



workfront®

---

# 크리에이티브 서비스 팀의 인하우스 에이전시 전환 전략

---

성공적인 전환을 위한 고려사항 및 실행 방법

# 들어가는 글

자동화와 디지털 혁신이 많은 기업의 화두가 되면서 효율성 향상, 비용 절감, 수직적 통합에 대한 아이디어도 쏟아져 나오고 있습니다. 2008년부터 2013년까지 사내 크리에이티브 서비스 팀이 인하우스 에이전시로 리브랜딩하는 사례가 16% 증가한 것도 이런 분위기에서 비롯되었습니다.<sup>1</sup>

하지만 이런 트렌드에 합류하는 기업이 증가한다는 사실보다 더욱 흥미로운 것은 그 이유입니다. 2017년 Booking.com은 모든 업무를 사내에서 수행할 것이라고 발표했습니다. Booking.com의 최고 마케팅 책임자(CMO)인 Pepijn Rijvers는 속도와 데이터를 이유로 들었습니다.<sup>2</sup>

Booking.com을 비롯해 수없이 많은 기업이 새로운 유형의 마케터로 변신을 꾀하고 있습니다. Booking.com과 같은 ‘디지털 네이티브’ 브랜드는 인터넷에서 탄생했습니다. 이들 브랜드는 고객과 직접 소통하고 싶은 열망과 더불어, 자사 브랜드를 속속들이 잘 알면서 에이전시의 역할도 충실히 할 사내 전문 팀을 만들고 싶어합니다. 실제로 인하우스 에이전시의 93%가 가장 중요한 가치 및 경쟁력 중 하나로 ‘브랜드 지식’을 꼽았습니다.<sup>3</sup>

이 같은 전략적 가치와 창의성 덕분에 인하우스 에이전시는 외부 에이전시와의 경쟁에서 유리한 위치에 설 수 있습니다. 높은 비즈니스 가치와 새로운 비즈니스 창출도 인하우스 에이전시의 존재를 정당화할 수 있는 중요한 차별점입니다. 아울러 인하우스 에이전시는 사내에 소속된 만큼 고용 안정성을 기대할 수 있습니다.

그렇다면 이 같은 트렌드가 사내 크리에이티브 서비스 팀에는 어떤 영향을 줄까요? 크리에이티브 서비스 팀을 인하우스 에이전시로 개편하는 것은 합리적인 선택일까요? 다음 질문에 대한 답을 하나씩 살펴보면서 전환 과정에 무엇이 필요한지 알아봅니다.

- 크리에이티브 서비스와 인하우스 에이전시는 정말 다를까요?
- 리브랜딩의 동기와 이점은 무엇일까요?
- 의사 결정을 하기 전에 고려해야 할 요인은 무엇일까요?
- 전환하기 알맞은 시기와 그렇지 않은 시기는 언제일까요?
- 시작하려면 어떻게 해야 할까요?

# 크리에이티브 서비스 vs. 인하우스 에이전시

자신의 팀을 인하우스 에이전시라고 생각하면서도 이전과 같은 방식으로 작업을 관리하고 실행하는 사내 팀들이 많습니다. 회사의 다른 구성원으로부터 존중받고 싶다면 단순히 팀 명칭을 바꾸는 것에 그쳐서는 안 됩니다.

이전과는 다른 방식으로 업무를 살펴보고 수행해야 합니다.

이런 변화를 위해서는 철저한 계획과 완벽한 실행이 뒷받침되어야 합니다. 크리에이티브 서비스 팀과 인하우스 에이전시의 가장 큰 차이는 팀 구조, 서비스 유형, 팀 브랜딩입니다.

## 팀 구조

일반적인 크리에이티브 서비스 팀은 기업의 업무 규모, 연관성 등과 무관하게 모든 부서가 언제든지 작업을 요청할 수 있는, 소위 ‘편의’를 봐주는 위치에 있습니다. 조직의 규모에 따라 이런 일은 큰 문제가 되지 않을 수 있겠지만, 크리에이티브 팀은 엄청난 스트레스를 받습니다.

반면, 성숙한 인하우스 에이전시는 외부 에이전시와 비슷한 구조를 갖습니다. 어카운트 매니저, 프로젝트 매니저, 트래픽 매니저가 사내 클라이언트와 작가 및 디자이너 사이에서 연락과 조율을 담당해 크리에이티브 팀의 시간과 리소스를 보호합니다(p.4 그림 1). 이런 구조 안에서 작가와 디자이너는 관련된 작업이나 전략적 작업만 받기 때문에 크리에이티브 작업에 더 많은 시간을 집중할 수 있습니다.

인하우스 에이전시로 거듭나기 위해서는 마케팅 팀 전체가 구조 개편에 포함되어야 합니다. 그래야 더 많은 리소스를 확보하고 더 많은 서비스를 제공할 수 있습니다.

