



से लेकर

क्रिएटिव सर्विसेज़ तक

इन-हाउस एजेंसी

आपकी सर्विस टीम को एजेंसी
मॉडल में कैसे कन्वर्ट करें

परिचय

ज़्यादातर मॉडर्न एंटरप्राइजेज़ के लिए ऑटोमेशन और डिजिटल ट्रांसफॉर्मेशन मुख्य टॉपिक्स हैं, हालाँकि स्टीमलाइन करने, लागत बचाने और वर्टिकल इंटीग्रेशन के विचार भी बहुत पीछे नहीं हैं। यही कारण है कि 2008 से 2013 तक इन-हाउस एजेंसियों में रीब्रांड और शिफ्ट करने वाली इंटरनल क्रिएटिव सर्विस टीमों की संख्या में 16 प्रतिशत बढ़ोतरी हुई।¹

हालाँकि, इस ट्रेड को अपनाने वाले ऑर्गनाइज़ेशन्स की संख्या से ज़्यादा अहम बात यह है कि वे ऐसा क्यों कर रही हैं। 2017 में Booking.com ने अनाउंसमेंट की कि वे पूरी तरह से इन-हाउस हो रहे हैं। Booking.com के चीफ़ मार्केटिंग ऑफ़िसर पेपिन रिजवर्स का दावा है कि यह बस रफ़्तार और डेटा से जुड़ा है।²

Booking.com और कई अन्य एंटरप्राइजेज़ मार्कटर्स के नए ब्रांड का हिस्सा हैं। उनके कई एंप्लायीज़ की तरह, ये “डिजिटल नेटिव” ब्रांड्स शुरू से ही इंटरनेट के साथ पैदा हुए थे। वे कस्टमर्स के साथ सीधे संबंध चाहते हैं और उनके ब्रांड को अंदर और बाहर से जानने वाली पूरी तरह फ़ंक्शनल इंटरनल टीम में इनवेस्ट करने की इच्छा रखते हैं। असल में, 93 प्रतिशत इन-हाउस एजेंसियाँ दावा करती हैं कि ब्रांड की जानकारी होना उनकी वैल्यू पेशकश का भाग है।³

इस बढ़ी हुई स्ट्रैटेजिक और क्रिएटिव वैल्यू से इन-हाउस एजेंसियों को एक्सटर्नल फ़र्मों से कम्पीट करने के लिए बेहतर स्थिति मिलती है। इसके अलावा, इस बढ़ी हुई बिज़नेस वैल्यू और नई बिज़नेस कामयाबियों से टीम के वज़ूद को वाजिब ठहराने में बहुत मिलती है। इस तरह बजट कम होने पर कर्मचारियों की छंटनी न करने के लिए इन-हाउस एजेंसी को बचाने के लिए ज़्यादा जॉब सेक्योरिटी मिलती है।

इन सब का आपकी इन-हाउस क्रिएटिव सर्विसेज़ टीम के लिए क्या मतलब है? क्या आपकी टीम के लिए इन-हाउस एजेंसी के रूप में रीस्ट्रक्चर होना समझदारी है? आगे दिए गए अक्सर पूछे जाने वाले सवालों के जवाब हासिल करके आपको इस गाइड से यह समझने में मदद मिलेगी कि इस बदलाव से गुजरने के लिए क्या करना होगा:

- इन-हाउस एजेंसी के मुकाबले क्रिएटिव सर्विसेज़—क्या इनमें वाकई कोई फ़र्क है?
- रीब्रांडिंग के लिए मॉटिवेशन और क्या फ़ायदे हैं?
- फ़ैसला लेने से पहले हमें किन फ़ैक्टर्स के बारे में सोचना चाहिए?
- बदलाव करना कब समझदारी है या कब नहीं?
- मेरी टीम कैसे शुरूआत कर सकती है?

इन-हाउस एजेंसी के मुकाबले क्रिएटिव सर्विसेज़: क्या इनमें वाकई कोई फ़र्क है?

यह सच है कि ऐसी कई इन-हाउस टीम हैं जो फ़िलहाल खुद को इन-हाउस एजेंसी मानती हैं हालाँकि उन्होंने हमेशा की तरह ही काम को मैनेज और एग्ज़िक्यूट करना जारी रखा है। लेकिन कंपनी के बाकी लोगों से वह सम्मान पाने के लिए जिसके लिए आपकी टीम हकदार है, आपको अपनी एजेंसी का नाम बदलने से कहीं ज़्यादा करने की ज़रूरत होगी। सबसे ज़रूरी बात यह है कि काम को अलग तरीके से देखना और करना शुरू करें। यह ऐसा बदलाव है जिसके लिए सावधानी से प्लानिंग करने और अच्छे से एग्ज़िक्यूट किए गए ट्रांज़िशन की ज़रूरत होती है। क्रिएटिव सर्विसेज़ टीम और इन-हाउस एजेंसियों के बीच सबसे बड़े फ़र्क टीम स्ट्रक्चर, सर्विस ऑफ़रिंग्स और टीम ब्रांडिंग हैं।

टीम स्ट्रक्चर

खास क्रिएटिव सर्विसेज़ टीम बिज़नेस में ऐसी सुविधाजनक जगह पर रहती है जहाँ कोई भी और सभी डिपार्टमेंट्स कभी भी छोटी और बड़ी, रेलिवेंट और किसी भी समय बेतुकी रिक्वेस्ट्स कर सकते हैं। ऑर्गनाइज़ेशन के साइज़ के आधार पर ऐसा होना शायद कोई बड़ी दिक्कत न हो, लेकिन कई क्रिएटिव टीम के लिए इससे काफ़ी मायूसी पैदा होती है।

दूसरी तरफ़, मैच्योर इन-हाउस एजेंसी, एक्सटर्नल एजेंसी की तरह ही स्ट्रक्चर्ड होती है जहाँ अकाउंट या प्रोजेक्ट मैनेजर्स और शायद ट्रैफ़िक मैनेजर्स इंटरनल क्लायंट्स और लेखकों और डिज़ाइनर्स के बीच संपर्क के रूप में काम करते हैं, इस तरह क्रिएटिव टीम के समय और रिसोर्सिज़ को बचाने में मदद करते हैं (अगले पेज पर फ़िगर 1 देखें)। इस स्ट्रक्चर से लेखकों और डिज़ाइनर्स को सिर्फ़ रेलिवेंट और स्ट्रैटेजिक काम मिलता है जिससे उन्हें क्रिएटिव एग्ज़िक्यूशन पर फ़ोकस करने के लिए

