



จาก

# ฝ่าย ครีเอทีฟ

สู่

# เอเจนซี ภายในบริษัท

วิธีเปลี่ยนทีมบริการมาใช้โมเดลเอเจนซี

# บทนำ

ระบบอัตโนมัติและ digital transformation เป็นหัวข้อหลักที่องค์กรยุคใหม่ให้ความสำคัญ ตามติดมาด้วยแนวคิดต่างๆ เพื่อเพิ่มความคล่องตัว ลดต้นทุน และผลการทำงานในด้านต่างๆ ของธุรกิจ ดังนั้นจำนวนทีมบริการครีเอทีฟภายในองค์กรที่รีแบรนด์และเปลี่ยนเป็นเอเจนซีภายในบริษัท (in house agencies) จึงมีจำนวนเพิ่มขึ้น 16 เปอร์เซ็นต์ระหว่างปี 2551 ถึง 2556<sup>1</sup>

บางทีเหตุผลที่องค์กรต่างๆ เลือกจะเปลี่ยนแปลงเช่นนั้นดูน่าสนใจกว่าจำนวนองค์กรที่กำลังเดินตามเทรนด์นี้ ในปี 2560 Booking.com ประกาศว่าจะเปลี่ยนไปใช้แนวทางเอเจนซีในองค์กรโดยสมบูรณ์ Pepijn Rijvers ประธานฝ่ายการตลาดของ Booking.com กล่าวว่าเป็นแค่เรื่องของความเร็วและข้อมูล<sup>2</sup>

Booking.com และองค์กรอื่นๆ อีกจำนวนมากเป็นส่วนหนึ่งของคลื่นนักการตลาดยุคใหม่ เช่นเดียวกับพนักงานจำนวนมากในสังกัด แบรรนด์ “digital native” เหล่านี้เกิดขึ้นในยุคที่มีอินเทอร์เน็ตอยู่แล้ว เป็นบรรนด์ที่สนใจสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าโดยตรง และต้องการลงทุนกับทีมงานภายในที่สามารถทำงานได้อย่างเต็มรูปแบบและรู้จักบรรนด์อย่างทะลุปรุโปร่ง อันที่จริงแล้ว 93 % ของเอเจนซีภายในบริษัทระบุว่าความรู้เกี่ยวกับบรรนด์คือส่วนหนึ่งของคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ<sup>3</sup>

คุณค่าทางกลยุทธ์และความคิดสร้างสรรค์ ทำให้เอเจนซีภายในบริษัทได้เปรียบกว่าในการแข่งกับเอเจนซีภายนอก นอกจากนี้ มูลค่าทางธุรกิจที่เพิ่มขึ้นและการประสบความสำเร็จจากธุรกิจใหม่นี้ยังช่วยยืนยันถึงความสำคัญของทีมได้ด้วย จึงเป็นการเพิ่มความมั่นคงในงานมากขึ้นเพื่อป้องกันการลดจำนวนพนักงานเอเจนซีในบริษัทเมื่อมีงบประมาณเหลือน้อย

ทั้งหมดนี้มีความสำคัญอย่างไรต่อทีมครีเอทีฟในองค์กรของคุณ การเปลี่ยนโครงสร้างเป็นเอเจนซีภายในบริษัทมีความจำเป็นต่อทีมของคุณหรือไม่ คู่มือนี้จะช่วยให้คุณทำความเข้าใจสิ่งที่ต้องลงมือทำเพื่อการเปลี่ยนแปลงโดยตอบคำถามที่พบบ่อยดังต่อไปนี้

- ทีมครีเอทีฟกับเอเจนซีภายในบริษัทต่างกันจริงๆ ไหม
- แรงจูงใจและข้อดีของการรีแบรนด์มีอะไรบ้าง
- มีปัจจัยอะไรบ้างที่ควรพิจารณาก่อนตัดสินใจ
- อะไรที่สมเหตุผลหรือไม่สมเหตุผลที่จะเปลี่ยนแปลง
- ทีมของฉันทันจะเริ่มต้นได้อย่างไร

# ทีมครีเอทีฟกับเอเจนซีภายใน บริษัทต่างกันจริงๆ ไหม

ปฏิเสธไม่ได้ว่ามีทีมที่ทำงานประจำ ในองค์กรจำนวนมากมองว่าปัจจุบันตนเองเป็นเอเจนซีภายในองค์กรแต่ก็ยังคงบริหารและทำงานต่อไปในลักษณะเดิมแต่ทั้งนี้คุณมีสิ่งที่จะต้องทำมากกว่าแค่การเปลี่ยนชื่อเอเจนซี เพื่อให้หน่วยงานอื่นในบริษัทยอมรับทีมงานของคุณ กฎเกณฑ์สำคัญคือการเริ่มมองและทำงานด้วยวิธีการที่ต่างออกไป เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องวางแผนอย่างละเอียดและเปลี่ยนผ่านอย่างรอบคอบ ความแตกต่างที่เห็นได้ชัดเจนที่สุดระหว่างทีมครีเอทีฟและเอเจนซีภายในบริษัทคือโครงสร้างของทีม การนำเสนอบริการ และการสร้างแบรนด์ของทีม