## 서비스 유형

크리에이티브 서비스 팀은 대부분 필요할 때마다 보조자료 문구 작성 및 디자인, 회사 사무용품 및 기념품 디자인, 랜딩 페이지 문구 작성 및 디자인, 배너 및 인쇄 광고 등 소규모 또는 일회성 서비스를 제공합니다. 프로젝트 유형은 팀 구조, 팀 규모, 회사 목표에 따라 다양합니다. 크리에이티브 서비스 팀은 대규모 전략 캠페인을 수행할 수 있는 인재와 역량이 충분한데도, 잘못된 인식과 오해로 내부 클라이언트를 외부 에이전시에 빼앗기면서 대형 프로젝트를 수행할 기회를 잃고 있습니다.

반면 성숙한 인하우스 에이전시는 문서화된 서비스 제공 ‘메뉴’가 있고, 최소 한 분야의 전문성도 확보하고 있습니다. 따라서 풀 서비스 통합 광고 캠페인 작업을 수행하는 등 더욱 전략적인 작업에 집중합니다. 실제로 최근 사내 크리에이티브 업계 보고서에 따르면, 인하우스 에이전시의 41%가 향후 자사의 마케팅 및 커뮤니케이션 전략 업무를 더 많이 수행할 전망이라고 답했습니다.<sup>4</sup>

# 인하우스 에이전시 조직 구조

인하우스 에이전시의 조직도는 서비스 유형, 회사 규모, 업계에 따라 달라질 수 있습니다. 아래의 조직도는 가장 적합한 구조의 간단한 골격입니다.

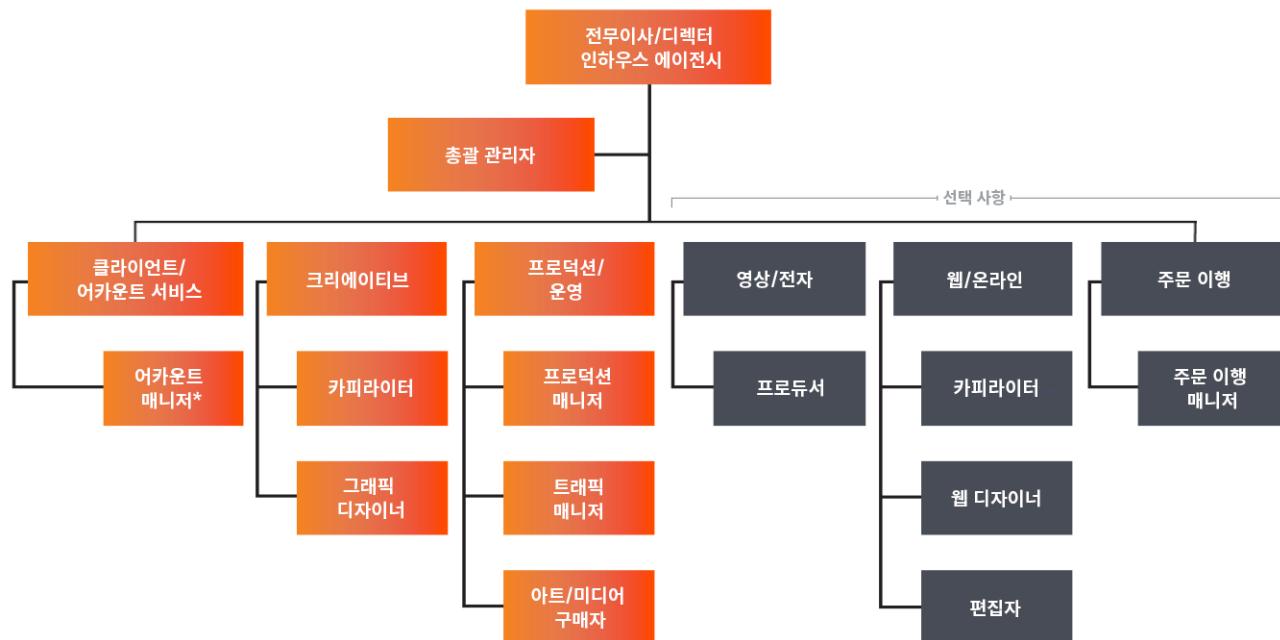


그림 1. \*각 내부 클라이언트 그룹마다 어카운트 매니저 한 명이 있어야 합니다(한 부서당 한 명일 수도 있음).

