



workfront®

FROM

クリエイティブ
サービス

TO

インハウス
エージェンシー

サービスチームをエージェンシー
モデルに転換する方法

はじめに

多くの企業にとって、自動化やデジタルトランスフォーメーションが主な課題ですが、合理化、コスト削減、垂直統合といった課題についても忘れるわけにはいきません。2008年から2013年にかけて、社内のクリエイティブサービスチームをリブランドし、インハウスエージェンシーへと移行した企業の数が16%増加したのはそのことが背景にあります¹。

しかし、そうした企業の数よりも興味深いのは、その理由です。2017年、Booking.comは完全内製化を発表しました。Booking.comのチーフマーケティングオフィサーであるPepijn Rijvers氏は、その理由をシンプルに「スピードとデータ」と述べています²。

Booking.comなどの多くの企業は、マーケターにとって新興ブランドのひとつです。今日では多くの従業員がそうであるように、これらの「デジタルネイティブ」企業は、生まれたときにインターネットがありました。こうした企業は、顧客との直接的な関係を望み、自社ブランドを熟知し、あらゆる能力を備えた社内のチームに投資することを望んでいます。実際、インハウスエージェンシーの93%は、ブランド知識が自分たちの価値提案の一部であると述べています³。

このように戦略的にクリエイティブな価値を高めることで、インハウスエージェンシーは社外のエージェンシーと競争する上で非常に有利な立場に立つことができます。さらに、このようなビジネス価値の向上と新規ビジネスの獲得は、チームの存在意義を強く示すものとなります。そのため、予算が厳しい場合でも、インハウスエージェンシーは人員削減を免れています。

このことは、社内のクリエイティブサービスチームにとって何を意味するのでしょうか？インハウスエージェンシーへと移行することは、意味のあることなのでしょうか？このガイドでは、次によくある質問に答えることで、こうした移行を成功させるために何が必要になるのかを解説します。

- クリエイティブサービスとインハウスエージェンシーの違いとは？
- リブランドする動機とメリットは何か？
- 移行を決定する前に考慮すべき要素は何か？
- 移行すべき場合とすべきでない場合はいつか？
- どのように移行を始めればよいのか？

クリエイティブサービスと インハウスエージェンシーの違いとは？

確かに、現在、インハウスエージェンシーを自認しながら、これまでと同じ方法で業務を管理、実施している社内チームが数多く存在します。しかし、社内から評価されるには、単に名前を変えるだけでは不十分です。重要なのは、これまでとは異なる方法で業務を捉え、実施することです。これには、移行を綿密に計画し、巧みに実行することが必要です。クリエイティブサービスチームとインハウスエージェンシーの最も顕著な違いは、チーム構成、サービス内容、チームブランディングです。

チーム構成

一般的なクリエイティブサービスチームは、規模の大小を問わず、関連性のあるものからないものまで、あらゆる部門がいつでも依頼を出せるような、ビジネス上便利な立場にあります。組織の規模によっては、これは大きな課題ではありませんが、多くのクリエイティブチームにとってはフラストレーションのもとです。

一方、成熟したインハウスエージェンシーは、社外のエージェンシーと同じような構成になっており、アカントマネージャーやプロジェクトマネージャー、そしておそらくはトラフィックマネージャーが、社内クライアントとライターやデザイナーの間の窓口となり、クリエイティブチームの時間とリソースを守ります（次ページの図1を参照）。このような体制により、ライターとデザイナーは関連性の高い戦略的な仕事のみを受け付け、クリエイティブ制作に集中する時間を確保することができます。また、インハウスエージェンシー制をとるということは、マーケティングチーム全体を再編成することにもつながります。それにより、より多くのリソースを確保し、より多くのサービスを提供できるようになります。

