 2.131; p < .05$ , t-1기:  $\beta = .299, t = 1.800; p < .1$ ), t기의 고객만족도가 t기의 영업이익률에 유의적인 영향을 주는 것으로 나타났

다( $\beta = .305, t = 1.840; p < .1$ ). 반면 서비스업의 경우 t-1기의 고객만족도가 t기의 자산이익률에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다( $\beta = -.251, t = -1.741; p < .1$ ).

이러한 분석결과에 따르면 고객만족도가 재무성과나 시장성과에 영향을 미치지 않는 것은 아니고 업종에 따라 효과가 다를 수 있음을 시사하고 있다. 또한 마케팅지출은 평균을 초과하는 값으로 계산했으나 고객만족도는 지수를 사용해서 분석했기 때문인 것으로도 볼 수 있다. 기존 연구에서 모두 지수로 사용했기 때문에 본 연구에서도 그렇게 사용했으나 차후 연구에서는 고객만족의 효과를 분석할 때 고려해야 할 부분이다.

### 4.3 마케팅지출과 마케팅성과의 분류에 대한 제안

#### 4.3.1 마케팅지출의 분류

본 연구는 마케팅지출이 마케팅성과에 미치는

〈표 11〉 고객만족도와 영업이익률, 자산이익률, 매출액성장률

독립변수	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> <sub>adj</sub>	F	B	Beta	t	P	종속변수
2006년 NCSI	.058	.047	4.951	2.033	.241	2.225	.029	ROS
2005년 NCSI	.003	-.010	.203	-.426	-.050	-.450	.654	
2004년 NCSI	.010	-.003	.780	.811	.098	.883	.380	
2006년 NCSI	.018	.006	1.507	.740	.134	1.228	.223	ROA
2005년 NCSI	.000	-.012	.020	-.086	-.016	-.141	.888	
2004년 NCSI	.007	-.005	.582	.451	.084	.763	.448	
2006년 NCSI	.000	-.012	.003	.049	.006	.054	.957	SGR
2005년 NCSI	.006	-.006	.527	-.658	-.080	-.726	.470	
2004년 NCSI	.011	-.001	.946	-.856	-.107	-.973	.333	

영향을 분석하여 최근 쟁점이 되고 있는 수익 책임성 연구에 일조하는데 목적이 있다. 이 목적을 위해 본 연구에서는 <그림 2>와 같이 마케팅지출을 분류하고 있다. 마케팅지출을 마케팅인건비와 마케팅업무비로 나누고, 마케팅업무비를 비용성업무비와 투자성업무비로 나누며, 투자성업무비를 광고비와 기타 투자성업무비로 나누었다.

이러한 정의에 근거하여 마케팅지출을 마케팅업무비(인건비는 제외), 투자성업무비, 광고비 등 세 가지로 분류하여 마케팅성과에 미치는 영향을 가설로 설정하여 분석하였다. 분석결과를 보면 마케팅업무비는 재무성과, 시장성과, 고객만족도 등 모든 마케팅성과에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 투자성업무비와 광고비는 이들 성과에 정(+)의 영향을 미치며 그 영향은 광고비에 비해 투자성업무비가 큰 것으로 나타났다. 따라서 마케팅지출의 수익 책임성을 논의하는 경우 마케팅지출을 투자성업무비로 정의하는 것이 타당할 것으로 본다. 투자성업무비에는 시장조사비, 경상개발비, 광고비, 판촉비, 해외시장개발비 등이 포함된다. 덧붙여 흥미로운 사실은 광고비가 마케팅성과에 미치는 영향이 부분적으로만 입증되고 있다는 점이다. 불황 시에 맨 먼저 광고비를 삭감하는 관행과 매출로 연결되지 않은 광고는 무의미하다는 비판이 어느 정도 일리가 있음을 증명하는 결과라고 할 수 있다.

한편  $t$ 기,  $t-1$ 기,  $t-2$ 기의 투자성업무비가 고객만족도, 매출액성장률, 영업이익률에 유의한 관계를 보여 이월효과가 있음을 확인할 수 있다. 따라서 당해 연도에 얼마나 마케팅지출했는지도 중요하지만 누적마케팅지출이 마케팅

성과에 미치는 영향이 더 크다고 할 수 있다.

#### 4.3.2 마케팅성과의 분류

투자수익책임성을 논의할 때 마케팅성과를 어떻게 정의하고 분류할 것인지를 연구결과에 근거하여 제시한다. <그림 1>에는 보는 바와 같이 정확성과 적합성이란 기준으로 이미 알려져 있는 마케팅성과인 고객성과, 시장성과, 재무성과, 기업가치성과 등의 장단점을 설명하고 있다. 기업가치성과는 본 연구에서 제외했기 때문에 나머지 세 가지 마케팅성과에 대하여 논의하기로 한다.