## 팀 브랜딩

인하우스 에이전시로 전환한 많은 기업이 별도의 브랜딩을 진행해 사내 전 직원을 대상으로 조직 개편을 알립니다. 인하우스 에이전시 브랜드는 회사 브랜드를 반영하지만, 단순한 사내 팀이 아닌 하나의 에이전시로 차별화할 수 있는 개성을 충분히 갖추고 있습니다. 예를 들어 Wells Fargo의 인하우스 에이전시는 Wells Fargo 크리에이티브 서비스

부서라는 이름 대신 Wells Fargo Enterprise Creative Group이라는 이름을 붙였습니다. 인하우스 에이전시를 한 부서가 아닌 독립적인 그룹으로 차별화하기 위해 고유한 로고를 사용하고, 제공하는 서비스를 명시하고, 대표적인 작업물을 소개하는 웹 사이트를 별도로 구축했습니다.

# 인하우스 에이전시 리브랜딩의 5가지 이점

큰 변화를 이루기란 쉽지 않습니다. 하지만 변화에 성공한 회사는 그만큼 큰 혜택을 누리고 있습니다.

## 1. 사내 클라이언트의 존중과 신뢰

대대적인 팀 개편은 전사적인 관심을 얻기 마련입니다. 최고의 작업물과 프로젝트 성과를 선보임으로써 크리에이티브 에이전시로서의 재능과 역량을 입증하고, 새롭게 평판을 만들 기회입니다. 이같은 목표를 달성한다면 사내 클라이언트는 인하우스 에이전시가 외부 에이전시 수준의 결과물을 전달하리라는 신뢰를 갖게 됩니다. 또한 높은 품질의 작업물을 일관되게 전달하는 조직적이고 뛰어난 역량을 가진 그룹으로 인정할 것입니다.

## 2. 가치 입증

여러 브랜드는 인하우스 에이전시를 구축하는 가장 큰 이유로 비용 절감을 들었습니다.<sup>5</sup> 2017 사내 크리에이티브 서비스 보고서를 보면 크리에이티브 리더는 사내 클라이언트가 인하우스 에이전시를 선택하는 가장 큰 이유를 ‘브랜드 지식’과 ‘높은 품질의 크리에이티브 결과물’이라고 말했습니다.<sup>6</sup> 인하우스 에이전시 구조와 프로세스를 갖추면 KPI를 설정하고, 작업을 추적하고, 클라이언트의 만족도를 측정하여 조직이 실질적이고 측정 가능한 가치를 회사에 제공하고 있다는 사실을 입증할 수 있습니다.

## 3. 외부 에이전시와 경쟁

성숙한 인하우스 에이전시는 외부 에이전시에 버금가는 고품질 작업을 수행할 잠재력이 있습니다. 더 낮은 비용으로 더 짧은 시간 안에 더 유연하게 결과물을 만들어낸다는 장점도 있습니다. 인하우스 에이전시는 회사의 메시지와 전략을 모두 훼고 있기 때문에 외부 에이전시에게는 큰 난관인 브랜드 일관성 유지도 문제없습니다. 또한 사내 클라이언트를 대상으로 외부 에이전시와 경쟁하며 탁월한 아이디어를 내놓기도 하고, 때로는 외부 에이전시와 협력하여 지역 및 전국 단위의 광고/디자인 대회에 참가하고, 수상 경험을 쌓으며 사내에서 영향력을 키울 수도 있습니다. Discovery Channel의 인하우스 에이전시인 Discovery Communications는 AAF의 2014 National ADDY awards에서 금상을 받기도 했습니다. Discovery Communications는 인하우스 에이전시가 외부 에이전시와 경쟁할 실력을 갖추고 있을 뿐만 아니라 이들보다 더 훌륭한 성과를 낼 수 있다는 점을 입증한 대표적인 사례입니다. 인하우스 에이전시는 외부 에이전시와 경쟁할 수 있는 포트폴리오와 고용 안정성이라는 이점을 내세워 업계 최고의 인재를 유치하고 사내 클라이언트로부터 더 많은 일을 수주할 수 있습니다.

## 4. 팀 사기 진작

크리에이티브 리더 중 약 3분의 1(30%)이 현재 직무에 만족하지 못한다고 응답했습니다.<sup>7</sup> 크리에이티브 작업을 간소화하면 크리에이티브 직원이 성취감을 느끼고 자신의 업무에 자신감과 자부심을 느끼게 할 수 있습니다. 하지만 풀 서비스를 제공하는 인하우스 에이전시는 구성원이 영감을 얻고 자신의 잠재력을 십분 발휘할 수 있도록 외부의 디자인 기회도 찾아봐야 합니다. 즉, 인하우스 에이전시는 사내 클라이언트의 프로젝트를 통해 외부 에이전시와 경쟁해볼 수 있습니다. 이는 고용 안정성에 대한 걱정 없이 에이전시로서의 긴장과 성취를 경험하는 기회가 됩니다. Lego Group은 창의성을 자극하기 위한 하나의 방법으로 인하우스 에이전시와 외부 에이전시를 경쟁시키기도 합니다.