ज़्यादा समय मिलता है। इन-हाउस एजेंसी बनने का मतलब यह भी हो सकता है कि आप अपनी रीस्ट्रक्चरिंग में पूरी मार्केटिंग टीम को शामिल करें। इस तरह आपके पास ज़्यादा रिसोर्सिज़ हो सकते हैं और आप ज़्यादा सर्विसेज़ ऑफ़र कर सकते हैं।

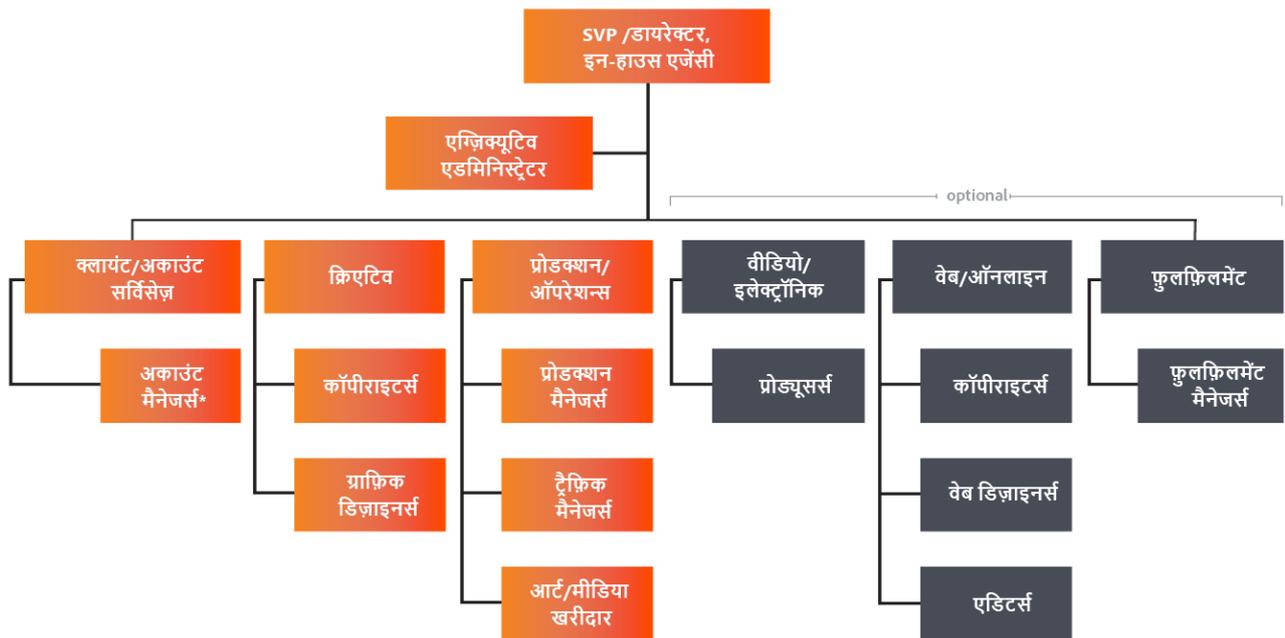
सर्विस ऑफ़रिंग्स

क्रिएटिव सर्विसेज़ टीम ज़्यादातर छोटे स्केल पर या ज़रूरत के अनुसार कोलैटरल कॉपी और डिज़ाइन, कॉर्पोरेट स्टेशनरी और स्वैग आइटम्स, लैंडिंग पेज कॉपी और डिज़ाइन, बैनर और प्रिंट ऐड्स आदि जैसी वन-ऑफ़ सर्विसेज़ पर काम करती हैं। टीम स्ट्रक्चर, टीम साइज़ और कंपनी गोल्स के आधार पर प्रोजेक्ट टाइम्स अलग-अलग होते हैं। क्रिएटिव सर्विसेज़ टीम में अक्सर बड़े स्ट्रैटेजिक कैम्पेन्स को एग्ज़िक्यूट करने का टैलेंट और काबिलियत होती है लेकिन गलत सोचों और गलतफ़हमियों के कारण, इंटरनल क्लायंट्स द्वारा एक्सटर्नल एजेंसियों को आउटसोर्स किए जाने के कारण वे इन प्रोजेक्ट्स पर काम करने का मौका गँवा सकती हैं।

मेच्योर इन-हाउस एजेंसी के पास सर्विस ऑफ़रिंग्स का डॉक्युमेंटेड “मेन्यू” और यहाँ तक कि शायद एक या दो स्पेशलाइज़ेशन भी होते हैं। इससे ऐसी टीम बनती है जो फुल-सर्विस इंटीग्रेटेड एडवर्टाइज़िंग कैम्पेन्स डिलीवर कर सकती है और ज़्यादा स्ट्रैटेजिक काम पर फ़ोकस कर सकती है। दरअसल, सबसे हालिया इन-हाउस क्रिएटिव इंडस्ट्री रिपोर्ट में पाया गया कि 41% इन-हाउस एजेंसियों को भविष्य में अपने ग्रुप के लिए मार्केटिंग और कम्प्यूनिकेशन स्ट्रैटेजी में बढ़ोतरी होने की उम्मीद है।⁴

इन-हाउस एजेंसी ऑर्गनाइज़ेशनल स्ट्रक्चर

इन-हाउस एजेंसी ऑर्गनाइज़ेशन चार्ट्स सर्विस ऑफ़रिंग्स, कंपनी साइज़ और इंडस्ट्री के आधार पर अलग-अलग होंगे. यह सिर्फ़ ऐसा बुनियादी खाका है जिससे आपको अपनी एजेंसी के लिए बेहतरीन कारगर स्ट्रक्चर को विज़ुअलाइज़ करने में मदद मिलती है.



फ़िगर 1 *हर इंटरनल क्लायंट ग्रुप के लिए एक अकाउंट मैनेजर होना चाहिए (संभवतः हर डिपार्टमेंट के लिए एक).

अलग ब्रांडिंग

इन-हाउस एजेंसियों में ट्रांज़िशन करने वाली बहुत-सी कंपनियों ने अपनी टीम के लिए अलग ब्रांड के साथ रीस्ट्रक्चर को अलग दिखाया है. उनके ब्रांड्स अभी भी कुलमिलाकर कंपनी ब्रांड को दर्शाते हैं लेकिन उनमें इतनी इंडिविजुअलिटी है कि वे आम इन-हाउस टीम के रूप में ही नहीं, बल्कि एजेंसियों के रूप में अलग दिख सकें. उदाहरण के लिए, Wells Fargo की

इन-हाउस एजेंसी खुद को Wells Fargo Creative Services Department की बजाए Wells Fargo Enterprise Creative Group कहती है. किसी कंपनी की इन-हाउस एजेंसी को अलग दिखाने के लिए आम तौर पर यूनीक लोगो और यहाँ तक कि शायद उनकी सर्विस ऑफ़रिंग्स को लिस्ट करने वाली और उनके टॉप क्रिएटिव काम को शोकेस करने वाली अलग वेबसाइट भी शामिल होती है.