먼저, 재무성과를 영업이익률과 자산이익률로 나누어 마케팅지출과의 관계를 분석한 결과에 따르면 영업이익률은 마케팅지출에 의해 영향을 받으나 자산이익률은 그렇지 않은 것으로 나타났다. 뿐만 아니라 시장성과인 매출액성장률 또한 마케팅지출에 의해 영향을 받고 고객만족도 또한 마찬가지로이다. 이러한 연구결과에 따르면 마케팅지출의 수익책임성을 논의할 때 마케팅성과로 영업이익률, 매출액성장률, 고객만족도가 적합하다고 할 수 있다. 반면 자산이익률은 마케팅지출에 의해 영향을 받지 않는 것으로 나타나 수익책임성을 논의하는 마케팅성과로서 적합하지 않다.

다음으로, 마케팅성과 간의 관계에 대한 논의다. <표 6>에서 보면 매출액성장률과 재무성과의 관계는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 뿐만 아니라 고객만족도와 매출액성장률, 자산이익률과의 관계도 검증되지 않았다. 다만 당해 연도의 고객만족도와 영업이익률과의 관계는 확인할 수 있었다. 이러한 마케팅성과 간의 분

석결과를 보면서 마케팅성과의 과정모델을 비판할 수 있다.

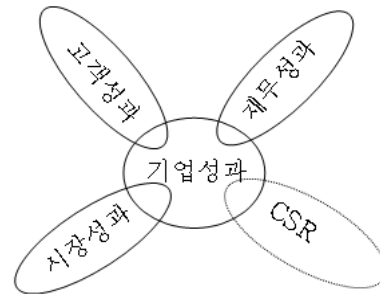
과정모델에서는 마케팅지출이 다섯 단계를 걸쳐 기업가치에 영향을 미치는 것으로 되어 있다. “마케팅지출(광고, 서비스개선 등)→고객성과(태도, 만족 등)→시장성과(시장점유율, 매출 등)→재무성과(ROI, EVA 등)→기업가치성과(MVA 등)”로 이어지는 과정이다(Rust, Ambler, Carpenter, Kimar, and Srivastava 2004; Lehman 2004). 이는 <그림 1>에 따르면 측정이 정확한 성과지표에서 적합성이 높은 성과지표로 이어지도록 만든 모델이다.

하지만 본 연구결과에 따르면 마케팅성과 간의 관계가 없거나 미약하여 이러한 과정모델이 타당하지 않음을 지적할 수 있다. 따라서 Kaplan and Norton(1992)의 균형성과표(BSC)에 근거한 <그림 3>과 같은 균형모델로 마케팅성과를 정의하고 측정할 것을 제안한다. 고객성과, 시장성과, 재무성과 등 각 성과는 나름대로 의미가 있는 것이지만 어느 성과의 선행변수가 아니라는 것이다. 궁극적으로 기업가치를 높이려면 이들 성과가 균형을 이루어야 함을 함축하고 있다. 균형모델은 꽃잎처럼 생겨 꽃잎모델이라고도 하는데 사회적 요구에 따라 새로운 꽃잎이 추가될 수도 있다. 예컨대, 기업의 사회적 책임이 새로운 꽃잎으로 추가되고 있다.

궁극적으로 기업가치를 높이기 위해서는 고객성과, 시장성과, 재무성과 등을 골고루 높여야 한다는 것이 균형모델의 핵심이다. 균형모델에 따르면 마케팅지출로 고객만족이 높아지면 되었지 반드시 영업이익률이나 매출액성장률이 높아질 필요는 없다는 것이다. 따라서 마케팅투자 수익책임성을 산정하는 공식인 ROM의 Return

을 다양하게 정의할 필요가 있다. 예컨대, 고객만족도 변화, 매출액성장률 변화, 영업이익률 변화 등으로 정의할 수 있을 것이다. 만약 Return이 갖는 본래의미 때문에 어렵다면 Return을 Performance로 대체하여 수익책임성이 아니라 마케팅투자의 성과책임성(POM)을 측정할 것을 제안한다.

<그림 3> 마케팅성과의 균형모델



## V. 연구결과 및 연구의 한계

### 5.1 연구결과의 요약

본 연구는 최근 쟁점이 되고 있는 마케팅지출의 수익책임성에 대한 논의를 위한 기초로 마케팅지출과 마케팅성과를 분류하는 것을 목적으로 하고 있다. 이를 위해 마케팅지출과 마케팅성과의 관계를 가설로 설정하여 검증하였다. 분명한 관계가 없는 경우도 있고 기존연구에 부합하지 않는 결과도 있어 단정적으로 말하기는 어렵지만 몇 가지를 제안할 수 있다.

첫째, 마케팅지출을 투자성업무비로 정의하고 측정하는 경우 마케팅성과에 미치는 영향이 대

체적으로 잘 검증될 수 있었다. 투자성업무비는 <그림 2>에서 보는 바와 같이 중간정도의 위치로, 광고비보다는 포괄적이지만 마케팅업무비보다는 좁은 범위이다. 본 연구에서는 재무제표상의 계정항목 중 시장조사비, 경상개발비, 광고선전비, 관촉비 등을 투자성업무비로 정의하였다. 따라서 마케팅지출의 투자수익책임성을 논의할 때는 투자성업무비를 마케팅지출로 정의하고 측정할 것을 제안한다.

