시 · 론

방송광고 독점판매, 이대로 좋은가

김이환
한국광고주협회 상근부회장
중앙대 광고홍보학과 겸임교수

20년 전 미국이민을 떠난 친구가 부모님 산소를 둘러보기 위해 한국에 나왔다는 연락이 왔다. 그는 한때 나와 같은 부서에서 근무한 절친한 동료였다. 정말 오랜만에 옛 얘기를 하며 정겨운 시간을 보냈다. 어느새 얘기는 우리가 열정을 바쳐 일했던 광고로 흘렀다. 드라마보다 감명깊은 CF얘기며, 도시의 밤을 밝히는 화려한 전광판 광고까지 그동안 변화된 우리나라 광고에 많은 관심을 보였다. 그가 한국을 떠난 시간동안 우리나라 경제성장 속도와 비례해서 광고산업의 발전도 눈부셨다. GDP 6,400억 불, 세계 10위의 경제규모, 그리고 세계 8위 규모의 광고산업에 걸맞는 양적인 성장뿐만 아니라 국제경쟁력도 높아졌다.

그런데 유독 그 친구가 이민을 가기 전이나 지금이나 바뀌지 않은 것 중에 하나가 방송광고에 대한 각종 규제이다. 광고심의, 방송광고판매의 독점, 끼워팔기 등이 그것이다.

지금까지 우리나라의 방송광고판매는 1981년 군사정권에 의해서 설립된 한국방송광고공사가 독점적으로 대행하고 있다. 그 당시 정권은 공익성을 명목으로 시장논리를 무시한 채, 정권유지를 위한 언론 통제 도구로 한국방송광고공사를 설립했다. 광고가 수익원의 전부라고 할 수 있는 방송국의 광고판매를 통제함으로써 정부가 방송사를 통제하려 한 것이다. 그러나 10년이면 강산도 변한다는데, 25년 가까이 방송광고판매를 독점해 온 한국방송광고공사(KOBACO)의 체제 유지는 더 이상 설득력을 갖기 어려운 상황이다. 더군다나 광고는 자본주의의 꽃에 비유되는 마당에 시장원리가 완전히 무시된, 헌법 119조에 명시된‘ 개인과 기업의 경제의 자유 를 침해하는 방송광고의 독점판매 제도는 말 그대로 아이러니다.

방송광고판매에 대한 정부독점이 해소되면 시청률 경쟁으로 인한 방송의 저질, 선정화와 매체시장의 불균형 등 부작용이 생길 것이라는 일부의 우려가 있다. 그러나 이것은 논리에 맞지 않는 주장이다. 지금 현재도 시청률 경쟁은 치열하다. 그것은 광고판매의 정부독점과는 무관하게 필연적으로 생길 수밖에 없는 문제다. 방송의 공정성이나 공익성에서 보더라도 정부기관에서 우리나라 모든 방송사의 영업권을 독점한다는 것은 자본주의와 자유시장경제원칙하에서는 있을 수 없는 일이다. 자유경쟁시스템이란 방송사의 광고영업뿐만 아니라 광고를 사는 광고주도 자유로운 선택을 할 수 있다는 것이다. 현 체제는 우리나라 방송의 경쟁력을 떨어뜨리고 시청자의 다양한 프로그램을 제공받을 권리를 저해하고 있다. 무엇보다도 광고를 집행하는 기업에게 비용을 과다지출하게 하고 나아가 자유시장경제를 저해하는 시스템이다. 기업은 마구잡이 끼워팔기에 의한 광고비 과잉지출을 부담하고 있고, 독점으로 인해 당연히 받아야할 적절한 서비스도 받지 못하고 있다. 기업의 광고 마케팅의 활성화가 경기진작으로 이어져야 하는데 경쟁이 봉쇄된 상황에서 시장이 활성화 되기를 기대하는 건 어불성설이다. 국내경기 활성화와 국내 기업의 국제경쟁력 강화를 위해 자유로운 시장(Free Market), 자유로운 커뮤니케이션(Free Speech), 자유로운 선택(Free Choice)이 가능해야 한다.

정부의 개혁의지와 WTO의 DDA 협정 등을 계기로 사회 각 분야에서는 촌각을 다투어 변화와 개혁을 보이고 있는데 유독 방송광고 규제만은 늘 제자리걸음을 하고 있다. 방송광고도 시장원리에 맞게 수요와 공급의 법칙에 따라 자연스럽게 뻗어나갈 때만이 경제 활성화나 방송의 공익성 등의 질적 향상을 꾀할 수 있는 것이다. 그리고 이것이야말로 참여정부의 군부독재 청산 이념이 실현되는 것이라고 할 수 있다.

이러한 때 지난해 한국미디어렙이라는 한 회사가 정부가 독점하고 있는 방송광고판매 사업을 위해 정부와 법적 투쟁을 벌인다는 소식이 들렸다. 얼핏 들으면 골리앗에 맞서는 다윗이 연상된다. 허나 이러한 움직임은 정부의 방송광고판매 독점 해소를 20년 이상 주장해온 것에 비하면 만시지탄의 감이 있다. 이제 원칙적 논의는 끝났고 효과적인 방법론을 내기 위해 중지를 모아야 한다. 공,민영미디어렙 체제로의 전환이 세계적인 추세인 만큼 우리나라도 민영미디어렙 시대의 막을 올려야 할 시점이다.

1991년 광고시장 개방과 IMF 이후 광고회사를 둘러싼 광고 비즈니스의 환경이 크게 변화하고 있다. 예를 들어 금강기획과 LG애드를 포함한 몇몇 대형 인하우스 에이전시들이 대기업의 구조조정 차원에서 매각되어 글로벌 커뮤니케이션그룹에 편입되면서 다국적 광고대행사의 시장점유율은 확대되고 있으며, 매체전문대행사, 인터넷광고회사, 그리고 모바일광고회사 등 미디어환경의 변화로 특화되고 전문화된 서비스를 제공하는 전문에이전시들이 점차 활동 영역을 넓혀가고 있다. 그리고 기업의 마케팅 환경 변화로 브랜드 중심 커뮤니케이션 서비스, 통합적 마케팅 커뮤니케이션 전략, 그리고 전문화된 매체 및 크리에이티브 서비스에 대한 광고주의 니즈가 증대하면서 광고주의 환경 또한 급변하고 있다.