इन-हाउस एजेंसी के रूप में रीब्रांडिंग के पाँच फ़ायदे

इतना बड़ा बदलाव करने का विचार मुश्किल हो सकता है लेकिन जिन कंपनियों ने कामयाबी से स्विच किया है, उन्हें बड़े फ़ायदे मिले हैं।

1. इंटरनल कस्टमर्स से सम्मान और भरोसा हासिल करें

पूरी टीम को ट्रांसफ़ॉर्म करने से पूरी कंपनी का ध्यान आपकी तरफ़ जाएगा। एक तरह से, इससे आपको अपनी शोहरत के साथ नए सिरे से शुरुआत करने का मौका मिलेगा; यह आपके बेहतरीन काम और बेहतरीन परफ़ॉर्मेंस वाले प्रोजेक्ट्स को शोकेस करके आपके क्लाइंट्स के टैलेंट्स और क्वालिटी को साबित करने का मौका है। आपके इंटरनल क्लायंट्स एजेंसी-ग्रेड रिज़ल्ट्स डिलीवर करने के लिए आपकी टीम पर भरोसा करना शुरू कर देंगे और आपको ऐसे ऑर्गनाइज़्ड, टैलेंटेड ग्रुप के रूप में सम्मान देंगे जो कंसिस्टेंट रूप से हाई-क्वालिटी काम डिलीवर करता है।

2. अपनी टीम की वैल्यू साबित करें

इस बढ़ते हुए ट्रेंड की शुरुआत से ही, ऐसा माना जाता है कि आम तौर पर लागत में बचत करना ही वह बड़ा कारण है जिसके कारण ब्रांड्स इन-हाउस एजेंसी बनाने का फैसला लेते हैं।⁵ 2017 की In-House Creative Services Report में भी यह दिखाया गया है कि क्लाइंट्स ने क्लायंट के नज़रिए से ब्रांड के जानकार होने और हाई-एंड क्लाइंट क्वालिटी को टॉप दो वैल्यू ड्राइवर्स के रूप में माना।⁶ इन-हाउस एजेंसी स्ट्रक्चर्स और प्रोसेसिंग के मौजूद होने से, KPIs को कायम करने, काम को ट्रैक करने और क्लाइंट सैटिसफ़ैक्शन को मापने का नया मौका है ताकि ऑर्गनाइज़ेशन को यह साबित किया जा सके कि आपकी टीम कंपनी को रियल, मेज़रबेल वैल्यू मुहैया कराती है।

3. एक्सटर्नल एजेंसियों से मुकाबला करें

मेच्योर इन-हाउस एजेंसियों में एक्सटर्नल एजेंसियों के हाई-क्वालिटी काम के बराबर काम करने की संभावना रहती है और वे ऐसा कम लागत पर, ज़्यादा फ़्लेक्सिबिलिटी के साथ और कम समय में करती हैं। इंटरनल ग्रुप अपनी कंपनी की मेसेजिंग और स्ट्रैटेजी को गहराई से जानता है, इसलिए यह ऐसी ब्रांडिंग कंसिस्टेंसी दे सकता है जिसकी बराबरी करने के लिए एक्सटर्नल ग्रुप को जूझना पड़ता है। इन-हाउस एजेंसियाँ एक्सटर्नल एजेंसियों के मुकाबले कामयाबी देने वाले विचार पेश करके और साथ ही अपने एक्सटर्नल कॉम्पिटिटर्स के साथ रीजनल और नेशनल ऐड/डिज़ाइन कॉम्पिटिशन में भाग लेकर और जीतकर भी अपना असर कायम कर सकती हैं। Discovery Channel की इन-हाउस एजेंसी, Discovery Communications ने AAF के 2014 National ADDY अवार्ड कॉम्पिटिशन में गोल्ड ADDY जीता। अन्य इंटरनल एजेंसियों के साथ Discovery Communications ने यह साबित किया है कि इन-हाउस टीम एक्सटर्नल कॉम्पिटिटर्स के खिलाफ़ सिर्फ़ टिकी ही नहीं रह सकती बल्कि उनसे बेहतर परफ़ॉर्म भी कर सकती हैं। एक्सटर्नल एजेंसियों को टक्कर देने वाले पोर्टफ़ोलियो और सिर्फ़ कॉर्पोरेट में ही मिल सकने वाली जॉब-स्टेबिलिटी से इन-हाउस एजेंसियाँ बेहतरीन टैलेंट को अट्रैक्ट कर सकती हैं और संभावित इंटरनल क्लायंट्स से ज़्यादा काम हासिल सकती हैं।

4. टीम का हौसला बढ़ाएँ

करीब एक तिहाई (30 प्रतिशत) क्रिएटिव लीडर्स अपने मौजूदा रोल्स से खुश नहीं हैं। क्रिएटिव काम को कंपनी के मिशन के मुताबिक स्ट्रीमलाइन करने से क्रिएटिव्स को कामयाबी का एहसास होता है जिससे टीम को अपने काम पर नाज़ और कॉन्फिडेंस महसूस होता है। लेकिन फुल-सर्विस, इंटरनल एजेंसी के रूप में टीम सब को इंस्पायर्ड रखने और अपनी बेहतरीन क्रिएटिव गेम में टिके रहने के लिए एक्सटर्नल डिज़ाइन मौके भी तलाश कर सकती है। इन-हाउस एजेंसियाँ एक्सटर्नल ग्रुप्स से कॉम्पटिशन में इंटरनल क्लायंट्स से मोलभाव कर सकती हैं जिससे वे इनस्टेबिलिटी के बिना एजेंसी की जिंदगी की तरह ही जोश और फ़ायदे एक्सपीरिएंस कर सकती हैं। उदाहरण के लिए, Lego Group कभी-कभी हेल्दी कॉम्पटिशन के रूप में एजेंसियों को अपनी इंटरनल टीम के खिलाफ़ खड़ा करता है ताकि इंटरनल रूप से ज़्यादा क्रिएटिविटी को इंस्पायर किया जा सके।