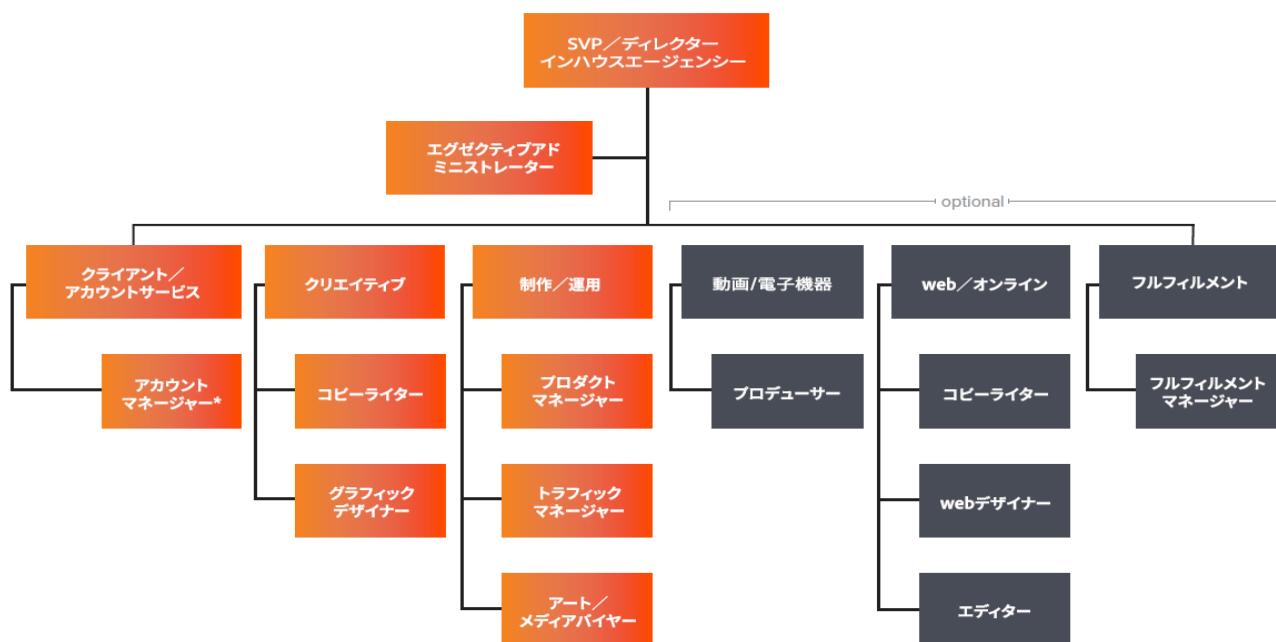
サービスの提供

クリエイティブサービスチームは、販促物のコピーやデザイン、会社のステーショナリーやプロモーションアイテム、ランディングページのコピーやデザイン、バナー広告やプリント広告など、必要に応じて小規模または単発のサービスを手がけることがほとんどです。担当するプロジェクトの種類は、チーム構成、チーム規模、企業目標などによって異なります。クリエイティブサービスチームには、大規模な戦略的キャンペーンを実施する能力や機能が備わっていることが稀ではありませんが、誤った認識や誤解のために、社内クライアントが社外のエージェンシーにアウトソーシングすることで、こうしたプロジェクトに携わる機会を失ってしまうことがあります。

成熟したインハウスエージェンシーは、提供するサービスの「メニュー」を文書化しており、大抵の場合、ひとつかふたつの専門分野を持っています。これにより、総合的な広告キャンペーンをフルサービスで提供し、より戦略的な業務に集中できるチームを構成できます。実際、最新の「In-House Creative Industry Report（インハウスクリエイティブ業界レポート）」によると、インハウスエージェンシーの41%が、自社グループのマーケティングおよびコミュニケーション戦略を担当することが今後増加すると考えています。⁴