둘째, 마케팅지출은 당해연도 지출이 중요하지만 누적지출도 중요함을 제안한다. 이러한 결론은 t기, t-1기, t-2기의 투자성업무비가 마케팅성과에 미치는 영향을 분석하여 내린 결론이다. 따라서 마케팅지출 또한 기계설비나 플랜트에 대한 투자처럼 장기적으로 보고 접근할 필요가 있다. 예컨대, 향후 몇 년간 얼마나 투자하겠다는 표현을 마케팅지출에서도 사용해도 무방하다고 할 수 있다.

셋째, 마케팅지출은 절대적인 액수도 중요하겠지만 타 기업과 비교한 초과개념이 더 중요하다. 본 연구에서 세 가지 종류의 마케팅지출을 초과개념으로 측정하여 마케팅성과에 미치는 영향을 확인할 수 있었기 때문이다.

끝으로 과정모델에 근거하여 마케팅성과 간의 관계를 분석하였으나 그 관계를 확인하기는 어려웠다. 이는 기존 연구결과와 부합하지 않아 성급한 결론을 내리기는 쉽지 않지만 기존에 암묵적으로 믿어온 신념에 의문은 제기할 수 있다. 기존의 대표적인 신념은 “고객만족이 기업의 이익을 가져오기 때문에 고객욕구에 초점을 맞춘 통합적 마케팅을 해야 한다”는 마케팅 개념(marketing concept)이다. 고객만족은 그 자체로서 중요한 성과로, 이익과 연결시킬 필요

가 있는지에 의문을 제기할 수 있다.

## 5.2 연구의 한계 및 미래연구에 대한 제언

본 연구는 탐색적인 연구라 여러 가지 한계가 있어 향후 연구를 위해 몇 가지를 제안한다.

첫째, 세 가지 마케팅지출을 측정하는 방법이 다르다는 문제가 있다. 마케팅업무비는 매출액에서 차지하는 비율로, 투자성업무비는 마케팅업무비에서 차지하는 비율로, 광고비는 투자성업무비에서 차지하는 비율로 각각 측정하였다. 이렇게 한 이유는 매출액에서 차지하는 비율과 마케팅성과 간에 관계를 확인할 수 없었기 때문이다. 본 연구는 마케팅지출이 마케팅성과에 영향을 미치는지를 분석하여 이들을 분류하는데 목적이 있기 때문에 큰 문제는 없지만, 만약 양자 간의 관계를 연구하려는 경우에는 매출액 대신 판매 및 일반관리비에서 차지하는 비율로 계산하는 것이 타당할 수 있다.

둘째, 마케팅지출에서 인건비를 제외하였다. 그 이유는 계정항목에서 마케팅업무를 하고 있는 담당자들의 인건비를 따로 산정하기가 어려웠기 때문이다. 자료수집이 가능하다면 마케팅인건비와 마케팅업무비로 나누어 마케팅성과에 미치는 효과를 검토하면 좋은 연구가 될 것이다.

셋째, 고객만족을 측정하는 지표로 본 연구에서는 NCSI를 사용했다. NCSI의 분석단위는 제품내지는 브랜드다. 따라서 한 기업에 여러 제품이나 브랜드가 조사될 수 있다. 하지만 재무성과는 기업단위로 구할 수밖에 없기 때문에 이들을 합친 평균으로 NCSI와 재무성과의 관계를 분석하였다. 이 경우 제품이나 브랜드 매출액의 비중을 근거로 가중 평균으로 NCSI계

산하는 것이 타당하지만 각 사별로 자료를 구하기가 어려워 단순 평균하였음을 한계로 지적한다.

넷째, 과정모형을 비판하고 균형모형이 타당함을 제안했다. 하지만 단정하기는 이르다. 고객만족도가 재무성과에 미치는 긍정적 영향을 입증하고 있는 연구들도 있기 때문이다(이유재, 이청림 2007; 전인수, 김현정 2005). 따라서 수익책임성을 연구하려 할 때는 과정모형인지 균형모형인지를 분명히 할 필요가 있다.

끝으로, 향후 연구에 대한 제안이다. 본 연구는 마케팅의 수익책임성으로서 ROM을 비판하고는 있지만 ROM에 대한 연구는 아니다.  $ROM = (\text{매출총이익} - \text{마케팅지출}) / \text{마케팅지출}$ 이라는 수식이 기본이다. 매출총이익 대신 고객자산이란 다른 지표를 사용하여 ROM을 계산하는 연구가 있듯이 ROM은 성과 정의에 따라 다른 측정이 될 수 있을 것이다. 다만, 본 연구에서 제안하는 마케팅지출의 분류체계는 ROM연구에 도움이 될 것이다.