## โครงสร้างของทีม

โดยทั่วไปแล้ว ทีมครีเอทีฟจะอยู่ในสถานะที่สามารถรับคำขอจากแผนกต่างๆ ทั้งหมดในบริษัทได้อย่างสะดวก ไม่ว่าจะเป็นงานเล็กงานใหญ่ เกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องได้ตลอดเวลา แต่รูปแบบนี้ก็สร้างความหงุดหงิดให้ทีมครีเอทีฟได้ไม่น้อย ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กร แม้ว่าจะไม่ใช่ปัญหาใหญ่ที่สำคัญก็ตาม

ในทางกลับกัน เอเจนซีภายในบริษัทที่มีความพร้อมจะมีลักษณะคล้ายกับเอเจนซีภายนอกที่ผู้จัดการลูกค้าหรือผู้จัดการโปรเจกต์ และบางครั้งอาจรวมถึงผู้จัดฝ่ายประสานงาน จะทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างลูกค้าภายในบริษัทกับนักเขียนและนักออกแบบจึงช่วยประหยัดเวลาและทรัพยากรของทีมครีเอทีฟ (ดูรูปที่ 1 ในหน้าถัดไป) โครงสร้างนี้จะช่วยให้นักเขียนและนักออกแบบได้รับเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องและสำคัญต่อกลยุทธ์เท่านั้น จึงช่วยให้มีเวลา สร้างสรรค์ผลงานได้เต็มที่ขึ้นการเป็นเอเจนซี

ภายในบริษัทอาจหมายถึงการรวมทีมฝ่ายการตลาดทั้งหมดเข้ามาอยู่ในโครงสร้างของคุณด้วย ซึ่งจะช่วยให้ทรัพยากรเพิ่ม และสามารถนำเสนอบริการได้มากขึ้น