광고회사 시스템이 변하고 있다

이경렬 한양대 광고홍보학부 교수

이렇게 급변하는 환경변화에 대응하기 위하여 국내 대행사뿐만 아니라 다국적 광고회사들도 적극적인 생존 전략을 모색하고 있다. 우리 나라에 단독투자 형식으로 진출한 레오버넷, 맥켄에릭슨, 그리고 한국오일비앤매더와 같은 다국적 광고회사들은 브랜드 중심의 커뮤니케이션 서비스, 미디어 에이전시의 육성, 네트워킹을 통한 서비스 등의 차별화된 서비스와 이익중심의 경영을 추구하면서 시장점유율을 넓혀가고 있으며, 다국적 커뮤니케이션그룹에 편입된 금강기획과 LG애드, 그리고 TBWA 코리아와 같은 대형 종합광고회사들은 인하우스 에이전시로 누리던 특권들이 상실되면서 이를 만회하기 위해 공격적인 경영으로 국내 광고주들을 공략하고 있다. 이에 대응하기 위하여 제일기획, 대홍기획, 그리고 오리콤 등을 포함한 국내 토착광고회사들 또한 비용 절감 및 회사 업무의 효율성을 향상시키기 위하여 노력하고 있다.

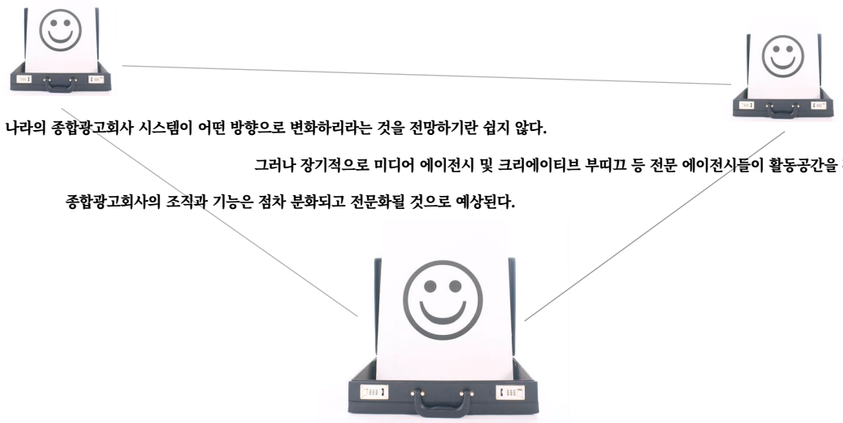
플래닝을 제외한 나머지 아웃소싱

현재 대부분의 국내 및 외국계 광고회사들은 업무의 효율성과 생산성에 초점을 맞추어 조직의 체질을 개선해 나가고 있다. 종합광고회사들은 업무의 효율성과 생산성을 높이기 위하여 영업, 관리, 그리고 플래닝 기능만 남겨놓고, 나머지 부문은 아웃소싱에 의존하고 있다. 예를 들어 ‘ 소비자분석 에서 ‘ 광고캠페인 효과 평가 에까지 이르는 광고캠페인 과정에서 플래닝 기능만 남겨놓고 구체적인 제작물 및 매체 서비스 등은 외부협력업체 및 별도의 내외부 조직에 맡기고 있는 형편이다.

종합광고회사 제작팀의 경우도 기획과 아이디어의 방향만 제시하고 구체적인 제작물은 크리에이티브 부띠끄 등 전문에이전시에 맡기고 있는 것 또한 한 가지 사례라고 할 수 있다.

이렇게 광고회사의 시스템이 변화하는 배경에는 두 가지 이유가 있다.

첫 번째 이유는 광고주의 브랜드 및 통합적 커뮤니케이션 전략에 대한 인식 변화이다. 많은 광고주들은 시장에서 성공의 척도로 단순히 일회성 커뮤니케이션을 통한 판매증대보다도 차별화된 브랜드를 육성하여 장기적인 수익을 올리는 것을 중요하게 생각하게 되었다. 따라서 광고회사들도 과거에 판매증대에 초점을 맞춘 일회성 커뮤니케이션 전략에서 벗어나 브랜드 구축을 위한 장기적인 브랜드 커뮤니케이션 서비스에 초점을 맞추고 있다. 이러한 과정에서 종합광고회사들은 광고, PR, 프로모션, 이벤트, 인터넷, 그리고 모바일 등을 아우르는 전방위적인 커뮤니케이션에 조직의 역량을 집중하면서 플래닝을 제외하고 나머지 부문은 아웃소싱에 의존하고 있다. 최근에 제일기획 및 오리콤을 포함한 몇몇 광고회사가 어카운트 플래닝(AP)제도를 도입한 배경도 이러한 IMC 중심의 플래닝 기능의 효율성 향상에 있다고 할 수 있다. 그러나 AP제도는 부서간의 갈등 등 근본적인 문제를 내포하고 있어 아직 우리나라의 광고회사에서는 제대로 뿌리내리지 않고 있다. 최근



우리 나라의 종합광고회사 시스템이 어떤 방향으로 변화하리라는 것을 전망하기란 쉽지 않다.

그러나 장기적으로 미디어 에이전시 및 크리에이티브 부띠끄 등 전문 에이전시들이 활동공간을 확장하면서 종합광고회사의 조직과 기능은 점차 분화되고 전문화될 것으로 예상된다.

에는 어카운트 플래닝(AP)제도를 도입한 휘닉스커뮤니케이션즈가 이를 폐지한 것이 단적인 예이다.

광고회사가 변화하는 또 하나의 이유는 전문화된 매체 서비스에 대한 광고주 니즈의 증대이다. 오늘날 대부분의 광고주들은 광고비를 더 이상 비용으로 생각하지 않고 투자로 생각한다. 따라서 광고비의 효과와 효율성에 대하여 민감하게 반응한다. 특히 광고주들은 광고효과와 효율성을 극대화하기 위하여 과학적인 매체집행을 원하고 있으며 매체의 정교화를 통한 비용절감을 요구하고 있다. 이러한 현상을 반영이라도 하듯 2005년에 접어들어 한전계열의 수력원자력공사가 국내에서 처음으로 매체부문을 분리하여 공개 PT를 실시하는 등 전문화된 매체 서비스에 대한 광고주의 니즈가 크게 증가하고 있음을 보여주고 있다.

매체 서비스의 전문화 두드러져

이러한 광고주의 전문화된 매체 서비스에 대한 니즈를 충족시키기 위하여 종합광고회사들은 매체대행 업무를 미디어 에이전시에 맡기거나 조직 내 별도의 부서를 설립하여 전문화된 매체업무를 대행하고 있다.

