

적이고 명확한 그림을 가지고 있어야 한다. 예를 들면 대행사가 자신의 경쟁업체와 다른 나라 혹은 다른 도시에서 함께 일하고 있거나 아니면 대행사의 계열사(직접 자회사가 아닌 그룹 내 계열사)가 자신의 경쟁업체를 대행하고 있다면 자신의 마케팅 정보의 유출이나 대행사의 자원 활용에 제약을 받을 위험은 상대적으로 없다고 볼 수 있다. 그 외에 잠재적으로 갈등이 일어날 소지가 있다면 광고주는 대행사로부터 인력의 구분과 마케팅 비밀보장, 그리고 자신을 위해 최고의 자원으로 최선을 노력을 해줄 수 있는지에 대한 답을 들어야 한다. (매체구매대행도 마찬가지이다. 예를 들면 매체 구매조건 같은) 많은 업종에서 능력 있는 대행사의 개수보다 브랜드의 수가 훨씬 많다. 사실 지금도 글로벌 미디어 에이전시는 5~6개에 불과하다. 몇몇 글로벌 대행사들은 이미 배타적 계약을 맺고 있다. 따라서 광고주는 PT에 참여할 후보자를 결정하기 전에 그 대행사가 자신들과 특정 시장에서 일할 의향이 있는지 먼저 점검해 보아야 한다.

2-2) 후보 압축하기

일단 선정기준과(경쟁업체 대행사 문제 등에 대해) 어디까지 허용할 것인지 결정했다면, 기준에 맞는 대행사들의 신용도, 평판을 살펴본다. 최초 기본 후보 리스트를 이 때 작성한다. 만약 대행사 선정 관련 컨설턴트가 있다면 광고주가 인터넷을 통해서든 관련 정보를 충분히 가지고 있다면 굳이 이 문제를 가지고 회의를 한다든지 시간을 낭비할 필요는 없다.

이쯤에서 광고주는 가장 기본적인 문제, 즉 글로벌 네트워크를 자랑하는 대형 대행사와 일할 것인가 아니면 작지만 뛰어난 크리에이티브를 자랑하는 대행사와 함께 할 것인가에 대해 마음의 결정을 내리는 것이 좋다. PT에서 이길 가능성도 없는데, 그저 작지만 뛰어난 대행사, 글로벌 대행사, 업계 1위 대행사 모두를 리스트에 넣어 두고 원하면 어떤 곳이든 식의 태도는 모든 사람의 시간을 낭비하는 것이다.

1단계 리스트를 작성하기 위해, 평판, 신용도 확인 등을 통해



추진 대행사 후보군 중 팬츠는 대행사에 PT 참여 여부를 타진해 보아야 한다. 만약 관심이 있다면 공식적인 발표 외에 그 어떤 정보도 미디어에 흘리지 않겠다는 비밀보장 합의를 맺는다. 만약 다국적인 대행에 대한 PT라면 나라별로 경쟁업체 대행으로 인한 충돌은 없는지, 국가별로 인력이나 자원은 충분한지, 잠재적으로 국가별로 광고주를 지원할 능력은 되는지에 대해 알아봐야 한다. 이 과정을 거쳐 1단계 후보 리스트를 작성하는데 통상 6개월 정도로 압축한다. 기본적인 질의나 가벼운 미팅을 통해 하나씩 지워나간다. 1단계 후보 대행사들로부터 기존에 가지고 있는 정

보 정도를 제외하고 이른바 새로 '폼이 드는' 일을 요청하지 않는다.

1단계 후보 대행사에 대한 검토가 끝나면 본격적으로 2단계 최종 리스트를 만든다. 2단계 리스트는 기존 대행사를 포함해(만약 기존 대행사도 PT에 참여한다면) 대략 3~4개 대행사 정도면 충분하다. 광고주는 2단계 리스트에 오른 후보 대행사들에게는 자신과 경쟁하는 대행사가 어느 곳인지 알려주어야 한다.

5. RFI's and RFP's

PT 후보 선정에 미국의 비즈니스 관행 중 하나인 RFI(Requests for Information)과 RFP(Requests for proposal)를 이용하는 것도 하나의 방법이 될 수 있다. 후보 대행사들을 대상으로 정보요구(RFI) 과정을 거치는 동안 광고주는 대행사에 대한 대략의 그림, 특히 자신의 브랜드 비즈니스를 지원할 수 있는 능력에 대한 그림을 그리는 데에 도움이 될 수 있다. RFI는 광고주를 만족시킬만한 수준의 업무능력이 있는지, 활용 자원의 깊이, 갈등의 소지(경쟁사 대행 문제 등)는 없는지와 글로벌한 지원은 가능한지 등에 초점을 맞추어야 한다. 그리고 광고주는 사전에 자신이 반드시 알아야 하는 정보와 알면 좋은 정보를 분류해 두어야 한다.