5. ऑर्डर लेने वाले की बजाए स्ट्रैटेजिक पार्टनर बनें

इन-हाउस एजेंसी की बढ़ी हुई किफ़ायत का मतलब है कि क्रिएटिव टीम के ड्राइव थ्रू एब्यूज नहीं होगा। एजेंसी की तरह रीस्ट्रक्चर करने से स्ट्रैटेजिक इनीशिएटिव्स के मुकाबले रिक्वेस्ट्स को प्राइऑरिटी देने में मदद करने के लिए अकाउंट या प्रोजेक्ट मैनेजर रखे जाते हैं। यह क्लायंट और क्रिएटिव एग्ज़िक्यूशन टीम के बीच बफ़र के रूप में काम करता है, इससे एनश्योर होता है कि क्रिएटिव्स सबसे ज़रूरी काम में समय बिताएँ। इस अरेंजमेंट से क्रिएटिव्स सिर्फ़ डायरेक्ट किए जाने की बजाए एक्सपर्टिज़, आइडियाज़ और बेस्ट प्रैक्टिसेज़ की जानकारी देकर इंटरनल क्लायंट्स के साथ मिलकर काम कर सकते हैं जिससे संबंध पार्टनरशिप की तरह बन जाता है।

क्लायंट्स ब्रांड के जानकार होने और हाई-एंड क्रिएटिव क्वालिटी को इन-हाउस एजेंसी के टॉप दो वैल्यू ड्राइवर्स के रूप में मानते हैं।⁶



30% क्रिएटिव लीडर्स अपनी मौजूदा भूमिकाओं से खुश नहीं हैं।⁷

आपके शुरू करने से पहले सोचने के लिए छह फ़ैक्टर्स

क्रिएटिव सर्विसेज़ टीम से मेच्योर इन-हाउस एजेंसी में कन्वर्शन कोई छोटा टास्क नहीं है और इसमें सिर के बल कूदने से पहले कई फ़ैक्टर्स पर विचार करना होगा। यहाँ कुछ सबसे बड़े फ़ैक्टर्स हैं जिनके बारे में आपको पता होना चाहिए:

1. यह बड़ा बदलाव होगा

आपको अपनी टीम और सबसे ज़्यादा शायद उसके काम करने के ढर्रे को रीस्ट्रक्चर करना होगा। इसमें नए प्रोसेसेज़, नई सर्विस ऑफ़रिंग्स और नए टीम स्ट्रक्चर्स के संबंध में आपकी मौजूदा टीम के अंदर कुछ बदलाव मैनेजमेंट भी शामिल होंगे। एजेंसी स्ट्रक्चर में किसी भी गैप को पूरा करने के लिए अतिरिक्त लोगों में इनवेस्ट करने के लिए बजट और खर्च में बदलाव की ज़रूरत होगी।

2. कामयाबी के लिए बड़ी खरीद की ज़रूरत होगी।

यह ट्रांसफ़ॉर्मेशन चूँकि पूरी कंपनी पर असर डालता है, इसलिए यह या तो सब कुछ या कुछ भी नहीं प्रोसीजर होगा। अगर मौजूदा क्रिएटिव टीम, एग्ज़िक्यूटिव्स और पूरी कंपनी के स्टैकहोल्डर्स इस ट्रांज़िशन की वैल्यू और इसे करने में जोश नहीं देख सकते हैं, तो बात कभी आगे नहीं बढ़ेगी।

3. सोच बदलना आसान नहीं है

आपकी कंपनी ने क्रिएटिव सर्विसेज़ टीम के बारे में शायद पहले ही पक्की सोच बना ली हो और उन सोचों को तेज़ी या आसानी से नहीं बदला जा सकेगा। हालाँकि, यह मुमकिन है। एक बड़ी रिटेल कंपनी की इन-हाउस एजेंसी में क्रिएटिव डायरेक्टर जोसफ गाइज़, सोच बदलने के संबंध में अपना एक्सपीरिेंस बताते हैं:

“बदकिस्मती से यह सोच बड़ी असली है और 'इनसाइड' होने से इस पुरानी सोच को तोड़ना मुश्किल हो सकता है कि हम 'इन-हाउस प्रोडक्शन' हैं और सभी स्ट्रैटेजिक, क्रिएटिव काम किसी असली एजेंसी के साथ बाहर किए जाने चाहिए, इसे बदलना मुश्किल है। इसे हासिल किया जा सकता है! अगर आपका डिपार्टमेंट

बदकिस्मती से यह सोच बड़ी असली है और 'इनसाइड' होने से इस पुरानी सोच को तोड़ना मुश्किल हो सकता है कि हम 'इन-हाउस प्रोडक्शन' हैं और सभी स्ट्रैटेजिक, क्रिएटिव काम किसी असली एजेंसी के साथ बाहर किए जाने चाहिए, इसे बदलना मुश्किल है।

एक्सपीरिएंस्ड एजेंसी की तरह एग्ज़िक्यूशन-सेंस से बर्ताव और डिलीवर कर सकता है, तो आप एक्सटर्नल एजेंसियों से कम्प्रीट कर सकते हैं और अपने क्लायंट्स के साथ इंटरनल कामयाबियाँ हासिल कर सकते हैं. इन कामयाबियों पर ध्यान दिया जाने लगेगा और इसके बाद सोच में बदलाव होगा. (चेतावनी: आमतौर पर सालों से बनी दूसरी सोचों को बदलने में समय लगता है)."

4. आप पहले से कुछ अलग ऑफ़र करने के काबिल होने चाहिए

डिलीवरेबल्स को बदलना सोच बदलने की अहम बातों में से एक है. अगर आपकी टीम वैसी ही सर्विसेज़ देना जारी रखेगी जैसी इन-हाउस एजेंसी के रूप में रीब्रांड होने से पहले दी जा रही थीं, तब आप असल में बहुत ज़्यादा बदले नहीं हैं और आपकी टीम के बारे में कंपनी की सोच भी नहीं बदलेगी. इसलिए, आपको फ़ैसला लेने वालों के साथ बैठकर यह तय करना होगा कि आपकी टीम का ब्रांड और डिलीवरेबल्स कैसे पहले से अलग और बेहतर होंगे.

5. आपकी टीम जितनी छोटी होगी, शायद यह उतना ही कम फ़ायदेमंद हो

अगर कामयाब ट्रांज़िशन से नए बिज़नेस की भरमार हो जाती है, तब क्या आपकी टीम बढ़ा हुआ वर्कलोड संभाल सकती है? 50 प्रतिशत से ज़्यादा इन-हाउस प्रोफ़ेशनल पहले से ही हफ़्ते में 40 घंटे से ज़्यादा काम करते हैं,⁸ और करीब 54 प्रतिशत टीम के लिए रिसोर्सिंग सबसे बड़ा चैलेंज है.⁹ अगर आपके कू में पहले ही कम कर्मचारी हैं और काम का बोझ ज़्यादा है, तो ट्रांज़िशन करना शायद आपके लिए बेहतर न हो. क्रिएटिव सर्विसेज़ से एजेंसी में ज़्यादातर बदलाव 10 या उससे ज़्यादा लोगों की टीम के लिए बेहतरीन काम करते हैं, हालाँकि इसमें पूरी मार्केटिंग टीम को शामिल करना या फ़्रीलांसर्स को जोड़ना भी ऑप्शन्स हैं.¹⁰ अपनी मौजूदा केपेबिलिटीज़ और केपेसिटी का जायज़ा लें.