다국적 계열의 종합광고회사들은 국내시장에 동반 진출한 같은 지주회사 소속의 미디어 에이전시를 최대한 활용하여 국내 광고주들을 적극적으로 공략하고 있다. 예를 들어 맥켄에릭슨은 유니버설맥켄, 레오버넷은 스타컴(StarCom), 그리고 JWT 애드벤처는 톰슨미디어와 같은 자매회사에 매체대행을 맡기고 있으며, 최근에는 2004년 기준 취급액 순위 6위의 종합광고대행사인 웰콤이 제니스옵티미디어라는 매체전문 자회사를 설립하여 웰컴의 매체대행 업무를 맡기고 있다.

현재 국내시장에는 PDS미디어, 유니버설맥켄, 스타컴, 케러트코리아, 미디어위빙을 포함한 5개의 미디어 에이전시들이 활동하고 있으며, 이들 중 미디어위빙을 제외한 4개가 다국적 계열의 미디어 에이전시이다.

이들 미디어 에이전시들은 종합광고회사들이 과거 광고기획의 일부분으로서 매체구매에 국한된 서비스를 제공하는 것에서 벗어나 매체목표 수립에서부터 사후분석에 이르기까지 매체 프로세서 전반을 관리해 주고 있다. 앞으로 이들 미디어 에이전시들은 광고주의 매체 서비스에 대한 요구 증대 및 다매체 및 다채널 시대의 도래 등으로 점차 그 활동공간을 넓혀갈 것으로 예상된다.

반면에 국내 토착 광고회사들도 다국적 미디어 에이전시의 국내시장 진출을 의식하여 전문 인력을 보강하거나, 조직을 확대 개편, 그리고 전략모델을 개발하는 등 발빠르게 대응하고 있다.

예를 들어 제일기획은 기존의 매체기획팀을 미디어전략연구소로 확대 개편하고 전문 인력과 서비스를 보강하였으며, 대홍기획도 광고주에 의해 이미 확보된 텔레비전 프로그램들과 광고주가 보유한 복수 브랜드들간의 타겟 프로파일들을 매칭시켜주는 DOPS(Daehong Optimizer for Program Selection) 시스템을 발표하는 등 매체연구개발(R/D)부분을 강화하고 있다.

아직 우리 나라의 종합광고회사 시스템이 어떤 방향으로 변화하리라는 것을 전망하기란 쉽지 않다. 그러나 장기적으로 미디어 에이전시 및 크리에이티브 부띠끄 등 전문 에이전시들이 활동공간을 확장하면서 종합광고회사의 조직과 기능은 점차 분화되고 전문화될 것으로 예상된다.

따라서 외형적으로 종합광고회사의 조직과 인력은 축소되고 부서간, 업무 영역간, 그리고 종합광고회사와 전문 에이전시간의 조정과 통제기능은 강화될 것으로 보인다. 그리고 종합광고회사와 전문 에이전시들은 서로간의 업무영역이 중복되지 않고 시너지효과를 극대화하는 방향으로 상호공존을 유지하면서 지속적으로 발전할 것으로 보인다. 또한 이러한 광고회사 시스템의 변화로 인하여 다국적 광고회사와 국내 토착 광고회사간 대행능력 및 서비스 수준의 차이는 글로벌 네트워킹 서비스를 제외하고 크게 줄어들 것으로 보인다. KAA

복수 대행사를 활용하는 기업들이 늘고 있다. 불과 몇 년 전만 해도 1개 기업에 광고대행사는 당연히 하나였던 것이 어느새 2개 내지 3개 이상으로 확대되고 있다. 그 쓰임새와 대상도 다양해지고 있다. 복수의 광고대행사를 활용하는 것부터 매체대행사, 홍보대행사, 사보대행사, 온라인대행사 등 광고홍보담당 부서에서 적게는 1-2개에서 많게는 10여개의 대행사를 쓰고 있다.

효과적인 대행사 활용하기

이병권 PDS미디어 이사, 前 해태제과 기업홍보부 수석부장

복수대행사 활용, 할까 말까?

일단 어느 한 기업에서 복수 활용에 대한 물꼬를 트고 보니 너나 할 것 없이 많은 대행사를 쓰는 것이 시대의 대세인 듯 확대되고 있다. 필자가 근무했던 해태제과 기업홍보부의 경우, 2002년 1월부터 3개의 광고대행사와, 매체전문대행사, 홍보대행사, 사보대행사, 온라인관리대행사, 온라인캐릭터 관련 대행사 각 1개씩 해서, 총 8개의 대행사를 활용하였다. 3년여 시간이 지나는 동안 대행사를 활용한 업무 진행은 나름대로 정착되어 해태제과의 한 문화의 축을 담당하고 있다. 필자를 아는 많은 지인들은 이렇게 많은 대행사를 쓰는 것이 과연 얼마나 효율적이고 합당한가를 묻곤 했다. 아직까지 대부분의 국내 기업의 경우 특별한 업무 외에는 업무의 대부분을 부서 내에서 담당하고 처리해야 하는 것이 일반적인 관행이다 보니 이렇게 많은 대행사를 동시다발적으로 운영하는 것이 익숙하지 않은 것은 당연하다. 또한 비용 측면에서도 대행사를 활용하는 것에 합당한 정도를 지불해야 하기 때문에 기업내 해당 관리부서로부터 여러 가지 말을 듣게 되는 것도 사실이다. 그러면 이런 저런 관행과 마찰에도 불구하고 복수대행사를 활용하는 방향으로 가는 것이 좋을까? 또한 이런 방향을 택한다면 어떤 내용과 방향성을 갖고서 진행해야 할까? 자칫 대행사의 활용 폭을 넓히는 것이 목표와 성과에 대한 부담으로 다가오지는 않을까 ?

필자는 대행사들에 대한 구체적인 활용방안과 관련하여 때로는 광고주들로부터, 때로는 대행사 측면으로도 많은 질문을 받았다. 그 때마다 필자의 대답은 이렇다.

“ 많이 활용해서 많은 성과를 기대하세요. 그러나 파트너로서 활용해야 할 것이고, 준비된 광고주로서 대행사 활용에 대한 구체적인 가이드라인을 갖고 출발해야 합니다. 또 그 성과 측정에 대한 구체적인 체크리스트도 준비해야 합니다. 아울러 귀하의 기업이 마케팅과 광고, 홍보적 측면에서 대행사를 어떻게 활용할 것인지 목표를 분명히 하세요. ”

정확한 목표 아래 시스템을 만들라

우선, 목표를 정확히 할 필요가 있다. 그리고 시스템을 만들자.