〈논문 접수일: 2008. 07. 29〉

〈계재 확정일: 2009. 02. 15〉

## 참고문헌

- 박상준, 김현철(2003), “고객만족지수와 기업성과,” *마케팅연구*, 제18권 제3호, 19-50.
- 이외순(2001), “고객만족과 고객만족을 위한 지출 및 기업가치의 관계에 대한 연구,” *연세대학교 대학원 박사학위 논문*.
- 이유재, 이청림(2007), “고객만족이 기업성과에 미치는 영향에 있어서 고객충성도 변수의 역할,” *마케팅연구*, 제22권 제1호, 한국마케팅학회, 81-102.
- 전인수, 김현정(2005), “ROCSI: 고객만족투자 과연 효과 있는가?,” *마케팅연구*, 제20권 제3호, 한국마케팅학회, 65-84.
- Anderson, Eugene W., Claes Fornell, and Donald R. Lehmann(1994), “Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden,” *Journal of Marketing*, 56 (July), 53-66.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, and Ronald T. Rust(1997), “Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services,” *Marketing Science*, 16(2), 129-145.
- Bernhardt, Kenneth L., Naveen Donthu, and Pamela A. Kennett(2000), “A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability,” *Journal of Business Research*, 47(February), 161-171.
- Buzzell, Robert D. and Bradley T. Gale(1987), *The PIMS Principles-Linking Strategy to Performance*, New York: The Free Press.
- Fornell, Claes(1992), “A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience,” *Journal of Marketing*, 56(January), 6-21.
- \_\_\_\_\_, Sunil Mithas, Forrest V. Morgeson III, and M.S Krishnan(2006), “Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk,” *Journal of Marketing*, 70(January), 3-14.
- Gruca, Thomas S. and Lopo L. Rego(2005),

- "Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value," *Journal of Marketing*, 69(July), 115-130.
- Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr., and Leonard Schlesinger(1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, 72(2), 164-74.
- \_\_\_\_\_, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger(1997), *The Service Profit Chain*, New York: Free Press.
- Homburg, Christian, Nicole Koschate, and Wayne D. Hoyer(2005), "Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay," *Journal of Marketing*, 69(April), 84-96.
- Jaworski, Bernard J.(1998), "Toward a Theory of Marketing Control: Environment Context, Control Types, and Consequences," *Journal of Marketing*, 52(July), 23-39.
- Kamakura, Wagner A., Vikas Mittal, Fernando de Rosa, and José Alfonso Mazzon (2002), "Assessing the Service Profit Chain," *Marketing Science*, 21(3), 294-317.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton(1992), "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review*, January-February, 123-32.
- Kumar, Nirmalya(2004), *Marketing as Strategy: Understanding The CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation*, Boston: Harvard Business School Press.
- Lehmann, Donald R.(2004), "Linking Marketing to Financial Performance and Firm Value," *Journal of Marketing*, 68(October), 73-5.
- Lenskold, James D.(2003), *Marketing ROI: The Path to Campaign, Customer, and Corporate Profitability*, New York: McGraw-Hill.
- Lodish, Leonard M.(1986), *The Advertising and Promotional Challenge: Vaguely Right or Precisely Wrong?*, New York: Oxford University Press.
- Luo, Xueming and Naveen Donthu(2006), "Marketing's Credibility: A Longitudinal Investigation of Marketing Communication Productivity and Shareholder Value," *Journal of Marketing*, 70(October), 70-91.
- Narayanan, Sridhar, Desiraju, Ramarao, Chintagunta, Pradeep K.(2004), "Return on Investment Implications for Pharmaceutical Promotional Expenditures: The Role of Marketing-Mix Interactions," *Journal of Marketing*, 68(October), 90-105.
- O'Sullivan, Don and Andrew V. Abela(2007), "Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance," *Journal of Marketing*, 71(April), 79-93.
- Rust, Ronald T., Katherine N. Lemon, and Valarie A. Zeithaml(2004a), "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, 68(January), 109-127.
- \_\_\_\_\_, Tim Ambler, Gregory S. Carpenter, V. Kumer, and Rajendra K. Srivastava(2004b), "Measuring Marketing Productivity: Current



- Knowledge and Future Directions," *Journal of Marketing*, 68(October), 76-90.
- \_\_\_\_\_, Christine Moorman, and Peter R. Dickson (2002), "Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?," *Journal of Marketing*, 66(October), 7-24.
- \_\_\_\_\_, Anthony J. Zahorik, and Timothy L. Keiningham(1995), "Return on Quality(ROQ): Marketing Service Quality Financially Accountable," *Journal of Marketing*, 59(April), 58-70.
- Seiders, Kathleen, Glenn B. Voss, Bhruv Grewal, and Andrea L. Godfrey(2005), "Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderation Influences in a Retailing Context," *Journal of Marketing*, 69(October), 26-43.
- Shimp, Terence A.(2007), *Advertising and Promotion*, New York: Thomson.
- Srivastava, Rajendra K., Tasaddq A. Shervani, and Liam Fahey(1998), "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis," *Journal of Marketing*, 62(January), 2-18.
- Zyman, Sergio(1999), *The End of Marketing As We Know It*, New York: Harper Business.