50 प्रतिशत से ज़्यादा इन-हाउस प्रोफ़ेशनल्स पहले ही हफ़्ते में 40 घंटे से ज़्यादा काम करते हैं,⁸ और करीब 54 प्रतिशत टीम के लिए रिसोर्सिंग सबसे बड़ा चैलेंज है.⁹

6. आपको खर्च के लिये तैयार रहना होगा

अगर आप ट्रांसफ़ॉर्म करने का फ़ैसला लेते हैं, तो आपको लागतों, नए लोगों को काम पर रखने, नए प्रोसेसेज़ को इंप्लीमेंट करने और तेज़ी से बढ़ने वाले दूसरे खर्चों के लिए तैयार रहना होगा. आपको एनश्योर करना होगा कि आप यह बदलाव किए जाने के ROI को प्रोजेक्ट कर सकें और अपनी ट्रांज़िशन को जहाँ तक हो सके सरल बनाने के लिए प्लान बना सकें.

इन-हाउस एजेंसी मॉडल में ट्रांज़िशन करने के लिए सात कदम

पिछले दशक में, ज़्यादा से ज़्यादा कंपनियों ने अपनी क्रिएटिव टीम को इन-हाउस एजेंसियों में कन्वर्ट किया है—इनमें से कुछ कामयाब रहीं और कुछ कामयाब नहीं रहीं। इन-हाउस एजेंसी में ट्रांज़िशन करने के आम नुकसानों से बचने के लिए यह सब एनश्योर करें:

1. रीब्रांडिंग प्लान बनाएँ और एग्ज़िक्यूटिव्स से सहमति लें

ब्रांड – कुछ बड़े खिलाड़ियों को साथ लाएँ और अपनी एजेंसी के लिए कोई ऐसा ब्रांड तय करें जो आपकी टीम को उसकी पिछली पहचान से अलग पहचान दे। ऐसा लुक, लोगो और नाम चुनें जिसमें कंपनी से सम्मान की अपेक्षा हो और आपकी टीम में गर्व पैदा करे, हालाँकि यह आपकी कंपनी के ब्रांड को भी कॉम्प्लीमेंट करेगा। जब आप अपने नए ब्रांड पर फ़ैसला कर लें, तब क्रिएटिव एग्ज़िक्यूशन में स्ट्रक्चर और कंसिस्टेंसी जोड़ने के लिए ब्रांड गाइड डेवलप करें।

सर्विस ऑफ़रिंग्स और बिलिंग – तय करें कि आपकी टीम कौन-सी सर्विसेज़ ऑफ़र करेगी और एनश्योर करें कि हर कोई इस बारे में जानता हो। क्या आप फुल मार्केटिंग और कम्प्यूनिकेशन कैम्पेन्स, ब्रांड मैनेजमेंट और/या वेब मार्केटिंग ऑफ़र करेंगे? ऐसा सही से होने के बाद, आपको ऐसे संभावित क्लायंट्स से नहीं जूझना पड़ेगा जो ऐसे प्रोजेक्ट्स की रिक्वेस्ट करते हैं जिन्हें आप ऑफ़र करने के लिए तैयार नहीं हैं। यदि यह आपकी सर्विस ऑफ़रिंग्स के मुताबिक नहीं है, तो आप इनकार कर सकते हैं।

इसके बाद आपको यह तय करना होगा कि आप अपनी अलग-अलग सर्विसेज़ के लिए अपने क्लायंट्स को कैसे बिल करेंगे। इन-हाउस क्रिएटिव टीम को आम तौर पर “मुफ़्त सर्विसेज़” माना जाता है लेकिन मुफ़्त सर्विसेज़, टीम के क्लायंट्स के साथ इंटरैक्शन्स में बेहद निराशा पैदा कर सकती हैं और ये क्लायंट के कंधों पर कोई ज़िम्मेदारी या जवाबदेही नहीं डालती हैं। बेस्ट प्रैक्टिस के रूप में, ऐसा तरीका तय करें जिससे आप अपने क्लायंट्स से “चार्ज” कर सकें—चाहे समय और घंटों के हिसाब से बिलिंग की जाए, चार्ज-बैक सिस्टम इंप्लीमेंट किया जाए या आपके ऑर्गनाइज़ेशन के लिए मुनासिब कोई अन्य चीज़ की जाए।

इन-हाउस एजेंसियों में से 32 प्रतिशत चार्जबैक सिस्टम का इस्तेमाल करके कस्टमर्स से बिल वसूलती हैं।¹¹



चार्ज-बैक सिस्टम से आप पाएंगे 32 प्रतिशत इन-हाउस एजेंसियाँ चार्ज-बैक सिस्टम का इस्तेमाल करके कस्टमर्स से बिल वसूलती हैं।¹¹

चार्ज-बैक बिलिंग के 5 फ़ायदे:¹²

- एजेंसी के फ़ाइनेन्शियल मैनेजमेंट में जवाबदेही और ट्रांसपैरेंसी को बढ़ावा मिलता है
- क्लायंट्स द्वारा समय और रिसोर्सिज़ के एफ़िशिएंट इस्तेमाल को बढ़ावा मिलता है
- ऑपरेशन्स और स्टाफ़िंग-संबंधी फ़ैसलों के लिए जानकारी देने वाले मेट्रिक्स मिलते हैं
- एजेंसी द्वारा समय और रिसोर्सिज़ के एफ़िशिएंट इस्तेमाल को बढ़ावा मिलता है
- डिपार्टमेंट्स विभिन्न तरह के कस्टमर्स को मुनासिब और बैलेस्ड सपोर्ट दे पाते हैं,

फिर भी यह तय करने की ज़रूरत है कि क्या आप प्रति घंटा रेट, सर्विस-स्पेसिफ़िक, फ़्लैट प्रोजेक्ट रेट्स, किसी अन्य आधार या इनमें से किसी कॉम्बिनेशन के आधार पर चार्ज करेंगे. चार्ज-बैक मॉडल उन एजेंसियों के बीच सबसे ज़्यादा आम है जो घंटे ट्रेक करती हैं; घंटों को ट्रेक करने वालों में से, 3/4 चार्जबैक टीम प्रति घंटे के मॉडल के ज़रिए रिकवर कर लेती हैं.¹³

बजट प्लान – यह बदलाव सस्ता नहीं होगा लेकिन अगर आप इसे सही तरह से करते हैं, तो आप जल्दी ही अपनी कीमत वसूल लेंगे. एनशयोर करें कि स्विच करने के हर स्टेप के लिए डिटेल्ड बजट हो. बजट से आपको फ़ाइनेंशियल रूप से ट्रेक पर रहने में मदद मिलने के साथ-साथ, यह ट्रांज़िशन में सपोर्ट के लिए एग्ज़िक्यूटिव्स को मनाने के लिए भी ज़रूरी है.