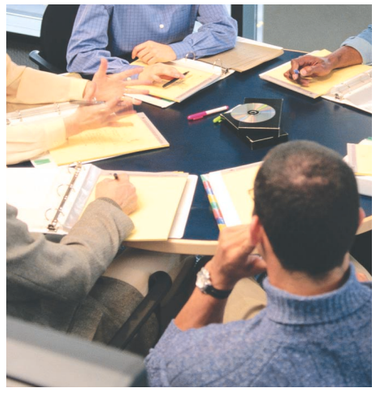
드러내놓고 말하지는 않지만 아직까지 광고를 집행하는 불분명한 경우가 많이 있는 것이 사실이다. ‘ 회장님이 애청하는 시간대에 우리 광고가 보이지 않는다고 해서... ’, ‘ 경쟁사가 하니까 ’, ‘ 영업에 지원사격을 하기 위해서 ’, ‘ 광고할 계절이 왔으니까 ’, ‘ 신제품이니까 ’ 등등. 일면 타당성도 없지는 않으나 설득력이 떨어지는 이유이고, 때로는 광고담당자를 궁색하게 만들기도 하는 ‘ 진정한 이유 ’가 광고를 만들게 하고 있다. 이런 불분명한 동기에 의해 제작되는 광고는 당연히 RTB(Reason to Believe)나 STP가 불명확하고, 컨셉보다는 그림에 치중하기 마련이다. 이런 상황에서 광고의 결과가 좋지 않을 경우, 광고주는 관련 대행사를 질책하게 되고, 대

행사는 광고제작의 분명한 동기를 파악하지 못한 원죄가 원망스러울 뿐이다. 파트너쉽이 사라지는 순간인 것이다. 복수대행사를 활용할 때 이러한 모습이 재연된다면 효율은 가라앉고, 혼란은 가중되며, 낭비요인만 부상할 것이다.

그러면 어떻게 이러한 현장 모습을 사라질 수 있게 할 것인가? 필자는 그 해답은 당연히 대행사 활용에 관한 시스템 구축에 있다고 생각한다.

첫째, 대행사 활용에 대한 명확한 기준과 원칙이 제시되어야 하고, 그 기준은 광고주 내부에서부터 준수되어야 한다.

복수대행사를 관리하기 위해 이러한 기준은 필수적이다. 이와 관련하여 광고담당자는 광고를 제작할 브랜드의 기준과 원칙에 대해 최고경영자와 해당 임원의 재가 하에 마케팅 본부(혹은 부)와 사전에 합의하여 즉흥적이고 임시방편적인 광고제작으로 인한 효율성 하락을 사전에 방지해야 한다. 또한 광고제작의 목적과 내용, 시장상황과 경쟁상황, 각종 전략분석이 망라된 광고제작 brief가 제시되어야 한다. 브랜드매니저와 광고담당자는 해당 내용에 대해 사전 결재를 통해 그 필요성을 확인받고, 광고대행사와는 그 내용을 공유하고 발전시켜 최상의 크리에이티브를 찾는다. 또 이 brief는 사후 광고물제작에 대한 평가와 결과의 기준이 되며, 대행사는 이를 기준으로 광고주들에게 어필할 수 있는 기회를 만든다.



둘째, 제작되는 광고가 당초의 목적에 부합되고 광고효과가 있을지에 대해서 사전, 사후로 검증이 이루어져야 한다.

해태제과의 경우 완성된 광고물에 대해 방영 전, 사전 소비자 테스트를 통해 일정 기준에 도달하지 않으면 방송하지 않는다는 기준을 3년 이상 유지하였고, 또한 방영된지 3개월이 경과하면 사후조사를 통해 광고의 목적과 목표에 어느 정도 부합되었는지를 검토하였다. 복수대행사 운영시 사전, 사후 각 단계별 결과에 대한 명확한 판단근거를 만들어 놓는다면, 대행사의 수는 관리의 아무런 제약이 되지 못한다. 오히려 각 대행사의 운영 결과를 상호 비교하면서 타 대행사의 분발을 촉구할 수 있으며, 타 대행사는 경쟁사의 결과물을 통해 더욱 발전할 수 있다. 문제는 상호 납득할 수 있는 객관적인 기준을 만드는 일이다. 그것이 바로 시스템의 힘이다.

셋째, 광고캠페인의 성과에 따라 인센티브 제도를 도입할 필요성이 있다.

해태제과의 경우 3개 제작대행사와 1개 매체대행사를 대상으로 하여 연간 운영의 결과를 측정하여 인센티브를 제공하였다. 물론 철저한 체크리스트를 통해 브랜드매니저들과 광고담당자들이 평가한 내용을 합산하여 가장 우수한 업체부터 차등 적용한다. 그 결과 관련 대행사들은 인센티브의 양과 상관없이 자존심 때문에서라도 자신이 맡은 광고물에 대해 더욱 관심을 갖고 가장 창의적인 접근을 위해 노력할 수밖에 없다. 칭찬은 고래를 춤추게 하지만, 인센티브 평가를 통한 광고주의 칭찬은 대행사를 감격하게 만든다.

넷째, 광고담당자와 대행사 담당자, 광고주와 대행사는 주어진 업무를 공동으로 진행하는 파트너이지 업무를 지시하고 지시받는 갑과 을의 관계가 아니다.

따라서 충분한 커뮤니케이션이 이루어질 수 있도록 광고주는 최대의 정보를 제공해야 하고, 대행사 입장에서 불합리한 관행이나 지시가 이루어지지 않도록 대행사를 통해 진행할 업무와 광고담당자가 직접 해야 할 사항들을 명확히 구분하여 진행하도록 노력해야 한다. 또한 광고제작과 집행의 여러 측면들을 이해하기 위해 노력해야 한다. 예컨대, 심의를 무시한 광고카피를 고집하거나, 매월 널뛰기 하듯이 광고비를 조정하는 것, 또한 광고공사와 협상할 충분한 시간을 주지 않고서 무조건 좋은 프로그램 잡기를 요구하거나 최상의 GRP, CPRP를 동시에 요구할 수는 없다. 해당 업무에 대해 충분한 이해를 바탕으로 합리적인 업무의 가이드라인, 그리고 명확한 목표 제시와 그 달성 여부에 대한 분명한 평가가 곧 뛰어난 대행사를 키우는 정도인 셈이다. 급하다고 볶는 광고주, 기준 없이 고집만 피우는 광고주, 내용은 모르면서 시한만 재촉하는 광고주, 목표 없이 책임만 전가하는 광고주를 대행사는 제일 싫어한다. 싫어하는 광고주 밑에서 대행사는 결국 기능인으로 전락할 수밖에 없으며, 그 기능인에게서 창의력은 그저 눈칫밥에 불과할 뿐이다.