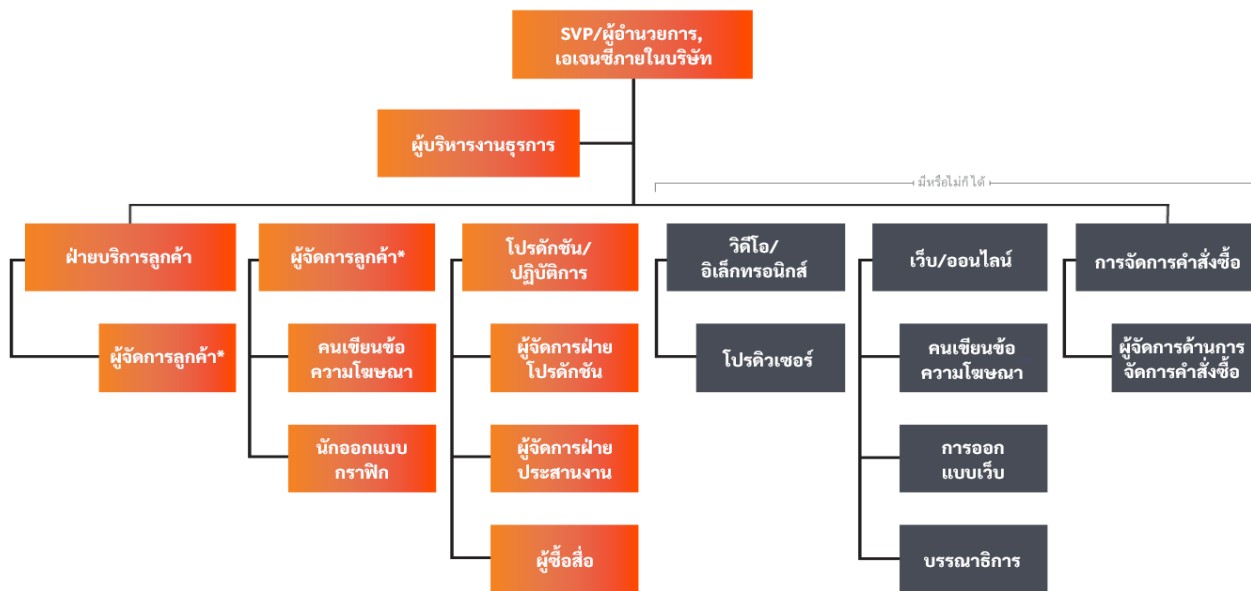
## บริการที่นำเสนอ

ส่วนใหญ่แล้วทีมครีเอทีฟจะทำงานขนาดใหญ่ หรือเป็นโปรเจกต์แบบเบ็ดเสร็จ เช่น การเขียนและออกแบบข้อความโฆษณา สิ่งพิมพ์และของชำร่วยขององค์กร ข้อความในแลนดิงเพจ โฆษณาป้ายแบนเนอร์และสิ่งพิมพ์ ฯลฯตามที่ได้รับมอบหมาย ประเภทของโปรเจกต์จะขึ้นอยู่กับโครงสร้างของทีม ขนาดของทีม และเป้าหมายของบริษัท ทีมครีเอทีฟมักจะมีทักษะและความสามารถในการดำเนินแคมเปญเชิงกลยุทธ์ขนาดใหญ่ แต่เนื่องจากความเข้าใจและการรับรู้ที่ไม่ถูกต้อง จึงเสียโอกาสในการทำงานเหล่านี้เพราะลูกค้าภายในเลือกหาเอเจนซีภายนอกมาเป็นเอเจนต์ซอร์ส

เอเจนซีภายในที่บริษัทที่มีความพร้อมจะมี “เมนู” บริการที่นำเสนอให้เลือก และอาจมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางหนึ่งหรือสองอย่างด้วย ซึ่งช่วยให้ทีมสามารถให้บริการแคมเปญโฆษณาครบวงจรและโฟกัสกับการทำงานเชิงกลยุทธ์ได้มากขึ้น อันที่จริง รายงานอุตสาหกรรมครีเอทีฟภายในบริษัทล่าสุดพบว่า 41% ของเอเจนซีภายในบริษัทมองว่าการตลาดและกลยุทธ์การสื่อสารในอนาคตของกลุ่มจะเพิ่มขึ้น<sup>4</sup>

# โครงสร้างเชิงองค์กรของ เอเจนซีภายในบริษัท

ผังองค์กรของเอเจนซีภายในบริษัทจะแตกต่างกันไปตามบริการที่นำเสนอ ขนาดของบริษัท และอุตสาหกรรม ผังด้านล่างนี้เป็นเพียงโครงคร่าวๆ เพื่อช่วยให้คุณมองเห็นภาพโครงสร้างที่จะเหมาะกับเอเจนซีของคุณมากที่สุด



รูปที่ 1 \*ควรมีผู้จัดการลูกค้าเพียงคนเดียวต่อกลุ่มลูกค้าภายในแต่ละกลุ่ม (อาจเป็นหนึ่งคนต่อแผนก)

## แยกการสร้างแบรนด์

หลายบริษัทที่เปลี่ยนผ่านเป็นเอเจนซีภายในบริษัทมีการปรับโครงสร้างต่างหากด้วยการแยกสร้างแบรนด์ให้กับทีม โดยแบรนด์ของเอเจนซียังคงสะท้อนถึงแบรนด์ของบริษัทในภาพรวม แต่มีความแตกต่างเฉพาะตัวในฐานะเอเจนซี ไม่ใช่เพียงแค่ทีมทั่วไปภายในบริษัท ตัวอย่างเช่นเอเจนซีภายในบริษัท Wells Fargo ที่เรียก

ตนเองว่า Wells Fargo Enterprise Creative Group แทนแผนกงานครีเอทีฟของ Wells Fargo การสร้างความแตกต่างให้กับเอเจนซีภายในของบริษัทที่รวมถึงโลโก้ที่เฉพาะตัวและอาจมีเว็บไซต์แยกต่างหากที่แสดงบริการที่นำเสนอและแสดงผลงานสร้างสรรค์ชั้นยอด

# ข้อดี 5 ประการของการรีแบรนด์เป็นเอเจนซีภายในบริษัท

การคิดจะเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่อาจฟังดูน่ากังวล แต่บริษัทที่เปลี่ยนแปลงได้สำเร็จต่างได้รับประโยชน์มากมายหลายประการ

## 1. ได้รับการยอมรับและความเชื่อมั่นจากลูกค้าภายใน

การเปลี่ยนแปลงต่อทั้งทีมจะดึงดูดความสนใจจากทั้งบริษัท ด้วยเหตุนี้จึงสร้างโอกาสให้คุณได้เริ่มต้นสร้างชื่อใหม่ตั้งแต่ต้น เป็นโอกาสพิสูจน์ทักษะและความสามารถของครีเอทีฟโดยแสดงผลงานชิ้นยอดและโปรเจกต์ที่ได้ผลดีเยี่ยม ลูกค้าภายในจะเริ่มไว้วางใจให้ทีมของคุณส่งมอบผลงานระดับเอเจนซี และจะยอมรับคุณในฐานะกลุ่มที่มีทักษะทำงานเป็นระบบ ซึ่งส่งมอบผลงานคุณภาพสูงอย่างต่อเนื่อง