## 〈부 록〉

	표본기업
제조업	삼성전자, 대우일렉트로닉스, GE, 위니아만도, 삼보컴퓨터, 모토로라, 팬택, 팬택엔큐리텔, 기아자동차, 현대자동차, 르노삼성, GM대우, 쌍용차, 롯데칠성음료, 코카콜라, 한국야쿠르트, 동아오츠카, 하이트맥주, OB맥주, 진로, 두산, 보해, 매일유업, 남양유업, 빙그레, 웅진식품, KT&G, 제이티인터네셔널, 필립모리스, 브리티쉬아메리칸토바코, 제일모직, 코오롱, 캠브리지, 엘칸토, 에스콰이어, 한국화장품, LG생활건강, 코리아나
서비스업	현대백화점, 신세계, 롯데쇼핑, 인터파크, 롯데닷컴, CJ홈쇼핑, GS홈쇼핑, 현대홈쇼핑, 농수산홈쇼핑, 우리홈쇼핑, KT, 데이콤, SK텔레콤, KTF, LG텔레콤, 하나로통신, 온세통신, SK, S-oil, 현대오일뱅크, 아시아나항공, 대한항공, 버거킹, KFC, 파파이스, 빙스, 베니건스, T.G.I 프라이데이, 신라호텔, 인터컨티넨탈, 메리어트, 롯데호텔, 서울프라자호텔, 리츠칼튼호텔, 웨스틴조선호텔, 쉐라톤위커퉴, 현대건설, 대우건설, GS건설, 현대산업, 대림산업, 국민은행, 외환은행, 씨티은행, 우리은행, BC카드, LG카드, CGV, 메가박스, NHN, 야후, 다음, 엠파스, 네이트, 네오위즈, 엔씨소프트, CJ인터넷, 그라비티, 엠게임, 웹젠

단, (a) NCSI는 기업단위에서 KCSI는 제품카테고리단위에서 분석되었음.

(b) 버거킹과 KFC는 동일법인(SRS코리아)으로 하나의 분석단위로 취급함.

# The Classification System for Measuring Marketing Expenditure and Marketing Performance

Jeon, In-Soo\*  
Jeong, Ae-Ju\*\*

## Abstract

With the growing importance of accountability, it is getting necessary to test the impact of marketing expenditure on marketing performance. Including recent ROM, we can find a few researches about marketing accountability. But there are a few problems about definitions and metric of marketing expenditure and marketing performance. Therefore, by defining and analyzing the impact of marketing expenditure on marketing performance, we are going to set the classification scheme of marketing expenditure and marketing performance.

Based on research findings, new definitions and metrics are proposed as follows. First, we suggest the classification scheme of marketing expenditure. Marketing expenditure is defined as expense accounts in the balance sheet for doing marketing tasks. Marketing expenditures includes many accounts, for example, marketing research, advertising, sales promotion, foreign market development, physical distribution, after services. Among these marketing investment, advertising expenses have a positive effect on marketing performance. Second, we suggest the classification scheme of marketing performance. Already, marketing performance has been defined as financial metrics, customer metrics, market metrics, and corporate social responsibility. But, in this study, we find that the process model is not relevant for explaining association between the performance metrics. The process model is a virtuous cycle: "customer metrics → market metrics → financial metrics → firm valuation metrics." But, in this study, it is not supported or a little significant association between these metrics. Based on these results, we suggest the balance model or flower model as the classification scheme of marketing performance.

Key words: marketing expenditures, marketing investment, marketing performance, process model, balance(flower) model

---

\* Professor, School of Business Administration, Hongik University, Seoul, Korea

\*\* Graduate Student, School of Business Administration, Hongik University

## I. Introduction

Nowadays, it becomes an emerging issues to measure the accountability of marketing expenditures. Generally the CEO committee makes a investment decision based on ROI, so the accountability of marketing expenditure, that is called ROM or ROMI, might be very important. According to these practices, a few marketing researchers has began to study ROMI. But there is no consensus about how to define and measure marketing performance, and how to define and categorize marketing expenditure. If these issues are not solved, it is nonsense to make a marketing investment decision based on ROMI.

In this paper, these two issues will be solved, and thus new paradigm will be suggested for marketing accountability. There would be two approach to this objective, theoretical approach and empirical approach. In this paper, two issues will be studied by hypothesis testing, empirical approach.

Until now, the research about the accountability of marketing expenditure has been categorized as 4 study group. The PIMS(Profit Impact of Market Strategies) database is a first study of marketing accountability(Buzzell and Gale 1987). This project is to study the impact of overall business strategies including marketing strategy on ROS(return on sales) and ROI. According to this study, marketing expense, R&D ex-

pense, and new products % of sales, have negative(-) impact on ROI and ROS. But these have positive impact on long-term firm value, because these can increase sales growth.

Second study is how to measure advertising effectiveness. the accountability of advertising expense is proved as not sales but qualitative indicator including awareness, attitude, and loyalty. According to Lodish(1986)'s logic of "vaguely right versus precisely wrong.", sales is vaguely right, but qualitative indicators are precisely.