매체전문대행사 100% 활용하기

국내 광고주들 사이에서도 매체대행사에 대한 관심과 활용도가 눈에 띄게 늘어나고 있다. 매체전문대행사를 활용하는 가장 큰 이유는 무엇보다 그들로부터 기대되는 ‘ 서비스의 전문화 때문일 것이다. GRP와 CPP 외에 SOS나 SOV 등 기존 광고담당자들이 굳이 눈여겨보지 않았던 기본적인 지표들이 광고의 효율성을 크게 좌우함이 부각되고 있을뿐만 아니라 궁극적으로는 마케팅의 전체 효율과 성패에까지 큰 영향을 미친다는 것을 인식하게 되었기 때문이다.

그러나 매체전문대행사를 쓰는 것, 그것만으로 광고주의 광고효율성이 바로 증대된다고 생각하면 오산이다. 매체전문대행사를 쓰기 위한 광고주의 사전 정지작업이 없이 그 효과를 기대하기는 어렵다.

우선 지적하고 싶은 것은, 광고주 자신의 광고관련 운영계획과 방침, 그리고 연간목표(최소한 분기목표라도)가 분명하게 제시되고 있으며, 대행사로 하여금 이에 대해 같이 토론하고 목표를 공유하고 있는가의 문제이다. 예컨대, 연간 광고계획과 광고비가 정해지지 않고, 매월 널뛰기식의 광고집행을 한다면, 일단 효율성 면에서 최소 20% 이상 감소한다는 사실을 감수해야 한다.

둘째, 매체대행사에서 관리하는 각 지표가 월례보고서에서 썩히는 일이 있으면 안된다. 각 지표들은 마케팅 상황에 대한 결과물이므로, 이 지표는 사내에서 브랜드매니저는 물론, 영업과 협의할 중요한 자료로 활용되어야 하며, 광고주는 업무의 주요 기준으로 체화시켜 나가야 한다.

셋째, 매체전문대행사를 통해 쌓여나가는 자료들을 각 광고주별로 특화된 하나의 모형을 만들어나갈 필요가 있다. 해태제과의 경우, 이미 2년 넘게 대행사와 함께 광고한 품목들에 대한 사전, 사후조사 결과와 각 개별 광고물의 기본 수치들을 DB로 구축하여 해태제과만의 광고집행 모형을 만드는 작업을 진행하고 있다. 신제품, 리뉴얼제품, 계절제품, 전략제품 등 각 제품별 특성과 비용, 그리고 집행된 광고의 유형과 효과에 대해 개별, 광고주별 광고집행 모형을 만들어 이를 통해 특화된 광고집행을 하는 것, 이것이 광고집행의 특수성과 보편성을 넓히는 길이다.

네째, 각 브랜드매니저들이 매체전문대행사를 통해 자신의 브랜드가 성취해야 할 정확한 목표와 기준을 정해놓고 이를 달성하기 위해 광고담당자와 함께 머리를 맞대고 노력해야 한다는 점이다. 목표 없이 좋은 결과를 기대하기 어렵다. 더욱이 각 브랜드매니저들의 관심 없이 각 브랜드에 좋은 광고효과를 지속하기도 어렵다.

다섯째, 매체대행사의 능력을 충분히 활용코자 한다면 매체대행사를 단순히 프로그램을 분석하고 구매하는 곳을 넘어 매체 전반에 대한 보다 깊은 이해와 전문능력을 가진 대행사로 인정하여 이들을 통해 IMC를 실현하려는 계획을 세워봄이 바람직하다. 다양한 매체들의 단순한 믹스를 넘어 매체간의 시너지효과를 최대한 높여야 하고, 매체 이외에 PR,이벤트 등의 프로모션 수단들을 보다 입체적으로 입안하여 이를 매체대행사와 공유하고 집행하며 실현해 나가는 작업이 바람직하다.

결국 중요한 것은 대행사의 확대와 다양한 활용 이전에 전문가를 더 잘 활용할 수 있는 광고주 자신의‘ 전문화 ’가 선결되어야 하는 것이다. 기준과 원칙에 입각한 시스템을 개발하여 광고주 내부에서부터 합리적인 광고업무 진행을 위한 풍토를 조성해야 한다.

여섯째, 어쩌면 가장 중요한 것일지도 모르지만, CEO나 경영진들이 매체전문대행사의 활용을 통해 성취하고자 하는 바에 대해 충분히 이해하고 이를 지원할 수 있도록 충분한 설명과 준비가 필요하다는 점이다. CEO와 임원진의 동의와 이해 없이 종래와는 무언가 다른 관리와 실행은 여러모로 충분한 성과를 거두기 어렵다. 최고경영진의 즉흥적인 관심과 개입은 합리적인 근거와 설명으로 최소화되어야 한다.

결국 중요한 것은 대행사의 확대와 다양한 활용 이전에 전문가를 더 잘 활용할 수 있는 광고주 자신의‘ 전문화 ’가 선결되어야 하는 것이다. 기준과 원칙에 입각한 시스템을 개발하여 광고주 내부에서부터 합리적인 광고업무 진행을 위한 풍토를 조성해야 한다. 그리고 그런 시스템 속에서 광고대행사 및 기타 대행사들이 자신들의 능력을 충분히 발휘할 수 있는 마당이 제공되어야 하고, 기여한 바와 실적에 맞는 평가를 통해 상호 신뢰할 수 있는 결과물을 축적해 나가야 한다.

단순한 전문가는 기술만을 익힌 전문가이지만, 가슴이 열린 전문가는 또 다른 전문가를 가슴에 품고 그들의 전문능력을 통해 자신의 전문능력을 더 넓혀 나가는 사람일 것이다. KAA

이미 10년 전 Procter & Gamble(P&G)은 광고대행에 따른 보상제도로서 전통적인 15%의 수수료(Commission)를 대체하는 약정요금제(Fee)와 인센티브에 따른 보상제도를 시험적으로 시행한 적이 있다. 기존의 수수료 시스템 하에서는 보다 세분화된 목표소비자 접근과 비용이 저렴한 다양한 매체를 적극 활용할 기회를 얻기 힘들다는 것이 그 이유였다. 즉, 광고대행사 입장에서 보면, 가능한 더 많은 수입을 얻기 위해 상대적으로 예산의 규모가 큰 TV와 같은 매체를 우선적으로 선호하는 결과를 가져와 결국 자유로운 매체선택에 걸림돌이 된다는 판단에서였다.