사내 클라이언트는  
인하우스 에이전시를  
이용하는 가장 큰  
이유로 ‘브랜드 지식’과  
‘높은 품질의  
크리에이티브 결과물’을  
꼽았습니다.<sup>6</sup>

## 5. 전략적 파트너로 위상 향상

인하우스 에이전시가 깐깐해진다는 말은 크리에이티브 팀을 ‘드라이브 스루’식으로 남용할 수 없다는 뜻입니다. 에이전시로 조직을 개편하면 어카운트 매니저 또는 프로젝트 매니저가 전략적 이니셔티브를 바탕으로 쉼 없이 들어오는 작업의 우선순위를 정할 수 있습니다. 클라이언트와 크리에이티브 실무 팀 사이에서 완충제 역할을 해주기 때문에 크리에이티브 직원은 가장 연관성 높은 일에만 시간을 투자할 수 있습니다. 이런 체계를 갖추면 크리에이티브 직원은 자신의 전문성, 아이디어, 모범 사례에 대한 지식을 제공하고 종속 관계가 아닌 파트너로 동등한 위치에서 사내 클라이언트와 함께 일할 수 있습니다.



크리에이티브 리더의 30%는 자신의 현재 직무에 만족하지 못하고 있습니다.<sup>7</sup>

# 시작 전 6가지 고려 사항

크리에이티브 서비스 팀에서 성숙한 인하우스 에이전시로 전환하기 위해서는 많은 준비가 필요합니다. 시작하기 전에 고려해야 할 요소 중에서도 꼭 알아야 할 6가지를 살펴봅니다.

## 1. 변화는 매우 클 것입니다

팀 구조는 물론 익숙했던 작업 방식도 대대적으로 개편해야 합니다. 새로운 프로세스, 새로운 서비스 제공 방식, 새로운 팀 구조 등으로 인해 관리 방식도 변화합니다. 에이전시 구조에서 빈 부분이 있다면 이를 메울 직원 총원에 필요한 예산과 지출도 필요합니다.

## 2. 광범위한 설득이 필요합니다

이러한 구조 개편은 회사 전체에 영향을 미치기 때문에 그야말로 사활을 걸어야 합니다. 기존 크리에이티브 팀, 경영진, 회사의 이해 관계자가 전환의 효과와 가치를 이해하지 못하면 이 배는 절대 바다로 나갈 수 없습니다.

## 3. 인식을 바꾸기란 쉽지 않습니다

회사 내부에는 이미 크리에이티브 서비스 팀에 대한 고정된 인식이 있을 것입니다. 이런 인식은 빠르게 바뀌지도, 쉽게 바뀌지도 않습니다. 그렇지만 불가능한 것은 아닙니다. 한 유명 리테일 기업의 인하우스 에이전시 소속 크리에이티브 디렉터 Joseph Gies는 자신이 겪은 인식의 변화를 다음과 같이 전합니다.

“인식은 피부로 느껴지는 현실입니다. ‘내부’에 있는 ‘사내 프로덕션’이기 때문에 전략적이고 창의적인 작업은 모두 외부의 ‘제대로 된 에이전시’에게 맡겨야 한다는 오래된 관념을 깨는 것이 가장 어렵습니다. 하지만 분명히 변화시킬 수 있습니다. 실행력을 갖추고 좋은 결과물을 제공한다면 외부

인식은 피부로  
느껴지는 현실입니다.  
‘내부’에 있는 ‘사내  
프로덕션’이기 때문에  
전략적이고 창의적인  
작업은 모두 외부의  
‘제대로 된 에이전시’  
에게 맡겨야 한다는  
오래된 관념을 깨는  
것이 가장 어렵습니다.

에이전시와 경쟁할 수 있고, 내부 클라이언트와의 관계도 좋아집니다. 성과가 훌륭하면 주목할 것이고, 자연히 인식도 바뀌게 될 것입니다. 다만, 수년간 존재했던 인식을 바꾸는 데는 오랜 시간이 걸립니다.”

## 4. 예전과 다른 서비스를 제공해야 합니다

인식을 변화시키는 데 중요한 것 중 하나는 결과물의 품질 변화입니다. 팀이 인하우스 에이전시로 리브랜딩하기 전과 같은 수준의 서비스를 계속 제공한다면 이는 체계적인 조직으로 변모하지 못했다는 뜻입니다. 인하우스 에이전시에 대한 회사의 인식도 바뀌지 않을 것입니다. 따라서 의사 결정자와 함께 팀의 브랜드와 결과물을 어떻게 더욱 향상시킬 것인지 고민해야 합니다.