Third study is the process model which explain the impact chain of marketing expenditure on marketing performance. For example, there are SVC(service profit chain) model and ROQ(return on quality) model. Th SPC model is to show the process which explain "employee satisfaction → customer satisfaction → profit" (Heskett et al. 1994; Kamakura et al. 2002). The ROQ model is the process which explain "service quality investment → customer satisfaction → profit"(Rust, Zahorik, and Keiningham 1995).

Finally, there are recently emerging studies, ROM(return on marketing) or ROMI(return on marketing investment). The basic formula is "ROM=profit/investment=(profit before tax-marketing expenditures)/marketing expenditures." Example formula is  $ROM = (\Delta CE - E) / E$  (E: discounted marketing expenditure,  $\Delta CE$ : increase of customer equity according to marketing expenditure)(Rust, Lemon, and Zeithaml 2004).

## II. Empirical Research for Suggesting Classification Scheme

The objective of this study is to suggest new classification system defining and measuring marketing expenditure and marketing performance. To do this, we can research by theoretical approach and empirical approach. In this study, we are going to suggest new classification scheme based on the empirical approach, hypothesis testing.

Based on the existing studies and theoretical background, these 5 hypotheses will be tested. Hypothesis 1: marketing expenditure will have a positive effect on ROS and ROA, financial performance. Hypothesis 2: marketing expenditure will have a positive effect on sales growth, market performance. Hypothesis 3: marketing expenditures will have a positive effect on customer satisfaction index, customer performance. and Hypothesis 4: customer satisfaction index will have a positive effect on ROS(return on sales) and ROA(return on assets). Hypothesis 5: customer satisfaction index will have a positive effect on sales growth.

The methodology to test these hypotheses as follows: we define and measure marketing expenditure and marketing performance. Especially, to show the difference between firms, we measure abnormal marketing expenditure,  $AME_{it}$ ,  $AMI_{it}$ , and  $AAD_{it}$ .  $AME_{it}$  is i firm's abnormal marketing expenditure in the period

t.  $AMI_{it}$  is i firm's abnormal marketing investment in the period t.  $AAD_{it}$  is i firm's abnormal advertising expense in the period t. And we define customer satisfaction by NCSI(National Customer Satisfaction Index). ROA is defined as "ROA = total profit before tax/total assets" and ROS as "ROS = total profit/sales." Sample size(n) is 84 firms and 97 firms. 84 samples are used for analyzing the effect of NCSI on ROA and ROS, and 97 sample for analyzing the effect of marketing expenditure on NCSI, ROA, and ROS.

Now here, there are the results of testing 5 hypotheses. First, we can find that the marketing expenditure of t, t-1 period has a negative effect on ROA and ROS of t. and also the marketing expenditure of t period has a negative effect on sales growth of t. Second, we can find that marketing investment of t, t-1, t-2 has a positive effect on sales growth, but doesn't ROA and ROS. Third, advertising expense of t, t-1, t-2 period doesn't have a positive effect on ROA, ROS and sales growth. Based on these results, we can say that not marketing expenditure, but only marketing investment has a positive effect on sales growth, market performance. But it doesn't effect on the financial performance.

Fourth, we can find that marketing investment and advertising has a positive effect on NCSI, but not marketing expenditure. And marketing investment's effect has a better than advertising's on NCSI. Based on these

results, we can say that among three measures of marketing expenditures, marketing investment is the most valid metric.

Finally, We can find that NCSI has no positive effect on ROA, ROS, and sales growth. So we analyze these relationship in the another context, the service industry and manufacturing industry. There is weak positive association among NCSI, ROA, ROS, and sales growth. Based on these results, we can say that the process model, “customer performance → market performance → financial performance”, is not valid scheme for explaining the relationship among marketing performances.

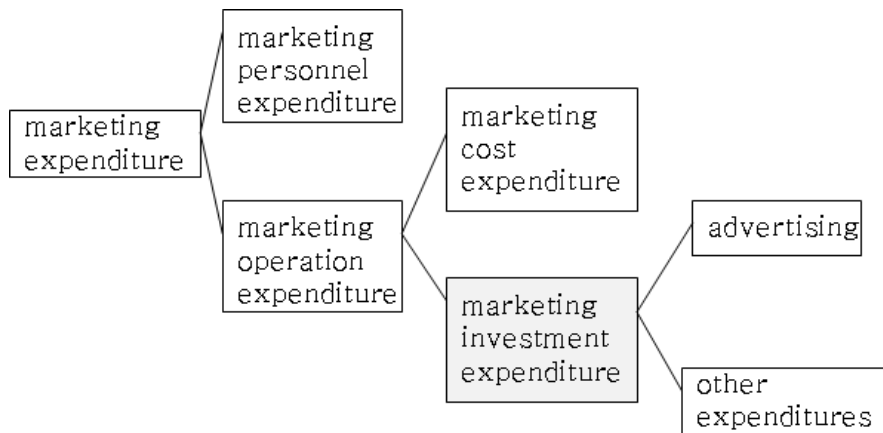
### III. New Classification Scheme of Marketing Expenditure

The objective of this study is to suggest new

classification scheme for defining and measuring marketing performance. Nowadays, it becomes more important to measure the marketing accountability for CEO committee. To do this objective, we suggest new scheme, <Figure 1>, and test 5 hypotheses to validate this scheme.