インハウスエージェンシーの組織構成

インハウスエージェンシーの組織構成は、提供するサービスや企業規模、業界などによって異なります。次に示す組織図は、代表的な組織構成をイメージするためのものです。



ブランディングの分離

インハウスエージェンシーに移行した企業の多くは、チームのブランドを別にすることで、組織を再編したことを見らかにしています。そのブランドは引き続き企業全体のブランドを反映していますが、通常のインハウスチームではなく、エージェンシーとして差別化するための個性を備えています。たとえば、Wells Fargoのインハウスエージェンシーは、「Wells Fargo Creative Services Department」ではなく、

「Wells Fargo Enterprise Creative Group」と名乗っています。インハウスエージェンシーを差別化するには、通常、ロゴを別に作成して、サービス内容を掲載し、代表的なクリエイティブワークを紹介する独立したwebサイトを立ち上げることもあります。

インハウスエージェンシーとして リブランディングする 5つのメリット

このような大きな変化には困難も伴いますが、移行に成功した企業は大きなメリットを得ています。

1. 社内クライアントからの評価 と信頼

チームの大がかりな変革は、会社全体から注目を集めます。ある意味、評判を一新して再出発するチャンスです。優れた業績とトップクラスのプロジェクトを紹介することで、クリエイターの才能と能力を証明するチャンスです。社内クライアントは、エージェンシー並みの成果を出すチームを信頼し始め、一貫して質の高い仕事をする、組織化された才能あるグループとして認識するようになります。

2. 価値の証明

このような傾向が強まった当初から、企業がインハウスエージェンシーの設立を決定する大きな理由としてコスト削減が挙げられてきました⁵。2017年の「In-House Creative Services Report (インハウスクリエイティブサービスレポート)」では、クリエイティブ担当者は、ブランド知識とハイエンドクリエイティブの質が、クライアントの視点から見た上位ふたつの価値であると認識していることも示されています⁶。インハウスエージェンシーの体制とプロセスが整えば、KPIを設定して、作業を追跡し、クライアントの満足度を測定することで、インハウスエージェンシーが企業に対して実際に測定可能な価値を提供していることを証明する新たな機会が生まれます。

3. 社外のエージェンシーとの競争

成熟したインハウスエージェンシーは、社外のエージェンシーの高品質な作業に匹敵するポテンシャルを持ちながら、より低コストかつ柔軟に、より短時間で作業を完了することができます。インハウスエージェンシーは、自社のメッセージや戦略を熟知しているため、社外のエージェンシーがなかなか真似できないような、ブランディングの一貫性を提供することができます。さらに、インハウスエージェンシーは、社外のエージェンシーにも勝るようなアイデアを出したり、地域や全国規模の広告／デザインコンペに参加し、社外の競合他社と肩を並べて競うことで、影響力を高めることもできます。Discovery ChannelのインハウスエージェンシーであるDiscovery Communicationsは、AAFの2014年全米ADDY賞コンペティションでゴールドADDYを受賞しました。Discovery Communicationsは、ほかのインハウスエージェンシーとともに、インハウスチームが社外の競合他社と互角に戦えるだけでなく、上回ることもできることを証明しました。社外のエージェンシーに匹敵するポートフォリオと、企業ならではの雇用の安定性により、インハウスエージェンシーは優秀な人材を惹きつけ、見込みのある社内クライアントからより多くの仕事を獲得することができます。

4. 士気向上

クリエイティブ担当者の3分の1近く(30%)は現在の役割に満足していません。⁷ クリエイティブな作業を自社のミッションに沿って効率化することで、クリエイターは達成感を感じ、チーム全体が仕事に誇りと自信を持つことができます。一方で、フルサービスのインハウスエージェンシーとして、社外にデザインの機会を求める事もできます。インハウスエージェンシーは、社外のエージェンシーと競争しながら社内のクライアントに売り込むことができ、社外のエージェンシーと同じような興奮とメリットを、不安定さを感じることなく体験することができます。たとえば、Lego Groupでは、社内により高いクリエイティビティを刺激するために、社外のエージェンシーと社内のチームの健全な競争を促進しています。