प्रोडक्टिविटी प्लान – इसे एनशयोर करने के लिए प्लान डेवलप करें कि स्विच करने के नतीजे में टाली न जाने लायक गड़बड़ी (और जोश) के दौरान आपकी टीम काम को दरारों से फिसलने न दे या प्रोजेक्ट की डेडलाइन्स को पीछे न धकेल दे. याद रखें, यह नए पहले इम्प्रोवमेंट बनाने और कंपनी का भरोसा जीतने का मौका है. जब आपकी टीम रीस्ट्रक्चर कर रही हो, तब प्रोडक्शन को रोका नहीं जा सकता और इसे कतई रोका नहीं जाना चाहिए.

मिशन स्टेटमेंट – Marriott Vacations Worldwide के पूर्व क्रिएटिव सीनियर डायरेक्टर टोनी फर्नांडीज़ जूनियर की सलाह पर विचार करें जिन्होंने MVW के इन-हाउस एजेंसी प्रोसेस के डेवलपमेंट में अहम भूमिका निभाई:

"मैं आपकी जर्नी की शुरुआत एजेंसी के लिए आपके गोल्स का वर्णन करने वाली मिशन स्टेटमेंट से करूंगा. इससे शीर्ष मैनेजमेंट को पता चलता है कि आपका लंबी अवधि का विज़न है जिसमें कंपनी के लिए ROI भी शामिल है. जब आप यह दिखा सकते हैं कि आप कंपनी की ज़रूरत समझते हैं. तब आप उस ज़रूरत को पूरा करने वाली टीम बनाने के लिए उनका भरोसा जीत सकते हैं."

2. अपने ब्रांड को इंटरनल रूप से प्रमोट करें

जब आपके प्लान को आपके एग्ज़िक्यूटिव्स का अप्रूवल और सपोर्ट मिल जाते हैं, तब यह आपके ब्रांड को इंटरनल रूप से लॉन्च करके इसे बाकी कंपनी के सामने लाने का समय है. आप ब्रांड अवेयरनेस कैम्पेन ऑर्गनाइज़ करके बदलाव को और भी रोमांचक बना सकते हैं. इंटरनल अवेयरनेस बढ़ाने के लिए इन कैम्पेन तरकीबों पर विचार करें:

- अपने ऑफ़िस के क्षेत्र को ब्रांड बनाएँ.
- सभी संभावित इन-हाउस क्लायंट्स को डिस्ट्रिब्यूट करने के लिए "डायरेक्ट मेल" भाग बनाएँ जिसमें आपके नए ब्रांड, आपकी ऑफ़रिंग्स और आपके अचीवमेंट्स का ब्योरा दिया जाता है.
- डिपार्टमेंट ओपन हाउस होल्ड करें और संभावित इंटरनल कस्टमर्स को इसमें भाग लेने के लिए बुलाएँ. वहाँ आप अपना काम शोकेस कर सकते हैं, अपने नए ब्रांड और सर्विस ऑफ़रिंग्स को अनाउंस कर सकते हैं और संभवतः नए प्रोजेक्ट्स के लिए कमिटमेंट्स हासिल कर सकते हैं.

3. अपनी टीम को एजेंसी की तरह फ़ंक्शन करने के लिए फिर से ऑर्गनाइज़ करें

पेज चार पर दिए गए मॉडल ने आपको विचार दिया कि एजेंसी स्ट्रक्चर कैसा दिखता है. अब उस मॉडल को जीवंत करने का समय आ गया है. अकाउंट या क्लाइंट मैनेजर्स, प्रोजेक्ट मैनेजर्स, ट्रैफ़िक मैनेजर्स आदि को अपॉइंट करें. इसका मतलब हो सकता है कि आपकी टीम में कुछ अन्य लोग शामिल होंगे. अगर आप अपनी सर्विस ऑफ़रिंग्स को एक्सपैंड करने जा रहे हैं, तो आपको मुनासिब संख्या में डिज़ाइनर्स और कॉपीराइटर्स भी हायर करने होंगे.

4. सही टूल्स हासिल करें

इन-हाउस एजेंसी चलाने के लिए रिसोर्स मैनेजमेंट, एग्ज़िक्यूशन और प्रोडक्शन और मल्टी-चैनल प्रमोशन से लेकर टीम कोलैबोरेशन, वर्क मैनेजमेंट, ट्रेकिंग और मेज़रिंग आदि तक बहुत ज़्यादा को ऑडिनेशन की ज़रूरत होगी. किस्मत से, ऐसे क्लाउड-बेस्ड टूल्स उपलब्ध हैं जिनसे सब कुछ सिंक में रखने में मदद मिलती है. ज़्यादातर एजेंसियाँ इनमें से कुछ या सभी टूल्स का इस्तेमाल करती हैं:

- रिक्वेस्ट मैनेजमेंट
- काम, वर्कफ़्लो या प्रोजेक्ट मैनेजमेंट
- डिजिटल प्रूफ़िंग
- समय ट्रेकिंग
- रिसोर्स मैनेजमेंट
- कोलैबोरेशन
- अप्रूवल ट्रेकिंग
- डिजिटल एसेट मैनेजमेंट (DAM)

इन सभी केपेबिलिटीज़ को एक ही जगह पर कनेक्ट करने वाले और सभी रिलेवेंट टीम सदस्यों को रियल टाइम में कोलैबोरेशन और विज़िबिलिटी देने वाले मॉडर्न वर्क मैनेजमेंट सॉल्यूशन को इंप्लीमेंट करने पर विचार करें.