New scheme is defined and measured as follows: Marketing expenditure is classified as marketing personnel expenditure and marketing operating expenditure. Marketing operating expenditure is classified as marketing cost expenditure and investment expenditure. And marketing investment expenditure is classified as advertising and other expenditures. In the balance sheet, expenses of marketing expenditures are marketing research, operating R&D, advertising and PR, sales promotion, foreign market development, physical distribution, A/S. In Korea, sales meeting expenses is important account, but its importance is related in the B

<Figure 1> New Classification Scheme off Marketing Expenditures



to B situations. So, we dropped sales meeting expense. And expenses of marketing investment expenditure are marketing research, operating R&D, advertising and PR, sales promotion, foreign market development. Because these expenses is variable cost and long-term effect. But physical distribution and A/S, is classified as marketing cost expenditure. Because these are fixed cost and sunk cost. Among these marketing investment expenses, advertising is especially important, so we classified marketing investment as advertising and other expenses.

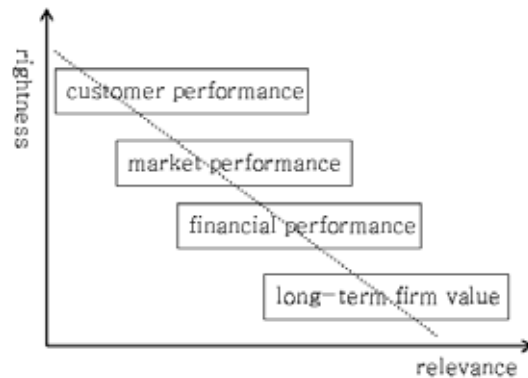
#### IV. New Classification Scheme of Marketing Performance: Balanced Model

For discussing marketing accountability, we can suggest new classification scheme of marketing performance, called balanced model, (Figure 3), based on the results of this study. Basically, marketing performance are classified as customer performance(CSI, brand equity index), market performance(market share, sales growth), financial performance(ROA, ROS), and long-term firm value(MVA). These performance measures have strong and weak points. In the Figure 2, we can see the rightness and relevance of these performances. Customer performance is rightly measured but not relevant to marketing accountability.

As early discussed, until now we has explained

the relationship among marketing performances based on the process model. The process model explain the relationship like this, “marketing expenditure(advertising, service improvements) → customer performance(attitudes, satisfaction) → market performance(market share, sales) → financial performance(ROI, EVA) → firm value performance(MVA)(Rust, Ambler, Carpenter, Kimar, and Srivastava 2004; Lehman 2004).” This model is explaining the relationship from high-right performance to high relevant performance(see (Figure 2)).

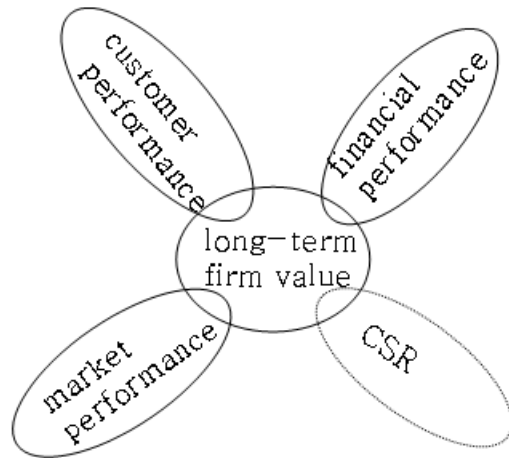
(Figure 2) Rightness and Relevance of Marketing Performance Metrics



But according to the results of this study, the relationship among these marketing performances is no or little positive effect. We can say that the process model is not relevant for measuring the marketing accountability. Therefore, the balance model, based on the balanced score-card by Kaplan and Norton(1992), is suggested as new classification scheme to define and

measure marketing performance. This model say that customer performance, market performance, and financial performance, all each has itself meaning, anyone isn't antecedent of another one. In the long-term, to increase the firm value, we must increase each performance by investing marketing expenses. The balance model is called as flower model, and new performance can be added according to changing society expectation, for example, CSR(corporate social responsibility)(See Figure 3).

〈Figure 3〉 Balanced Model of Marketing Performance



The key message of the balance model is altogether to increase, for increasing long-term firm value, customer performance, market performance, and financial performance. Thus, it is necessary to define and measure 'return' as multiple dimensions, in the formula, ROM(return/marketing investment). Return includes the increasing rate of CSI, sales growth, and ROS.

If, owing to the generic meaning of return, it is difficult to operationalize return as multiple meaning, performance can be used as alternate return. Thus we can suggest that the accountability of marketing expenditure is called 'POM (performance/marketing investment)'.