クライアントは、ブランド知識と高品質なクリエイティブを、インハウスエージェンシーの上位2つの価値に挙げています⁶

5. 受注者ではなく戦略的パートナー

インハウスエージェンシーであることを厳格に運用すれば、クリエイティブチームを気軽に酷使できなくなります。エージェンシーのように再編することで、アカウントマネージャーやプロジェクトマネージャーを配置し、戦略的な取り組みに照らし合わせてリクエストの優先順位を決めることができます。この体制は、クライアントとクリエイティブチームの間のバッファとして機能し、クリエイターが最も重要な作業に時間を費やすようになります。このような体制では、クリエイターは、単に指示を待つのではなく、専門知識、アイデア、ベストプラクティスなどに関する知識を提供することで、社内クライアントと協力し、パートナーシップのような関係を築くことができます。



クリエイティブリーダーの30%は現在の役割に満足していません⁷。

移行を決定する前に、考慮すべき6つの要素

クリエイティブサービスチームから成熟したインハウスエージェンシーへの移行は簡単ではなく、前もって考慮すべきことが多くあります。たとえば、次のことを考慮しましょう。

1. 大幅な変化である

チームを再編成し、おそらく、慣れ親しんできた仕事のやり方を変えなければなりません。これには、既存チーム内での、新しいプロセスや新しいサービス、新しいチーム構成に関する変更管理も含まれます。また、予算や支出の変更点や、エージェンシー構成のギャップを埋めるために追加の人員が必要になるでしょう。

2. 成功には幅広い層の賛同が必要

この変革は会社全体に影響を与えるため、すべてを賭けたものでなければなりません。既存のクリエイティブチーム、経営陣、会社全体の関係者が、この再編に価値や刺激を見出せなければ、船は決して出航できません。

残念ながら、認識というものは非常に現実的なものであり、「社内の組織」である限り、「インハウスプロダクション」であり、戦略的かつクリエイティブな作業はすべて社外の真のエージェンシーでおこなわなければならないという古い認識を変えることは難しいものです。

3. 認識を変えるのは簡単ではない

多くの企業では、クリエイティブサービスチームに対する強い認識が既に確立されている可能性が高く、その認識を変えるのは簡単ではありません。しかし、それは可能です。大手小売企業のインハウスエージェンシーでクリエイティブディレクターを務めるJoseph Gies氏は、認識を変えた経験を次のように語っています。

「残念ながら、認識というものは非常に現実的なものであり、『社内の組織』である限り、『インハウスプロダクション』であり、戦略的かつクリエイティブな作業はすべて社外の真のエージェンシーでおこなわなければならないという古い認識を変えることは難しいものです。しかし、それは実現可能です。もし、経験豊富なエージェンシーのよう行動し、成果を上げることができれば、社外のエージェンシーと競争し、社内のクライアントを獲得できます。このような勝利が注目されるようになり、(何年もかかることがありますか)認識は変わっていくでしょう」

4. 以前とは違うものを提供することが必要

認識を変える鍵のひとつは、成果物を変えることです。インハウスエージェンシーとしてリプランディングする前と同様のサービスを提供し続けるのであれば、何も変わらず、チームに対する社内の認識も変わりません。そのため、意思決定者とじっくり話し合い、プランディングと成果物を、以前とどのように変えて、より優れたものにするかを決める必要があります。

5. チームの規模が小さければ小さいほど不利になる可能性が高い

移行が成功し、新規ビジネスが大量に舞い込んできた場合、チームは作業量の増加に対応できるでしょうか？社内の担当者の50%以上が週40時間以上働いており⁸、54%近くのチームで人材確保が最大の課題となっています⁹。もし既に人手不足で困っているのであれば、移行はメリットにはならないかもしれません。クリエイティブサービスからインハウスエージェンシーへの移行は、10人以上のチームでおこなうのが適していますが、マーケティング部門全体を含めたり、フリーランサーで補うことも選択肢のひとつです¹⁰。既存の能力とキャパシティを把握しましょう。