Fee vs Commission, 어느 것이 더 적절한가

김봉현 동국대 광고홍보학과 교수

힘을 받고 있는 약정요금제(Fee)

최근 미국에서 행해진 한 조사결과에 따르면, 전국규모 광고주의 약 1/3 정도는 전통적인 15% 수수료 시스템에만 의존하고 있으며, 나머지 2/3는 약정요금제나 혹은 인센티브 시스템 및 삭감된 수수료 제도를 혼합하여 채택하고 있는 것으로 나타났다. 캐나다 광고주협회가 행한 최근의 조사결과 역시 약정요금제, 혹은 약정요금제와 수수료를 혼합해서 적용해 쓰는 비율이 전체의 약 77% 이상을 차지하는 것으로 나타났다. 반면, 전통적인 15% 수수료만을 순수하게 적용하는 경우는 광고주의 15.9%에 불과했다.

이와 같이 수치에 있어서 차이는 있지만, 전반적으로 선진 각국의 광고업계는 약정요금의 보상체제를 선호하는 것으로 나타났으며, 특히 광고캠페인이 구체적이고 합의된 목표를 달성할 경우 대행사에 더 많은 돈을 지불하는 방법인 인센티브 시스템이 부각되고 있다.

약정요금제(Fee)가 일반화되는 이유

약정요금제(fee)가 보상제도로 점차 일반화되어 가고 있는 이유는 우선 마케팅 커뮤니케이션 도구로서 전통적인 대중매체의 의존에서 벗어나 수수료제의 적용기준이 마련되어 있지 않은 비전통적인 매체나 직접 마케팅 방법들을 활용하는 캠페인이 점차 많아진다는 데 있다.

실제로 맥도날드의 경우만 하더라도 2003년도 전체 마케팅 예산 가운데 1/3 정도를 지상파TV에 배정한 바 있는데, 이는 5년 전에 비해 절반수준에 달한다고 한다. 광고전달 수단도 종전의 신문이나 지상파TV에서 휴대폰, 케이블TV, 전문잡지, 비디오 게임기기, 인터넷 등으로 다양해지고 있다. 한마디로 대중매체에 대한 의존도가 현격히 줄어들고 있는 추세다.

결국 전통적인 수수료제도는 마케팅 커뮤니케이션 집행 결과에 대한 보상제도로 적합하지 않다는 비판과 함께, 대행사가 더 많은 수수료를 획득하기 위해 비전통적인 마케팅 커뮤니케이션 활동보다 TV를 중심으로 한 대중매체 집행을 권장한다는 의구심마저 가져오게 되었다. 아울러, 수수료를 대행사의 업무에 대한 대가에 근거해 산출하는 것이라기보다는 단순히 매체구매비용에 근거해 산정한다는 점이다. 클라이언트는 광고활동에 따른 성과물을 토대로 한 보상제도야말로 대행사로 하여금 보다 낳은 결과를 얻도록 동기화하고, 목적지향적인 기획을 하도록 자극한다고 믿고 있다. 이에 따라 광고주들은 전통적인 수수료제를 줄이는 대신에 광고캠페인의 결과에 따른 성과와 연계한 약정제도와 같은 보상시스템을 요구하게 되었다.

그럼에도 수수료(Commission)가 여전히 유효한 이유

기본적으로 수수료는 클라이언트나 대행사 모두에게 위험부담이 상대적으로 적은 보상제도라는 인식이다. 갈수록 매체수수료의 비중은 줄어들겠지만 없어지지는 않을 것이라는 예상이다. 이유는 우선 예산집행이 매우 단순하고 쉽다는 것이다. 매체집행비의 15%에 달하는 비용이기 때문에, 일단 집행될 매체가 정해지면 클라이언트가 대행사에 얼마나 지불할 것이며, 대행사는 얼마를 받을지가 분명하고 쉽다는 데에 있다. 특히, 예산을 절약하기 위해 광고가 취소되었을 경우에는 대행사에 대한 보상비 또한 줄여준다는 점이다. 아울러, 광고주들은 추가적인 비용 없이 대행사의 거의 모든 서비스를 받을 수 있다.

약정요금제는 대행사가 재정계획을 세우는 데에 도움이 되며, 광고주 또한 원하는 서비스에 대한 돈을 대행사에 지급할 수 있음으로 해서 대행사와의 관계를 보다 효율적으로 유지할 수 있다는 장점이 있다. 하지만, 일의 수준이나 양을 예측하기가 어려워 광고주에게 부과되는 요금을 사전에 산정하기가 어려울뿐만 아니라 매우 복잡하다는 것이다. 특히, 제공되는 서비스가 노력에 근거(labor-based)하거나 성과를 토대로(performance-based)한 약정제도의 경우, 이를 객관적으로 산정할 수 있는 정량적 측정치를 개발하는 것이 쉽지 않다는 어려움에 있다. 이에 따라 약정요금제에 더하여 최소보장 수수료, 결과에 의한 보상(Payment By Results)과 같은 단순하면서도 효율적인 방법들이 등장하고 있다.

새로운 보상시스템에 대한 다양한 시도

DDB Needham은 캠페인이 성공하면 대행사에게 돈을 더 많이 주고 대신 실패하면 돈을 적게 주어도 되는 결과보증제 프로그램(Guaranteed Results)을 광고주에게 적극적으로 제시하고 있다. 아울러, 2001년 캐나다 광고주협회의 조사에 따르면, 점점 많은 기업들이 결과에 따른 보상제(Payment by results)를 채택하고 있는 것으로 나타났다. 특히, 이 같은 보상시스템은 대행사와 클라이언트와의 원활한 관계 구축, 동기화, 적극성 등의 긍정적인 측면뿐만 아니라, 광고의 질, 매출, 비용효과성, 서비스 측면에서 매우 긍정적인 영향을 미치는 것으로 평가되었다. 한편, 이 같은 제도가 대행사의 수입을 감소시키기 보다는 전반적으로 증가시켰다는 것이다. 캐나다의 경우는 조사 대행사의 50%가, 영국은 35%, 미국이 43%가 전체수입이 증가했다고 답한 반면, 감소했다고 답한 비율은 캐나다(9%), 영국(11%), 미국(22%) 모두 상대적으로 적게 나타났다.

보다 중요한 것은 클라이언트와 대행사간의 믿음

비록 세계적인 추세는 수수료보다는 약정요금제이지만, 성공적인 파트너십을 위해서는 약정요금제에 필요한 성과의 기준에 대하여 상호 합의가 우선적으로 이루어져야 한다. 성과에 대한 기준은 매우 다양할 수 있기 때문이다(예: 판매량, 시장 브랜드 점유율, 고객로얄티, 브랜드 자산, 광고인지도, 태도변화, 브랜드 이미지, 브랜드 개성, 비용효율성, 적극성, 관계관리 등).