## Reference

- Anderson, Eugene W., Claes Fornell, and Donald R. Lehmann(1994), "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden," *Journal of Marketing*, 56 (July), 53-66.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, and Ronald T. Rust(1997), "Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services," *Marketing Science*, 16(2), 129-145.
- Bernhardt, Kenneth L., Naveen Donthu, and Pamela A. Kennett(2000), "A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability," *Journal of Business Research*, 47(February), 161-171.
- Buzzell, Robert D. and Bradley T. Gale(1987), *The PIMS Principles-Linking Strategy to Performance*, New York: The Free Press.
- Fornell, Claes(1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience," *Journal of Marketing*, 56(January), 6-21.
- \_\_\_\_\_, Sunil Mithas, Forrest V. Morgeson III,



- and M.S Krishnan(2006), "Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk," *Journal of Marketing*, 70(January), 3-14.
- Gruca, Thomas S. and Lopo L. Rego(2005), "Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value," *Journal of Marketing*, 69(July), 115-130.
- Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr., and Leonard Schlesinger(1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, 72(2), 164-74.
- \_\_\_\_\_, W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger(1997), *The Service Profit Chain*, New York: Free Press.
- Homburg, Christian, Nicole Koschate, and Wayne D. Hoyer(2005), "Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay," *Journal of Marketing*, 69(April), 84-96.
- Jaworski, Bernard J.(1998), "Toward a Theory of Marketing Control: Environment Context, Control Types, and Consequences," *Journal of Marketing*, 52(July), 23-39.
- Jeon, Insoo and Hyun Jung Kim(2005), "Return on Customer Satisfaction Investment: Is CSI Financially Accountable?," *Korean Marketing Review*, 20(3), 65-84.
- Kamakura, Wagner A., Vikas Mittal, Fernando de Rosa, and José Alfonso Mazzon (2002), "Assessing the Service Profit Chain," *Marketing Science*, 21(3), 294-317.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton(1992), "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review*, January-February, 123-32.
- Kumar, Nirmalya(2004), *Marketing as Strategy: Understanding The CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation*, Boston: Harvard Business School Press.
- Lee, Owu-Sun(2001), *A Study on The Relationship among Customer Satisfaction, Customer Satisfaction Expenditure, and Firm Value*, Dissertation Thesis in Graduate School of Yonsei University.
- Lee, Youjae and Cheonglim(2007), "The Role of Customer Loyalty Variables in the Effects of Customer Satisfaction on Firm's Performance," *Korean Marketing Review*, 22(1), 81-102.
- Lehmann, Donald R.(2004), "Linking Marketing to Financial Performance and Firm Value," *Journal of Marketing*, 68(October), 73-5.
- Lenskold, James D.(2003), *Marketing ROI: The Path to Campaign, Customer, and Corporate Profitability*, New York: McGraw-Hill.
- Lodish, Leonard M.(1986), *The Advertising and Promotional Challenge: Vaguely Right or Precisely Wrong?*, New York: Oxford University Press.
- Luo, Xueming and Naveen Donthu(2006), "Marketing's Credibility: A Longitudinal Investigation of Marketing Communication Productivity and Shareholder Value," *Journal*

- of Marketing*, 70(October), 70-91.
- Narayanan, Sridhar, Desiraju, Ramarao, Chintagunta, Pradeep K.(2004), "Return on Investment Implications for Pharmaceutical Promotional Expenditures: The Role of Marketing-Mix Interactions," *Journal of Marketing*, 68(October), 90-105.
- O'Sullivan, Don and Andrew V. Abela(2007), "Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance," *Journal of Marketing*, 71(April), 79-93.
- Park, Sang-June and Hyeon-Cheol Kim(2001), "Customer Satisfaction Index and Business Performance," *Korean Marketing Review*, 18(3), 19-50.
- Rust, Ronald T., Katherine N. Lemon, and Valarie A. Zeithaml(2004a), "Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy," *Journal of Marketing*, 68(January), 109-127.
- \_\_\_\_\_, Tim Ambler, Gregory S. Carpenter, V. Kumer, and Rajendra K. Srivastava(2004b), "Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions," *Journal of Marketing*, 68(October), 76-90.
- \_\_\_\_\_, Christine Moorman, and Peter R. Dickson (2002), "Getting Return on Quality: Revenue Expansion, Cost Reduction, or Both?," *Journal of Marketing*, 66(October), 7-24.
- \_\_\_\_\_, Anthony J. Zahorik, and Timothy L. Keiningham(1995), "Return on Quality(ROQ): Marketing Service Quality Financially Accountable," *Journal of Marketing*, 59(April), 58-70.
- Seiders, Kathleen, Glenn B. Voss, Bhruv Grewal, and Andrea L. Godfrey(2005), "Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderation Influences in a Retailing Context," *Journal of Marketing*, 69(October), 26-43.
- Shimp, Terence A.(2007), *Advertising and Promotion*, New York: Thomson.
- Srivastava, Rajendra K., Tasaddq A. Shervani, and Liam Fahey(1998), "Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis," *Journal of Marketing*, 62(January), 2-18.
- Zyman, Sergio(1999), *The End of Marketing As We Know It*, New York: Harper Business.