社内の担当者の50%以上が週40時間以上働いており⁸、54%近くのチームで人材確保が最大の課題となっています⁹。

6. コストへの準備が必要

移行を決断した場合、人員を増やしたり新しいプロセスを導入したりすることで、すぐに費用がかかります。この移行のROIを予測し、できるだけ効率的に移行する計画を立てる必要があります。

インハウスエージェンシーモデルに移行するための7つのステップ

過去10年間で、クリエイティブチームをインハウスエージェンシーに転換する企業が増えてきました。インハウスエージェンシーヘの移行にありがちな落とし穴を確実に回避するためのステップは、次のとおりです。

1. リブランディング計画を立て、経営陣の賛同を得る

ブランド:何人かのキーパーソンを集め、従来のアイデンティティから区別するためのエージェンシーブランドを決定しましょう。社内の評価を得て、チームに誇りをもたらすような印象のロゴや名前を選びます。新しいブランドが決まつたら、ブランドガイドを作成し、クリエイティブ作業に骨格と一貫性を持たせます。

サービスの提供と請求:サービス内容を決定し、全社にそれを周知しましょう。包括的なマーケティングパッケージやコミュニケーションキャンペーン、ブランド管理、webマーケティングなどを提供することが周知されていれば、提供する用意のないサービスについて対処する必要がなくなります。サービス内容に沿わないものは断ることができます。その次に、提供するさまざまなサービスに対する請求方法を決める必要があります。インハウスのクリエイティブチームは一般的に「無料サービス」と考えられています。無料サービスはクライアントとのやりとりに深刻なフラストレーションを引き起こし、クライアントに責任や説明責任を負わせることができません。ベストプラクティスとして、クライアントに「請求」する方法を決めましょう。作業時間単位での請求、チャージバックシステムの導入、あるいは組織に合った別の方法でもかまいません。

インハウスエージェンシーの32%は、チャージバックシステムを使ってクライアントに請求しています¹¹。その際、時間単位で請求するのか、サービスごとに請求するのか、一律のプロジェクト料金で請求するのか、その他の方法で請求するのか、あるいはこれらを組み合わせて請求するのかを決める必要があります。チャージバックモデルは時間を記録しているエージェンシーで一般的に使用されており、チャージバックの3/4は時間単位のモデルで請求しています¹³。



インハウスエージェンシーの32%は、チャージバックシステムを使ってクライアントに請求しています¹¹。

チャージバック請求の5つの利点¹²

- エージェンシーの財務管理に対する説明責任と透明性を促進
- クライアントによる時間と資源の効率的な使用を促進
- 業務や人員配置に関する意思決定に役立つ指標を提供
- エージェンシーによる時間と資源の効率的な使用を促進
- 各部門がさまざまなクライアントに公平でバランスのとれたサポートを提供可能

予算計画:移行には大きな費用がかかりますが正しく実行すればすぐに元が取れます。移行の各ステップについて、予算が詳細に組まれていることを確認しましょう。予算は、財政状況を維持するのに役立つだけでなく、移行をサポートするよう経営陣を説得する際にも必須です。

制作計画:チームが移行中の不可避な混乱(および刺激)の中で、作業に抜けがあったり、プロジェクトの期限を守れなかつたりしないようにするための計画を策定しましょう。これは、新しい第一印象を与え、社内からの信頼を得るチャンスであることを忘れないでください。移行の間、制作を止めることはできませんし、止めてはなりません。

ミッションステートメント:MVWのインハウスエージェンシープロセスの開発で重要な役割を果たした、Marriott Vacations Worldwideの元クリエイティブ担当シニアディレクター、Tony Fernandez Jr.氏からのアドバイスは次のとおりです。

「最初に、エージェンシーの目標を明確にするミッションステートメントを作成することから始めることをお勧めします。れによって上級管理職は、会社のROIを含む長期的なビジョンがあることを知ることができます。会社のニーズを理解していることを示すことができれば、そのニーズを満たすチームを作るための信頼を得ることができます」