이 정보요구 과정에 충실하면 1단계 후보 대행사들과의 첫 번째 미팅에서 굳이 대행사가 믿을만한 곳인지 파악하느라 시간낭비할 일이 없다. 정보요구 과정이 잘되었다면 첫 번째 미팅에서 이미 대행사의 인적 자원을 비롯한 구체적인 사항을 파악

하는데 집중할 수 있다. 실제 대행사들은 광고주의 정보요구에 대해 많은 시간을 투자하는데, 그래서 때로는 매우 길고 상세하게 회신하고 있는 상황이다. 어떤 경우에는 광고주의 요구사항 대신에 컨설턴트나 에이전시, 혹은 회계사가 작성하는 표준양식에 따라 회신하는 경우도 있는데 광고주는 실제 의사결정에 크게 필요하지 않은 정보를 포함해 매우 길고 또 상세한 자료를 제공받게 된다.

RFI와 별도로, 광고주 업황 및 광고주가 제공하는 서비스의 관점에서 전체 PT에 대한 간략한 자료를 대행사에 제공하는 것도 매우 중요하다. 이런 자료 제공의 목적은 대행사로 하여금 광고주의 가장 중요하게 생각하는 것이 무엇인지를 알게 하는데 있다. 특히 광고주의 경쟁사가 어디인지 파악함으로써 향후에 발생할지도 모를 갈등의 소지를 없앨 수 있다. 그리고 광고주는 최소한 1명의 전담 인력을 두고 RFI에 대한 질의를 처리할 수 있게 해야 한다. 만약 대행사와 일대일 미팅 없이 입찰이나 제안서를 받아야 하는 법적 규약이 있는 것이 아니라면 단순히 RFP만을 가지고 대행사에 PT를 의뢰하는 것은 바람직하지 않다. 설사 아무리 상세한 의뢰서라 할지라도 대행사는 이번 PT의 성격이나 광고주에 대해 100%로 파악할 수는 없다. 따라서 문서로 된 의뢰서를 보내고 대략 1~2주 안에 공식 미팅을 갖고 의뢰서에 빠진 부분에 대해 설명하고 또 대행사가 궁금해 하는 것에 대해 답변을 해주는 과정을 거치는 것이 좋다.

6. 타임테이블 작성

RFI나 RFP든 어떤 것을 선택하더라도 PT운영팀은 전체 PT 과정에 대한 정확하고 현실적인 타임테이블을 미리 작성해 두는 것이 좋다. 타임테이블에는 단계별 정확한 일자를 비롯해 최종 의사결정 일자까지 담아야 한다. 처음 대행사에 의뢰를 하는 시 기부터 PT까지는 충분한 시간이 필요하다. 전면 크리에이티브 PT를 위해서는 최소 4주는 필요하다.

7. 후보전략

언론 공개를 비롯, 대행사 리뷰에 대한 대내외 커뮤니케이션 전략을 미리 세워야 한다. PT 전 과정에 걸쳐 후보전략에 대한 합의는 중요하다. 많은 광고주들이 대행사들에게 결과가 공식적으로 나올 때까지 합구할 것을 요청한다. 최소한 탈락한 대행사가 탈락 사실을 언론을 통해 알게 하지 않기 위해서이다. 대개 2단계 리스트가 확정되면 언론에 공개되는 것이 보통이다.

8. (최종)선정팀 구성

통상 전 PT과정은 별도 운영팀이 주관하더라도 최종 선정 작업은 별도 팀을 구성하거나 한 사람이 하지만 통상 몇몇 사람들로 구성된다. 일반적으로 소규모 팀이 좋다고들 하는데 이는 회사 전반에 대해 구성구석 잘 알고 있는 3명 정도의 규모를 말한다. 큰 규모의 팀은 주로 서로간의 적절한 타협으로 해결을 본다.

규모와 관계없이 최종 선정팀은

- PT 전 과정에 대해 미리 잘 알고 있어야 한다.
- 또 각 과정마다의 결론에 직간접적으로 관여해야 한다.

- 모든 대행사의 모든 PT에 참여해야 한다.
- 가능하다면 최종PT에 앞서 각 후보 대행사들과 공식/비공식적인 미팅을 갖는 것이 필요하다.

9. 외부PT 컨설턴트의 활용

만약 외부 컨설턴트를 고용한다면 광고주는 컨설턴트와의 미팅을 제일 먼저 해야 한다. 컨설턴트를 통해 무엇을 원하는지에 대한 회의가 필요하다. PT에 참여하는 대행사에도 자신이 컨설턴트를 이용한다는 사실을 알린다. 광고주는 굳이 컨설턴트가 대행사와 접촉하는 것을 금지할 필요는 없다. 정리 | 성윤호