## 5. 팀 규모가 작으면 변화 효과가 크지 않을 수 있습니다

성공적인 전환으로 새로운 업무가 물밀 듯이 들어온다면 이를 문제없이 소화할 수 있는지 고민해야 합니다. 사내 전문가의 50% 이상이 이미 주당 40시간 이상 일하고 있으며,<sup>8</sup> 54%의 팀이 인력 확보를 최대 난제로 꼽았습니다.<sup>9</sup> 인력 부족으로 작업량을 감당할 수 없다면 인하우스 에이전시 전환이 좋은 선택이었다고 할 수 없습니다. 인하우스 에이전시 전환은 보통 10명 이상의 팀원이 있는 팀에 적합하지만, 전체 마케팅 팀을 포함하거나 프리랜서를 고용하는 것도 선택지가 될 수 있습니다.<sup>10</sup> 기존 역량과 수용 능력을 면밀히 조사하는 것이 좋습니다.



사내 전문가의 50% 이상이 이미 주당 40시간 이상 일하고 있으며,<sup>8</sup> 54%의 팀이 인력 확보를 최대 난제로 꼽았습니다.<sup>9</sup>

## 6. 비용을 충분히 설정해야 합니다

에이전시로 구조를 개편하기로 했다면 인력 충원, 새로운 프로세스 구현, 기타 부문에 드는 비용이 빠르게 증가할 것입니다. 전환의 ROI를 추정하고, 최대한 효율적으로 전환이 진행될 수 있도록 철저한 계획을 수립해야 합니다.

# 인하우스 에이전시 전환 7단계

지난 10년간 많은 기업이 크리에이티브 팀을 인하우스 에이전시로 전환했지만 모든 기업이 성공에 이른 것은 아니었습니다. 인하우스 에이전시로 전환할 때 맞닥뜨리기 쉬운 난관을 피하기 위해서는 다음을 참고하세요.

## 1. 철저한 리브랜딩 계획 수립 및 경영진의 지지 확보

**브랜드** - 주요 의사 결정자와 함께 이전과 확실히 차별화되는 별도의 브랜드를 만듭니다. 회사의 브랜드를 보완하면서도, 회사에서 존중받을 수 있고 팀이 자부심을 느낄 수 있는 로고, 명칭, 이미지를 선택합니다. 새로운 브랜드를 만든 다음에는 크리에이티브 작업의 구조와 일관성을 유지하기 위해 브랜드 가이드를 작성합니다.

**서비스 제공 목록 및 청구 관리** - 종합 마케팅 및 커뮤니케이션 캠페인, 브랜드 관리 및/또는 웹 마케팅 등 어떤 서비스를 제공할지 결정하고 모두에게 공지합니다. 서비스를 명시하고 공식화하면 제공하지 않는 서비스를 요청하는 클라이언트는 사라질 것입니다. 요청한다고 해도 거절하면 됩니다.

그 다음에는 클라이언트에게 제공하는 다양한 서비스에 대한 청구 방식을 결정합니다. 일반적으로 사내 크리에이티브 팀의 서비스는 '무료'라고 생각합니다. 무료 서비스라고 규정하는 순간 팀은 클라이언트와 소통할 때 큰 좌절감을 느낄 수 있으며, 클라이언트에게 어떠한 책임이나 의무도 부과할 수 없습니다. 시간 단위 청구, 환불 처리(chargeback) 시스템 구현 등 조직에 적합한 방식으로 클라이언트에 '부과'하는 방법을 결정하면 이를 해결할 수 있습니다.

인하우스 에이전시의 32%가 환불 처리 시스템을 이용해 클라이언트에게 청구합니다.<sup>11</sup>



인하우스 에이전시의 32%가 환불 처리 시스템을 이용해 클라이언트에게 청구합니다.<sup>11</sup>

### 환불 처리 시스템의 5가지 이점<sup>12</sup>

- 재무 관리에 대한 인하우스 에이전시의 책임감 및 투명성 향상
- 클라이언트에게 시간 및 인력의 효율적인 이용 장려
- 운영 및 지원 관련 의사 결정에 도움이 될 지표 제공
- 인하우스 에이전시에게 시간 및 인력의 효율적인 이용 장려
- 다양한 클라이언트에게 공정하고 균형 잡힌 지원 제공

환불 처리 시스템을 구현했다면 이제 청구 방식을 결정합니다. 시간 단위, 서비스별, 프로젝트별 정액제, 기타 기준 등 다양한 방식을 선택할 수 있습니다. 환불 처리 모델은 시간을 기록하는 에이전시에서 가장 많이 사용합니다. 실제로 해당 에이전시에 속한 환불 처리 팀의 75%가 시간 단위로 비용을 받고 있습니다.<sup>13</sup>

**예산 계획** – 전환에는 상당한 비용이 들지만, 제대로 완료하면 그만큼 혜택도 빠르게 따라옵니다. 전환의 단계마다 아주 구체적으로 예산을 편성해야 합니다. 이는 재무적인 측면에서도 유용하며 전환을 지지해줄 경영진을 설득할 때도 반드시 필요합니다.