2. 社内に対してブランドをプロモーションする

計画に対して経営陣の承認と支持を得たら、次は社内ブランドを立ち上げ、会社全体に計画を発表しましょう。ブランド認知キャンペーンを企画することで、変化をより刺激的なものにすることができます。社内認知度を高めるために、次のような戦術を検討してみてください。

- オフィスの自分の身の回りをブランド化する
- ダイレクトメールを作成し、潜在的な社内のクライアントに配布して、新しいブランド、提供するサービス、実績の概要を説明する
- イベントを実施し、潜在的な社内のクライアントを招待します。そこで業績を紹介し、新ブランドとサービス内容を発表します。うまくいけば新しいプロジェクトの約束を取り付けることができます

3. チームを再編成して、エージェンシーのように機能させる

4ページの組織図で、エージェンシーの組織がどのようなものかを理解していただけたと思います。ここで、そのモデルを実現します。アカウントマネージャーや、クライアントマネージャー、プロジェクトマネージャー、トラフィックマネージャーなどを任命します。これは人員の追加になるかもしれません。サービス内容を拡大するのであれば、適切な数のデザイナーやコピーライターを雇用する必要があります。

4. 適切なツールを入手する

インハウスエージェンシーを運営するには、リソース管理、実行と制作、マルチチャネルのプロモーションからチームのコラボレーション、作業管理、追跡と測定に至るまで、大規模な調整が必要になります。幸いにして、これらの調整に役立つクラウドベースのツールがあります。多くのエージェンシーは、次のようなツールの一部またはすべてを使用しています。

- ・ リクエスト管理
- ・ 作業／ワークフロー／プロジェクト管理
- ・ デジタル校正
- ・ タイムトラッキング
- ・ リソース管理
- ・ 共同作業
- ・ 承認のトラッキング
- ・ デジタルアセット管理 (DAM)

インハウスエージェンシーを運営するには、リソース管理、実行と制作、マルチチャネルのプロモーションからチームのコラボレーション、作業管理、追跡と測定に至るまで、大規模な調整が必要になります。

これらの機能を一元管理し、関係するチームメンバー全員にリアルタイムのコラボレーションと可視性を提供する最新の作業管理ソリューションの導入を検討してください。

ツールを選択したら（連携していないツールは少ないほど良いことを覚えておいてください）、利用可能なツールで、初期のリクエストから納品、測定に至るまで、マーケティング業務のライフサイクルの各ステップにどのように対処するかを考慮しながら新しいワークフロープロセスを構築します。作業を管理するために複数のツールを選択した場合は、ツールが統合されており、連携できることを確認してください。

このプロセス全体を通して、チームメンバーに積極的に参加してもらいましょう。こうしたプロセスの決定に関与していると感じれば感じるほど、メンバーはツールを積極的に使用し、業務に責任を持ちます。

導入するツールが、マーケティング業務のライフサイクル全体をシームレスに管理できるものであることを確認してください。

5. 標準化された受注プロセスの構築と実装

「ゲートキーパー」を選ぶ

この人物は、クリエイティブディレクターやトラフィックマネージャーと同等の役職者から選びます。この人物は、チームへの作業のリクエストをすべて管理し、優先順位の高いクリエイティブな作業の妨げになるような不規則なリクエストからチームを守ります。