अपने चुने हुए टूल्स से (और याद रखें, अलग-अलग टूल जितने कम होंगे, यह उतना ही बेहतर होगा), आपके लिए मौजूद टूल्स का इस्तेमाल करके अपने नए वर्कफ़्लो प्रोसेस बनाएँ और ध्यान रखें कि शुरुआती रिक्वेस्ट से लेकर डिलीवरी और मेज़रमेंट तक आप मार्केटिंग काम लाइफ़साइकल के हर स्टेप को कैसे एड्रेस करेंगे. अगर अपना काम मैनेज करने के लिए आपने एक से ज़्यादा टूल चुने हैं तो एनशयोर करें कि टूल इंटीग्रेट हो सकते हों और एक साथ अच्छे से काम करें

अपनी टीम को इस पूरे प्रोसेस में इनवॉल्व रखें. इन फ़ैसलों को लेने में वे जितना ज़्यादा इनवॉल्व महसूस करेंगे, उनके काम में टूल का इस्तेमाल करने और उनके काम में इंगेज रहने में वे उतने ही ज़्यादा ठीक होंगे.

एनशयोर करें कि आपके द्वारा इंप्लीमेंट किया गया हर टूल या टूल्स पूरे मार्केटिंग वर्क लाइफ़साइकल के दौरान आपके काम को मैनेज करने में सीमलेस रूप से आपकी मदद कर पाएंगे.

इन-हाउस एजेंसी चलाने के लिए रिसोर्स मैनेजमेंट, एग्ज़िक्यूशन और प्रोडक्शन और मल्टी-चैनल प्रमोशन से लेकर टीम कोलैबोरेशन, वर्क मैनेजमेंट, ट्रेकिंग और मेज़रिंग आदि तक बहुत ज़्यादा कोऑडिनेशन की ज़रूरत होगी.

5. स्टैंडर्डाइज़्ड इनटेक प्रोसेस बनाएँ और इंप्लीमेंट करें

अपनी टीम के लिए "गेटकीपर" चुनें

यह व्यक्ति क्रिएटिव डायरेक्टर, ट्रैफ़िक मैनेजर या इनके समान हो सकता है। वह आपकी टीम के लिए आने वाली काम की सभी रिक्वेस्ट्स को मैनेज करेगी ताकि आपकी टीम को टीम सदस्यों को उनकी प्राइऑरिटी वाले क्रिएटिव काम से भटकाने और रुकावट डालने वाली रैंडम रिक्वेस्ट्स से राहत मिले।

ऐसी एक लोकेशन चुनें जहाँ आपके क्लायंट्स आपकी टीम के लिए काम की रिक्वेस्ट्स सबमिट कर सकें।

आम तौर पर "रिक्वेस्ट क्यू" के रूप में रेफ़र की जाने वाली यह लोकेशन आपके वर्क मैनेजमेंट सॉफ़्टवेयर का फ़ीचर हो सकती है। यह लोकेशन IT हेल्पडेस्क टूल नहीं होनी चाहिए। आपकी टीम के लिए काम की रिक्वेस्ट्स सबमिट करने के लिए एक लोकेशन तय करने से आपकी टीम को पूरे दिन में कभी भी आने वाली काम की रैंडम रिक्वेस्ट्स के कारण होने वाली खलबली को खत्म करने में मदद मिलेगी। आपकी टीम के पास उससे पूछे जा रहे सभी सवालों के प्रति पूरा व्यू होगा और कौन-सी रिक्वेस्ट अगली या मौजूदा "इमरजेंसी" है, इसके अंदाज़े लगाने की बजाए उनके पास स्ट्रैटेजिक ऑब्जेक्टिव्स और मौजूद रिसोर्सेज़ के आधार पर रिक्वेस्ट्स को प्राइऑरिटी देने की ताकत होगी।

अपने प्रोसेस में स्टैंडर्डाइज़्ड क्रिएटिव ब्रीफ़ शामिल करें।

यह ज़रूरी है कि आपके पास आने वाली सभी रिक्वेस्ट्स के साथ आपके सबसे खास डिलिवरेबल्स और वर्कफ़्लोज़ के आधार पर स्टैंडर्डाइज़्ड क्रिएटिव ब्रीफ़ चाहिए। अगर आप मॉडर्न वर्क मैनेजमेंट सॉल्यूशन का इस्तेमाल कर रहे हैं, तो अपनी रिक्वेस्ट क्यू सेट करते समय आप अपने बिल्ट-इन क्रिएटिव ब्रीफ़ के रूप में काम कर सकने वाले "कस्टम फ़ॉर्म" को कस्टमाइज़ करने के काबिल होने चाहिए। इस तरह के सॉल्यूशन से आपके क्लायंट्स को, अगर वे चाहें, तो उनकी रिक्वेस्ट के साथ डॉक्युमेंट्स या लिंक्स अटैच करने की सुविधा मिलनी चाहिए।

इस नए प्रोसेस को लागू करने में सावधानी बरतें।

स्टैंडर्डाइज़्ड रिक्वेस्ट मैनेजमेंट प्रोसेस को बनाया जाना तब तक कामयाब नहीं होगा जब तक आप अपनी पूरी टीम और सभी संभावित क्लायंट्स के साथ नए प्रोसेस के बारे में असरदार तरीके से कम्यूनिकेट न करें— और जब तक इसके बाद इसे इंप्लीमेंट न करें। आपकी टीम को इसे बारे में सख्त होने के लिए ट्रेन किया जाना चाहिए कि काम की रिक्वेस्ट्स अगर आपके स्टैंडर्डाइज़्ड प्रोसेस के मुताबिक सबमिट न हों, तो इन्हें स्वीकार नहीं किया जाए।



फ़िगर 2 मार्केटिंग वर्क लाइफ़साइकल

“हमारी कंपनी का नॉलेज बेस ऐसी एक चीज़ है जिसे हम दे सकते हैं लेकिन एक्सटर्नल एजेंसियाँ नहीं दे सकती है। आखिरकार, यह इतना अहम नहीं है कि आप एजेंसी हैं या क्रिएटिव सर्विसेज़, बल्कि अहम यह कि क्या आपकी टीम ने अपने क्लायंट्स का भरोसा और सम्मान हासिल किए हैं। अगर आप ऐसा कर लेते हैं तो आपकी टीम कामयाब टीम है!”