아울러, 약정요금제가 성공적으로 정착되기 위해서 무엇보다 중요한 것은 클라이언트와 대행사간의 신뢰구축이다. 한 조사에 따르면, 광고주와 대행사간에 제공된 서비스에 대한 보상의 공정성에 대해 상호간의 인식차가 갈수록 벌어지고 있는 것으로 나타났다. 광고주 입장에서 약정제도가 대행사의 서비스에 대한 과다청구로 이어지거나, 오히려 배정된 시간에 최선을 다하지 않은 서비스를 받을 수 있다는 우려를 가지는 한, 그리고 약정제도가 대행사의 수입을 감소시키거나, 광고주의 불합리한 요구가 더욱 많아질 것이라는 우려를 지우지 않는 한, 어떤 제도가 적절한가에 대한 논의는 무의미할 것이다. KAA

P&G는 왜 여러 에이전시와 일을 하는가에 대한 질문을 자주 받는다. 브랜드별로 각각 다른 에이전시와 일을 하면서, 거기다 제작과 매체기획, 매체집행 전문 에이전시 제도를 가져가게 되면 너무 복잡하지 않느냐는 것이다. 현재 한국P&G는 광고제작을 위해 그레이월드와이드, 레오버넷 코리아, 피닉스커뮤니케이션과 파트너쉽을 맺고 있고, 매체기획은 미디아컴, 스타컴, 피닉스와 함께 일을 하고 있으며, 모든 매체집행은 PDS Media를 통해서 진행하고 있다. 광고대행사뿐만 아니라 각각 브랜드별로 PR 전문대행사, 온라인 전문대행사, 프로모션 전문대행사들이 별도로 구성되어 있어, 실제로 한 브랜드를 위해 협력해 주는 파트너회사는 6~7군데가 넘는다.

신뢰를 바탕으로 한 파트너쉽

지송하 한국P&G 광고팀 과장

세분화된 내부 조직에 맞춰 복수 에이전시 시스템 확립

여러 파트너와 함께 일을 하는 데에는 분명 장, 단점이 있다. 토탈 서비스를 제공하는 에이전시와 일을 하게 되면 IMC(Integrated Marketing Communication), 또는 Holistic Marketing을 진행하는 데 있어 일관성을 유지하기 쉬울 뿐더러 안정적인 서비스를 제공 받을 수 있고, 무엇보다도 커뮤니케이션의 효율성을 십분 발휘할 수 있으리라 생각된다. 반대로 복수 에이전시와 일을 하다 보면 커뮤니케이션의 비효율성을 감수해야만 한다. 자칫 잘못하면 만들어진 광고와 그 광고의 메시지를 전달하는 매체 사이의 연관성도 떨어지게 되고, 매체기획과 실 집행 사이에서 ‘ 이상과 현실의 괴리 ’를 빈번히 맛보기도 한다. 광고와 PR, 또는 광고와 인터넷 활동의 컨셉이 제 각각 따로 놀기도 한다.

그럼에도 불구하고, P&G가 전세계적으로 전문 에이전시 시스템을 선호하는 것은 진심으로 그 전문성을 높이 사기 때문이며, 내부적으로 P&G의 조직 구조와 긴밀한 연관성을 갖고 있기 때문이다. 마케팅 활동과 관련하여 개별 브랜드팀 이외에도 광고제작을 위한 부서(ADD), 광고에 관련된 조사연구 전문 부서(CMK), 매체기획 및 집행부(Media), 홍보부(PA), 인터넷 마케팅팀(IDS), 프로모션팀(Shopper Marketing) 등 세분화된 전문 부서들이 체계적이고 효과적인 마케팅 전략의 수립 및 집행을 위해 일하고 있다. 각 분야의 전문가와 전문지식을 높이 평가하는 기업 문화는 당연히 전문 에이전시 시스템을 필요로 하게 되었다.

이러한 배경하에 도입된 전문 에이전시 시스템은 현재까지 P&G 성공의 원동력 중 하나로 평가되고 있다. 각각의 분야에서 오랜 경험과 실력을 갖춘 사람들이 모여 함께 최상의 전략을 도출하고, 이를 최대한 효과적으로 현실화 할 수 있다는 것이 바로 전문 에이전시 시스템의 가장 큰 장점이라 할 수 있다. 특히 P&G와 함께 일하고 있는 대부분의 에이전시들은 다국적회사로서, 해당 분야에 있어서는 글로벌 네트워크를 바탕으로 신속한 정보교류가 가능, 광고주를 리드할 수 있을 만큼의 많은 지식과 노하우를 갖추고 있다는 것도 빼놓을 수 없는 장점 중의 하나다. 앞서 복수 에이전시를 활용함에 있어서 어려운 점들을 나열했지만 이를 극복하고 효과적으로 조율할 수 있는 시스템과 업무 프로세스가 확립 되어있다면, 개별 부서들과 개별 전문 에이전시들은 잘 조직된 오케스트라처럼, 유감없이 각자의 실력을 발휘하면서도 하나의 완벽한 화음을 이루어 낼 수 있으며 이를 통해 얻을 수 있는 시너지 효과는 훨씬 더 크다고 하겠다.

광고기획 및 제작 담당 에이전시 보상제도

한편 보상제도와 관련 P&G 는 지난 2000년부터 전세계적으로 Performance-based Fee System을 취하고 있다. 먼저 광고기획 및 제작을 담당하는 에이전시와는 매출액에 따른 보상 제도를 취하고 있다.

양사간에 P&G 매출액의 일정 퍼센트를 에이전시 Fee로 약정하는 계약을 체결하는데, 이 비율은 매년 변경되는 것이 아니라 일정하게 유지된다. 만약, 이러한 Fee 제도의 도입을 고민한다면, 판매결과의 어느 정도를 대행 수수료로 결정하는지의 여부가 가장 궁금할 것이다. 실례로 지난 몇 년간 총매출액의 평균에서 광고대행사에 지급한 수수료의 비율을 구해보면 답을 찾는 데에 도움이 되리라 생각한다. 일단 그 비율이 결정되고 나면, 아직 올해의 비즈니스 결과는 알 수 없으므로 전년도의 판매 결과를 바탕으로 올해의 에이전시 Fee를 산출한다. 이 금액은 당해 년도의 ‘ 기본 Fee ’가 되며, 만약 올해의 비즈니스 결과가 향상되면 에이전시는 그에 해당하는 인센티브를 받게 되고, 더불어 자동적으로 내년의 기본 Fee가 높아지게 된다. 한편 올해 비즈니스가 예상보다 좋지않다 해도 전년도 매출액을 기준으로 책정한 에이전시 Fee는 줄어들지 않는다. 다만, 에이전시 입장에서는 인센티브를 받지 못하고, 자동적으로 내년의 기본 Fee가 낮아지게 된다. 이는 P&G의 사업실적이 좋지 못하다고 하여 에이전시의 수익이 급격히 하락하는 문제를 예방하고 안정된 재원을 바탕으로 P&G의 비즈니스에 도움이 되는 서비스를 지속적으로 제공할 수 있도록 하기 위함이다.