クライアントが作業のリクエストを提出する場所を一ヶ所に定める

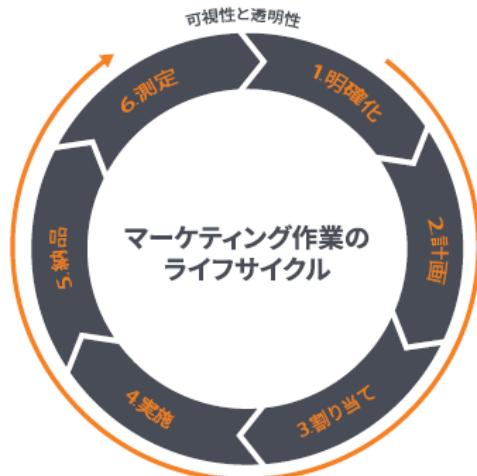
一般的に「リクエストキュー」と呼ばれるこの場所は、作業管理ソフトウェアの機能として提供されます。ITのヘルプデスクツールを選んではいけません。チームへの作業リクエストを提出する場所を一ヶ所に指定することで、一日中さまざまな時間にチームに届く作業依頼による混乱を排除できます。これによりチームは、リクエスト全体を把握できるようになり、どのリクエストが次の、あるいは現在の「緊急」であるかだけでなく、戦略的目標と利用可能なリソースにもとづいてリクエストの優先順位を決定できるようになります。

標準化されたクリエイティブブリーフをプロセスに組み込む

あらゆるリクエストに、代表的な納品物とワークフローにもとづいた、標準化されたクリエイティブブリーフを添付することが不可欠です。最新の作業管理ソリューションを利用している場合、リクエストキューを設定する際に「カスタムフォーム」をカスタマイズできるはずです。このようなソリューションでは、必要に応じて、クライアントがリクエストにドキュメントやリンクを添付できるようにする必要があります。

新しいプロセスを実施する際に注意を払う

標準化されたリクエスト管理プロセスの構築を成功させるには、チーム全体とあらゆる潜在的なクライアントに、新しいプロセスについて効果的に伝え、それを実施する必要があります。標準化されたプロセスに従って提出されたもの以外は、作業リクエストを受けないようチームを厳しく教育する必要があります。



「社外のエージェンシーには提供できないものを提供できるのは、自社に関する知識があるからです。結局のところ、エージェンシーであるかクリエイティブサービスであるかということではなく、クライアントの信頼と評価を得ているかどうかが重要なのです。それを達成できれば、勝利チームになれます」

Charles Bory氏
DIRECTV、運用担当シニアディレクター

6. KPIの決定

インハウスエージェンシーに移行する魅力のひとつは、社内からより多くの信頼と評価を得ることであることを忘れないでください。この目標を達成するための最も重要な手段は、価値を証明するための重要な業績評価指標(KPI)を決定することです。エージェンシーの代表的なKPIには、次のようなものがあります。

- ・ 見積り費用と実際の費用の比較
- ・ 期限内納品率
- ・ 計画した時間と実際の時間の比較
- ・ クライアント満足度
- ・ 年間完了プロジェクト数

Lego GroupのKent Thompson氏は、「Perfection Rate(完全率)」と呼ぶ指標を使うことを提案しています。これは、年間のプロジェクト数に対する、苦情のないプロジェクト数の割合です。これは包括的なリストではありません。自社の価値観と目標でエージェンシーのKPIを決定するべきです。

7. 戦略的パートナーとなるための信頼の構築

戦略的パートナーと認められるための4つのヒントを紹介します。

- ・ 社内のクライアント、関係者、経営陣に対して、透明性を提供するための準備を整える
- ・ KPIを使用して信頼を構築し、納期と予算について確実な予測を立てます。意思決定者は指標を重視します。費用対効果が高く、スケジュールどおりに進んでいることを数字で証明できれば、影響力のある協力者を数多く得ることができます
- ・ 納期を保証します。約束したことを守らないことほど信頼を失う早道はありません。作業が予定より遅れてしまった場合は、オープンで透明性のある態度で、何が起こっているのかをクライアントに伝えます。そうでなければ、時間通りに物事を完了させることは期待できないと判断され、次回からは社外のエージェンシーに依頼がいくことになるでしょう
- ・ 競争上の優位性を決めます。クライアントに常に価値を提供するにはどうすればいいのかを考えましょう。社外のエージェンシーは、インハウスエージェンシーが提供できるもの(ブランド知識や一貫性、コスト効率、近親性など)を提供できないことを忘れないでください。クライアントがインハウスエージェンシーで体験したことを忘れられないものにしましょう