**생산성 계획** – 전환 중에는 불가피한 혼란 등이 발생할 수 있습니다. 그로 인해 일부 작업이 누락되거나 프로젝트 마감일이 지연되지 않도록 철저히 계획을 짍니다. 다시 한번 강조하지만 새로운 첫인상을 남기고 회사의 신뢰를 얻을 좋은 기회입니다. 팀의 구조 개편이 진행되는 중에도 작업이 절대 멈춰서는 안 됩니다.

**미션 선언문** – Marriott Vacations Worldwide의 인하우스 에이전시 프로세스 개발에서 중요한 역할을 했던 전 MVW 크리에이티브 전무이사, Tony Fernandez Jr.는 다음과 같이 언급했습니다.

“전환 여정은 인하우스 에이전시의 목표를 명시한 미션 선언문으로 시작됩니다. 이를 통해 인하우스 에이전시가 회사의 ROI를 비롯한 장기적인 비전을 가지고 있음을 고위 경영진에게 알릴 수 있습니다. 회사의 니즈를 파악하고 있음을 입증하면 이 니즈에 부응할 역량을 갖춘 팀이라는 신뢰를 줄 수 있습니다.”

## 2. 브랜드 홍보 및 인지도 향상

수립한 계획이 경영진의 승인과 지지를 얻었다면 이제 내부에서도 브랜드를 론칭하여 다른 조직에 알립니다. 브랜드 인지도 향상을 위한 캠페인을 진행하여 긍정적인 분위기를 이끌어낼 수 있습니다. 사내 인지도를 높이기 위해 다음과 같은 캠페인 전략을 고려해 보세요.

- 업무 공간을 에이전시 브랜드로 꾸밉니다.
- 에이전시의 새로운 브랜드, 제공 서비스, 성과 등을 요약한 DM을 작성하고 사내의 모든 잠재적 클라이언트에게 발송합니다.
- 부서 차원의 오픈 하우스를 주최하고 잠재적 내부 고객을 초대합니다. 이 자리에서 작업물을 소개하고, 새로운 브랜드 및 서비스를 발표하고, 신규 프로젝트 약속을 받아냅니다.

## 3. 에이전시에 적합한 팀 구성

4페이지의 조직도는 일반적인 에이전시 구조이며, 실제로 이러한 구조를 구현해야 합니다. 어카운트 매니저 또는 클라이언트 매니저, 프로젝트 매니저, 트래픽 매니저 등을 임명합니다. 이렇게 되면 팀 구성원이 더 늘어납니다. 제공하는 서비스가 증가하면 그에 맞게 디자이너, 카피라이터를 더 채용해야 합니다.

## 4. 적합한 툴 사용

인하우스 에이전시 운영은 리소스 관리, 실행 및 프로덕션, 멀티채널 홍보, 팀 협업, 작업 관리, 추적 및 측정 등 엄청난 규모의 조율 작업이 필요합니다. 다행히 모든 것을 동기화하여 최신 상태로 업데이트하고 유지하는 클라우드 기반의 툴이 있습니다. 대부분의 에이전시는 다음 툴 중 일부 또는 전부를 사용합니다.

- 요청 관리
- 작업, 워크플로우 또는 프로젝트 관리
- 디지털 교정
- 시간 추적
- 리소스 관리
- 협업
- 승인 추적
- 디지털 에셋 관리(DAM)

한 곳에서 모든 기능을 연결하고, 협업을 지원하며, 관련된 모든 팀원이 진행 중인 작업을 실시간으로 확인할 수 있는 최첨단 작업 관리 솔루션을 사용하는 것도 고려해 보세요.

적합한 툴을 선택했다면(분산된 툴이 적을수록 좋음), 해당 툴로 새로운 워크플로우 프로세스를 구축하고, 첫 요청부터 전달 및 측정까지 마케팅 작업 라이프사이클의 모든 단계를 해결하는 방법을 익힙니다. 업무 관리에 여러 툴을 사용한다면 해당 툴들을 통합하여 매끄럽게 연동되도록 합니다.

이 프로세스가 진행되는 동안 팀이 적극 참여하도록 합니다. 의사 결정 과정에서 자신의 의견이 많이 반영되었다고 느낄수록 해당 툴을 잘 활용하고 업무에 집중할 가능성이 높아집니다.

도입하려는 툴이 마케팅 업무 라이프사이클 전체에서 원활한 업무 관리에 도움이 되는지 반드시 확인하세요.