매체기획 및 집행 담당 에이전시 보상제도

효율적인 매체기획을 수립하고, 경쟁력 있는 매체구매를 담당하는 매체전문 에이전시를 위해서는 각 회사에서 P&G에 배정하는 인력과 서비스 재원에 대해 보상하는 방식을 채택하고 있다.

먼저, 한해 동안 P&G에서 필요로 하는 기본 업무범위를 협의하고, 그 업무를 책임질 인력계획을 수립한다. 해당 인력을 위한 직/간접비용, 자료 분석을 위한 데이터 사용료, 업무에 필요한 출장경비 등을 책정하고, 이렇게 산출된 비용에 추가로 각 회사의 Profit Margin을 계산해 일년 총 Fee를 산출한다. 매년 연말이면 개별 에이전시들의 업무 성과를 평가해 성취도가 높은 에이전시에는 기존의 Fee 외에 별도의 인센티브를 추가로 지급한다. 업무평가 및 인센티브 제도는 장기간 체결된 계약과 기 확보된 대행수수료에 따라 발생할 수 있는 에이전시들의 안일한 업무 태도를 방지하기 위한 수단이며, 업무 성과를 높이기 위한 촉매제로 사용되고 있다. 정기적인 업무평가를 통해 P&G와 에이전시들은 만족스러운 점과 개선해야 할 점 등을 함께 협의하고, 개선을 위한 방향을 수립한다.

커미션 제도와의 비교 및 매체사로부터의 커미션 처리

그렇다면 ‘ 커미션 제도와 비교할 때 어느 정도의 에이전시 Fee를 지급하며, 매체사로부터의 커미션은 어떻게 처리할까 ’라는 의문이 들 것이다. 결론부터 말하자면 경우에 따라서 틀리다.

P&G의 에이전시 Fee는 각 브랜드의 전세계적인 비즈니스 결과와 연동하여 책정되기 때문에 한마디로 대답하기가 어렵다. 실제로 한국에서는 광고 활동을 하지 않는 브랜드라 할지라도 글로벌 계약체계에 의거, 에이전시 Fee를 지급해야 하는 경우도 있기 때문이다. 브랜드에 따라서는 일반적인 커미션보다 매우 적은 Fee가 책정되지만, 반대의 경우도 많다.

매체사들로부터 받는 커미션과 Fee System간의 충돌은 다소 복잡한 문제일 수 있는데, 이 문제를 해결하기 위해 P&G는 1) 모든 세금계산서의 청구 및 지급 프로세스를 Buying AOR(Agency Of Record)인 PDS Media로 일원화하는 방식을 택하였고, 2) 매체사들에게 가능한 수수료를 제외한 NET 거래를 권유하고 있다. PDS Media는 P&G를 대신해 모든 매체사에게 광고비를 지급하고, 매체사로부터 받은 커미션을 바탕으로 다른 에이전시 파트너들에게 에이전시 Fee를 분배한다. 모든 세금계산서의 청구 및 지급은 P&G와 협의된 원칙을 적용하고, 매달 P&G로부터의 확인 절차를 따르고 있다.

Fee System은 파트너쉽을 위한 기초작업

Fee System을 도입하기 위해 반드시 전문 에이전시 시스템, 또는 복수 에이전시 시스템을 병행해야 할까? 이는 개별 회사에서 자체적으로 적합한 시스템을 개발, 도입하는 것이 바람직할 것이라고 생각한다. 모든 회사가 복수 에이전시, 또는 전문 에이전시 시스템을 필요로 하는 것은 아니며, 오히려 종합대행사로부터 받는 안정적이고 포괄적인 서비스가 더 필요할 수도 있을 테니 말이다.

다만, 재차 강조하고 싶은 것은 P&G가 Fee제도로 전환하게 된 가장 큰 이유는 에이전시와의 견고한 동반자 관계(Partnership)를 유지하기 위함이지, 결코 대행수수료를 커미션 보다 낮추기 위함이 아니라는 것이다. 과거에는 광고주가 지불하는 광고대행수수료가 광고회사의 유일한 수입원이기 때문에, 광고회사는 재정확보 및 수익 극대화를 위해 신규 광고주의 영입 및 광고주의 광고비 집행에 총력을 기울이게 되는 경향이 있었음을 부인할 수 없을 것이다. 또한 이미 커미션 시스템이 확립된 TV, 신문, 잡지 등 기존 매체들에 대한 의존도가 높아질 수 밖에 없었다. 그러나, 지금은 급격히 변하는 매체환경과 라이프 스타일을 고려해 소비자에게 우리 브랜드를 알릴 수 있는 “ Big Idea ”의 개발에 힘쓰고, 이러한 Big Idea로부터 출발하여 ATL(Above the line) 뿐 아니라 BTL(Below the line)을 아우르는 마케팅/커뮤니케이션 전략을 수립할 수 있는 파트너로서의 에이전시가 절실히 필요한 시대이다. 이러한 파트너쉽을 위해서는 에이전시의 “ 안정적인 재원 확보 ”가 선결돼야 하며, Fee System은 이러한 선결과제를 해결하기 위한 기초 작업이라고 할 수 있다.

마지막으로, P&G가 정말 자랑하고 싶은 것은 에이전시들과의 오래된 파트너쉽이다. 전세계적으로 몇십년 동안, 한국에서도 십년 이상을 지속되고 있는 에이전시들과의 우호적인 관계는 3~4년에 한번씩 대행사를 바꾸는 한국 상황을 고려할 때 상당히 예외적이라 할 수 있다. 실제로 한 브랜드를 몇 년씩 담당하는 에이전시와 그 담당자는 P&G 직원 못지 않은, 아니 그 보다 더한 지식과 애정을 갖고 있다. 그 애정은 실무에서 유감없이 발휘되며, 파트너쉽을 굳건히 하는 거름이 되고 있다. 그렇기 때문에 P&G의 비즈니스 결과를 함께 나누며, 서로를 신뢰하고 함께 성장할 수 있는 것이다. KAA