「価値こそ、インハウスエージェンシーが、迅速かつ安価に作業をするベンダーから、ビジネスにとって不可欠な戦略的パートナーになる上で最も大切なことです。インハウスエージェンシーに問われているのは、必要不可欠なビジネスパートナーになるために必要なことをする気があるかどうかです。¹⁴」

Marta Stiglin氏
I-House Agency Forum理事、
Stiglin Consulting主幹

Adobe Workfrontによる インハウスエージェンシーへの再編

インハウスモデルに移行するには、適切なリソース、プロセス、ワークフローを整える必要があります。Adobe Workfrontの最新の作業管理機能で適切な体制を整えましょう。Adobe Workfrontを運用システムとして導入することで、インハウスエージェンシーモデルへのスムーズな移行が可能になり、次のことも実現できます。

- ・ 生産性の向上
- ・ 信頼性とクライアント満足度の向上
- ・ 作業の可視化
- ・ クリエイティビティに注力する時間の増加

導入の相談

出典

1. 「2013 ANA Survey Report: The Rise of the In-House Agency (2013 ANA 調査レポート: インハウスエージェンシーの台頭)」、ANA (2013年)
2. 「The future of ad agencies has never been more in doubt (広告代理店の将来はかつてないほど不透明)」、Business Insider (2017年)、<https://www.businessinsider.com/companies-are-cutting-out-ad-agencies-and-going-in-house-2017-6>
3. 「2017 In-House Creative Industry Report (2017年インハウスクリエイティブ業界レポート)」、BOSS GroupおよびCella Consulting, LLC. (2017年5月)
4. 「2017 In-House Creative Industry Report (2017年インハウスクリエイティブ業界レポート)」、BOSS GroupおよびCella Consulting, LLC. (2017年5月)
5. 「The pros and cons of an in-house agency (インハウスエージェンシーの長所と短所)」、David Kirkpatrick、Marketing Dive (2017年) <https://www.marketingdive.com/news/the-pros-and-cons-of-an-in-house-agency/440767/>
6. 「2017 In-House Creative Industry Report (2017年インハウスクリエイティブ業界レポート)」、BOSS GroupおよびCella Consulting, LLC. (2017年5月)
7. 「2014 In-House Creative Services Industry Report (2014年インハウスクリエイティブサービス業界レポート)」、The BOSS Group、Cella Consulting, LLC and InSource (2014年4月)
8. 「2017 In-House Creative Industry Report (2017年インハウスクリエイティブ業界レポート)」、BOSS GroupおよびCella Consulting, LLC. (2017年5月)
9. 「2017 In-House Creative Industry Report (2017年インハウスクリエイティブ業界レポート)」、BOSS GroupおよびCella Consulting, LLC. (2017年5月)
10. 「2013 ANA Survey Report: The Rise of the In-House Agency (2013 ANA 調査レポート: インハウスエージェンシーの台頭)」、ANA (2013年)
11. 「2017 In-House Creative Industry Report (2017年インハウスクリエイティブ業界レポート)」、BOSS GroupおよびCella Consulting, LLC. (2017年5月)
12. 「2017 In-House Creative Industry Report (2017年インハウスクリエイティブ業界レポート)」、BOSS GroupおよびCella Consulting, LLC. (2017年5月)
13. 「2017 In-House Creative Industry Report (2017年インハウスクリエイティブ業界レポート)」、BOSS GroupおよびCella Consulting, LLC. (2017年5月)
14. 「Project Tracking is Key to Measuring Team Performance (プロジェクト追跡はチームパフォーマンスを測定する鍵)」、Marta Stiglin、IHAF. (2009年8月)



Copyright © 2024 Workfront, Inc. All rights reserved.