**인하우스 에이전시 운영은  
리소스 관리, 실행 및  
프로덕션, 멀티채널 홍보,  
팀 협업, 작업 관리, 추적  
및 측정 등 엄청난 규모의  
조율 작업이 필요합니다.**

## 5. 표준 접수 프로세스 구축 및 실행

팀의 ‘게이트키퍼’를 선택합니다.

크리에이티브 디렉터, 트래픽 매니저, 또는 이에 상응하는 직급이 될 수 있습니다. 이들은 팀에 접수되는 모든 작업 요청을 관리하여 팀원이 우선으로 처리해야 할 크리에이티브 작업을 방해하는 무작위 요청을 걸러 팀의 작업 부담을 줄일 수 있습니다.

클라이언트가 작업 요청을 제출할 수 있는 단일 위치를 설정합니다.

이곳은 일반적으로 ‘요청 대기열’이라고 부르며, 작업 관리 소프트웨어의 기능 중 하나입니다. 절대 헬프데스크 툴이 되어서는 안 됩니다. 팀에 작업 요청을 할 수 있는 곳을 한 군데로 지정해두면, 시도 때도 없이 쏟아지는 무작위 작업 요청으로 인한 혼란을 없앨 수 있습니다. 아울러 팀에 요청하는 모든 사안을 종합적으로 확인할 수 있습니다. 단순히 들어온 순서에 따라 다음 요청이 무엇인지 또는 어떤 것이 급한 요청인지가 아닌, 전략적 목표와 가용 리소스를 바탕으로 요청의 우선순위를 정할 수 있습니다.

표준화된 크리에이티브 개요를 프로세스에 포함합니다.

팀에 들어오는 모든 요청에는 가장 일반적인 결과물 및 워크플로우 기반의 표준화된 크리에이티브 개요를 첨부하도록 요구해야 합니다. 최첨단 작업 관리 솔루션은 ‘맞춤 양식’을 설정하여 크리에이티브 개요로 사용할 수 있도록 지원합니다. 이와 같은 솔루션을 사용하면 문서 또는 링크도 첨부할 수 있습니다.

새로운 프로세스 실행에 심혈을 기울입니다.

모든 팀원과 잠재적 클라이언트에게 새로운 프로세스를 숙지시키고 실행하는 데 실패한다면 표준화된 요청 관리 프로세스는 자리잡을 수 없습니다. 팀 교육을 통해 표준화된 프로세스에 따라 제출되지 않은 작업 요청은 절대로 수락하지 않도록 합니다.

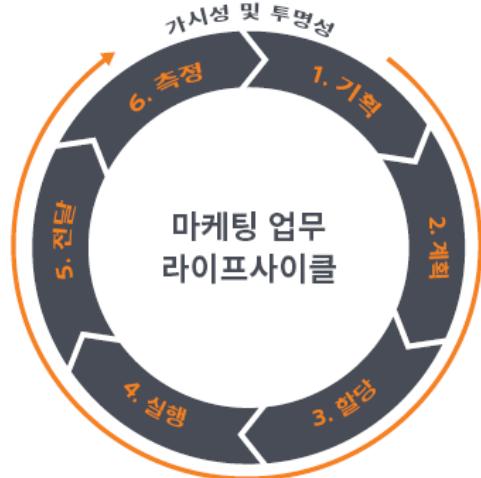


그림 2. 마케팅 업무 라이프사이클

“외부 에이전시와 달리,  
인하우스 에이전시는  
자사의 제품, 브랜드에  
대한 풍부한 지식을  
갖추고 있습니다.  
이를 기반으로 사내  
클라이언트의 신뢰와  
존중을 얻는 것이  
중요합니다.”

**Charles Bory**  
DIRECTV 운영 부문 전무 이사

## 6. KPI 결정

인하우스 에이전시로 전환했을 때 가장 매력적인 점은 회사에서 신뢰를 얻고 존중받는다는 것입니다. 성공적인 전환을 위해서는 팀의 가치를 입증할 주요 성과 지표(KPI)를 결정해야 합니다. 일반적으로 사용하는 KPI는 다음과 같습니다.

- 예상 비용과 실제 비용 비교
- 정시 전달 비율
- 예상 시간과 실제 소요 시간 비교
- 클라이언트 만족도
- 연간 완료 프로젝트 수

Lego Group의 Kent Thompson은 연간 완료 프로젝트 수를 불만이 제기되지 않은 연간 솔루션 수로 나눈 값인 ‘완벽 비율(Perfection Rate)’ 지표를 추천합니다. 위에 제시한 것은 일부 KPI일 뿐이며, 각 에이전시의 KPI는 회사의 가치와 목표에 따라 결정해야 한다는 점을 명심하세요.