चार्ल्स बोरी

सीनियर डायरेक्टर ऑपरेशन्स, DIRECTV

6. KPIs तय करें

याद रखें, कंपनी का पहले से ज़्यादा भरोसा और सम्मान हासिल करना इन-हाउस एजेंसी बनने के सबसे बड़े आकर्षणों में से एक है। इस गोल को हासिल करने का सबसे अहम तरीका शायद यह तय करना है कि कौन से मुख्य परफॉर्मेंस इंडिकेटर्स (KPIs) आपकी वैल्यू साबित करेंगे। आम एजेंसी KPIs में यह सब शामिल हैं:

- प्लान्ड बनाम वास्तविक लागतें
- क्लायंट सेटिस्फ़ैक्शन
- समय पर डिलीवरी रेट
- साल में पूरे किए गए प्रोजेक्ट्स
- प्लान्ड बनाम वास्तविक घंटे

Lego Group के केंट थॉम्पसन जिसे वे "परफ़ेक्शन रेट" मेट्रिक का इस्तेमाल करने का सुझाव देते हैं— इसमें यह मापा जाता है कि हर वर्ष प्रोजेक्ट्स की संख्या के मुकाबल बिना शिकायत कितने सॉल्यूशन्स डिलीवर किए गए। ध्यान रखें कि यह लिस्ट पूरी नहीं है—आपकी एजेंसी के KPIs आपकी कंपनी की वैल्यूज़ और गोल्स के अनुसार तय होने चाहिए।

7. स्ट्रैटेजिक पार्टनर बनने के लिए भरोसा हासिल करने पर फ़ोकस करें

स्ट्रैटेजिक पार्टनर की तरह माने जाने के लिए यहाँ चार सुझाव दिए गए हैं:

- अपने इंटरनल क्लायंट्स, स्टेकहोल्डर्स और एग्ज़िक्यूटिव्स को ट्रांसपेरेंसी मुहैया कराने के लिए तैयार रहें और ज़रूरी चीज़ें साथ रखें।
- भरोसा बनाने और डेडलाइन्स और बजट के बारे में ज़बरदस्त प्रोजेक्शन्स करने में आपकी मदद के लिए अपने KPIs का इस्तेमाल करें। फ़ैसले लेने वालों को मेट्रिक्स पसंद होते हैं। अगर आप नंबर्स से साबित कर सकते हैं कि आपका काम किफ़ायती और शेड्यूल के मुताबिक है, तो आप कई असरदार दोस्त बना लेंगे।
- अपनी डेडलाइन कमिटमेंट्स की गारंटी देने के लायक हों। वादा करके उसे पूरा न करने से ज़्यादा, भरोसा गंवाने का कोई तेज़ तरीका नहीं है। अगर आपका काम शेड्यूल से पीछे चल रहा है तो खुले और ट्रांसपेरेंट रहें और अपने क्लायंट से चर्चा करें कि क्या चल रहा है। वर्ना आपका क्लायंट यह मानने के लिए आज़ाद है कि आपकी टीम पर समय पर काम पूरा करने के लिए भरोसा नहीं किया जा सकता है और अगली बार वह किसी एक्सटर्नल एजेंसी की तलाश करेगा।
- अपनी कॉम्पटीटिव बढ़ता पर फ़ैसला लें—आप कैसे एनशोर करेंगे कि आप अपने क्लायंट्स को हमेशा वैल्यू मुहैया कराएँ? याद रखें, ब्रांड जानकारी और कंसिस्टेंसी, लागत एफ़िशिएंसीज़, नज़दीकी आदि—आपकी टीम जो दे सकती है, वह एक्सटर्नल एजेंसियाँ नहीं दे सकतीं। अपनी इन-हाउस एजेंसी के साथ अपने क्लायंट के एक्सपीरिएंस को यादगार बनाएँ।

"वैल्यू वह प्वाइंट है जब इन-हाउस एजेंसी तेज़ी से और सस्ते में काम करने वाले वेंडर से बिज़नेस के लिए ज़रूरी स्ट्रैटेजिक पार्टनर बन जाती है। इन-हाउस एजेंसियों के लिए सवाल यह है कि क्या आप ज़रूरी बिज़नेस पार्टनर बनने के लिए जो कुछ भी करना ज़रूरी है, उसे करने के लिए तैयार हैं?"¹⁴

मार्टा स्टिगलिन,

इन-हाउस एजेंसी फ़ोरम बोर्ड मेंबर,
स्टिगलिन की प्रिंसिपल
कंसल्टिंग

Workfront से इन-हाउस एजेंसी में ट्रांसफॉर्म हों

Workfront Transitioning से इन-हाउस एजेंसी को इन-हाउस मॉडल में ट्रांज़िशन करने के लिए आपकी टीम के पास सही रिसोर्सेज़, प्रोसेसेज़ और वर्कफ़्लोज़ होने चाहिए. Workfront Modern Work Management से सही स्ट्रक्चर पाएँ. Workfront पर अपने रिकॉर्ड के ऑपरेशनल सिस्टम के रूप में भरोसा करके आप इन-हाउस एजेंसी मॉडल में आसानी से ट्रांज़िशन कर पाएँगे, साथ ही यह सब भी कर पाएँगे:

- टीम की प्रोडक्टिविटी में सुधार लाना
- क्रेडिबिलिटी और क्लायंट सैटिसफ़ैक्शन बनाना
- अपनी टीम के काम में विज़िबिलिटी बढ़ाना
- क्रिएटिविटी पर ज़्यादा समय फ़ोकस करना

[मुझे डेमो चाहिए](#)

साइट किये गए वर्क

1. "2013 ANA Survey Report: The Rise of the In-House Agency," (ANA: 2013), 3.
2. "The future of ad agencies has never been more in doubt," (Business Insider: 2017), <http://www.businessinsider.com/companies-are-cutting-out-ad-agencies-and-going-in-house-2017-6>
3. The BOSS Group और Cella Consulting, LLC. 2017 In-House Creative Industry Report, मई 2017.
4. The BOSS Group और Cella Consulting, LLC. 2017 In-House Creative Industry Report, मई 2017.
5. किर्कपैट्रिक, डेविड. "The pros and cons of an in-house agency," Marketing Dive, 2017. <https://www.marketingdive.com/news/the-pros-and-cons-of-an-in-house-agency/440767/>
6. The BOSS Group और Cella Consulting, LLC. 2017 In-House Creative Industry Report, मई 2017.
7. The BOSS Group, Cella Consulting, LLC और InSource, 2014 In-House Creative Services Industry Report, अप्रैल 2014, 58.
8. The BOSS Group और Cella Consulting, LLC. 2017 In-House Creative Industry Report, मई 2017.
9. The BOSS Group और Cella Consulting, LLC. 2017 In-House Creative Industry Report, मई 2017.
10. "2013 ANA Survey Report: The Rise of the In-House Agency," (ANA: 2013), 17.
11. The BOSS Group और Cella Consulting, LLC. 2017 In-House Creative Industry Report, मई 2017.
12. The BOSS Group और Cella Consulting, LLC. 2017 In-House Creative Industry Report, मई 2017.
13. The BOSS Group और Cella Consulting, LLC. 2017 In-House Creative Industry Report, मई 2017.
14. मार्टा स्टिंगलिन, Project Tracking is Key to Measuring Team Performance, (IHAF: अगस्त 2009)।



Copyright © 2018 Workfront, Inc. सभी राइट्स रिज़र्व्ड हैं.