## 7. 전략적 파트너로서의 신뢰 확보

다음은 전략적 파트너로 존중받기 위한 4가지 팁입니다.

- 사내 클라이언트, 이해 관계자, 경영진에 투명성을 제공합니다.
- KPI를 이용해 신뢰를 얻고, 마감일 및 예산을 확실히 예측합니다. 의사 결정자는 지표를 좋아합니다. 작업이 비용 효과적이고, 일정대로 진행된다는 점을 수치로 입증할 수 있다면 영향력 있는 ‘아군’을 많이 만들 수 있습니다.
- 마감일은 어떤 일이 있어도 지켜야 합니다. 약속을 지키지 않는 것만큼 신뢰를 빠르게 잃는 방법도 없습니다. 마감일을 맞추기 어렵다면 솔직하고 투명하게 사정을 알립니다. 그렇지 않으면 인하우스 에이전시가 약속을 지킬 역량이 없다고 판단하여, 다음에는 외부 에이전시를 찾아갈 것입니다.
- 인하우스 에이전시만이 가능한 경쟁 우위를 바탕으로 실행력을 높입니다. 클라이언트에게 지속적으로 가치를 제공하려면 어떻게 해야 할까요? 다시 한번 강조하지만, 외부 에이전시는 인하우스 에이전시의 장점인 브랜드 지식, 일관성, 비용 효율성, 근접성 등을 제공하지 못합니다. 인하우스 에이전시만이 제공할 수 있는 잊지 못할 경험을 선사하세요.

“인하우스 에이전시는 저렴한 비용으로 빠르게 작업하는 업체에서 비즈니스의 전략적 파트너로 변모했을 때 가치가 있습니다. 바로 이 ‘핵심 비즈니스 파트너가 되기 위해서라면 무엇이든지 할 의향이 있습니까?’라는 질문을 던져보아야 합니다.<sup>14</sup>”

**Marta Stiglin**  
Stiglin Consulting 사장 겸  
인하우스 에이전시 포럼 이사회 위원

# Workfront를 통한 성공적인 인하우스 에이전시 전환

인하우스 에이전시로 전환하려면 적합한 리소스, 프로세스, 워크플로우를 갖춰야 합니다. Workfront Modern Work Management를 사용하면 적합한 구조를 구축할 수 있습니다. Workfront를 기록 운영 시스템으로 이용하면, 인하우스 에이전시 모델로 더 매끄럽게 전환할 수 있을 뿐만 아니라 다음과 같은 일이 가능해집니다.

- 팀 생산성 향상
- 신뢰도 및 클라이언트 만족도 향상
- 팀의 작업에 대한 가시성 향상
- 크리에이티브에 더 많은 시간 할애

[데모 요청하기](#)

# 참고 문헌

1. “2013 ANA 설문조사 보고서: 인하우스 에이전시의 등장,” (ANA: 2013), 3
2. “갈수록 어두워지는 광고 에이전시의 미래,” (Business Insider: 2017), <http://www.businessinsider.com/companies-are-cutting-out-ad-agencies-and-going-in-house-2017-6>
3. BOSS Group 및 Cella Consulting, LLC. 2017 사내 크리에이티브 업계 보고서, 2017년 5월
4. BOSS Group 및 Cella Consulting, LLC. 2017 사내 크리에이티브 업계 보고서, 2017년 5월
5. Kirkpatrick, David, “인하우스 에이전시의 장단점,” Marketing Dive, 2017년, <https://www.marketingdive.com/news/the-pros-and-cons-of-an-in-house-agency/440767/>
6. BOSS Group 및 Cella Consulting, LLC. 2017 사내 크리에이티브 업계 보고서, 2017년 5월
7. BOSS Group, Cella Consulting, LLC 및 InSource, 2014 사내 크리에이티브 서비스 업계 보고서, 2014년 4월, 58.
8. BOSS Group 및 Cella Consulting, LLC. 2017 사내 크리에이티브 업계 보고서, 2017년 5월
9. BOSS Group 및 Cella Consulting, LLC. 2017 사내 크리에이티브 업계 보고서, 2017년 5월
10. “2013 ANA 설문조사 보고서: 인하우스 에이전시의 등장,” (ANA: 2013), 17.
11. BOSS Group 및 Cella Consulting, LLC. 2017 사내 크리에이티브 업계 보고서, 2017년 5월
12. BOSS Group 및 Cella Consulting, LLC. 2017 사내 크리에이티브 업계 보고서, 2017년 5월
13. BOSS Group 및 Cella Consulting, LLC. 2017 사내 크리에이티브 업계 보고서, 2017년 5월
14. Marta Stiglin, 프로젝트 추적은 팀 성과 측정의 핵심 (IHAF: 2009년 8월)



Copyright © 2018 Workfront, Inc. All rights reserved.