## 2. พิสูจน์คุณค่าของทีม

ตั้งแต่ที่เทรนด์นี้เริ่มโต การประหยัดต้นทุนมักเป็นเหตุผลใหญ่ที่แบรนด์ต่างๆ ตัดสินใจตั้งเอเจนซีขึ้นภายในบริษัท<sup>5</sup> รายงานทีมครีเอทีฟภายในบริษัทปี 2560 ยังแสดงให้เห็นว่าผู้นำฝ่ายครีเอทีฟระบุว่าความรู้เกี่ยวกับแบรนด์และคุณภาพชิ้นงานระดับสูงเป็น 2 คุณค่าหลักที่ลูกค้าให้ความสำคัญ<sup>6</sup> เมื่อมีโครงสร้างเอเจนซีภายในบริษัทและกระบวนการแล้ว จึงมีโอกาสใหม่ที่จะสร้าง KPI, ติดตามงานและวัดความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อพิสูจน์ให้องค์กรของคุณเห็นว่าทีมของคุณมีคุณค่าที่จับต้องและวัดผลได้ต่อบริษัท

## 3. แข่งขันกับเอเจนซีภายนอก

เอเจนซีภายในบริษัทที่มีความพร้อมจะมีโอกาสได้ทำผลงานคุณภาพสูงเทียบเคียงเอเจนซีภายนอก แต่ใช้ต้นทุนน้อยกว่า มีความยืดหยุ่นมากกว่า และใช้เวลาน้อยกว่า เพราะผู้ที่อยู่ในบริษัทย่อมรู้จักแนวทางการสื่อสารรวมถึงกลยุทธ์ของบริษัทอย่างทะลุปรุโปร่ง จึงสามารถสร้างแบรนด์ได้อย่างสอดคล้องต่อเนื่องในแบบที่กลุ่มภายนอกยากที่จะเลียนแบบ เอเจนซีภายในบริษัทยังสร้างความน่าเชื่อถือได้โดยการนำเสนอโปรเจกต์แข่งกับเอเจนซีภายนอก รวมไปถึงการเข้าแข่งขันชิงรางวัลจากประกวดโฆษณา/การออกแบบในระดับประเทศและระดับนานาชาติร่วมกับคู่แข่งภายนอก Discovery Channel มีเอเจนซีภายในบริษัทในชื่อ Discovery Communications ซึ่งชนะรางวัล gold ADDY ในการประกวด National ADDY ประจำปี 2557 ของ AAF Discovery Communications รวมถึงเอเจนซีอื่นๆ ภายในได้พิสูจน์แล้วว่าทีมงานภายในบริษัทไม่เพียงแต่แข่งขันกับคู่แข่งภายนอกได้ แต่ยังทำผลงานได้ดีกว่าด้วย เมื่อการันตีด้วย ผลงานที่ไม่ด้อยกว่าเอเจนซีภายนอกและความมั่นคงของงานที่มีต่อองค์กรขนาดใหญ่เท่านั้นที่มอบให้ได้ เอเจนซีภายในบริษัทจึงอาจดึงดูดบุคลากรผู้มีความสามารถและได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าภายในด้วยกันมากขึ้น

## 4. สร้างขวัญกำลังใจให้ทีม

เกือบหนึ่งในสาม (30%) ของผู้นำฝ่ายครีเอทีฟไม่ค่อยพอใจกับบทบาทปัจจุบันของตนเอง<sup>7</sup> การปรับปรุงงานครีเอทีฟให้สอดคล้องกับพันธกิจของบริษัทจะช่วยให้ครีเอทีฟรู้สึกยินดีกับงานที่ทำ สร้างความรู้สึกรักภูมิใจและมั่นใจในผลงาน แต่แม้จะมีฐานะเป็นเอเจนซีภายในที่ให้บริการเต็มรูปแบบ ทีมก็อาจมองหาการออกแบบจากภายนอกเพื่อกระตุ้นแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์ผลงานให้ดีที่สุด เอเจนซีภายในบริษัทอาจแข่งขันนำเสนอผลงานแข่งกับกลุ่มจากภายนอกเพื่อสัมผัสความตื่นเต้นของการทำงานและข้อดีของชีวิตเอเจนซีได้แต่ยังมีความมั่นคง ยกตัวอย่าง The Lego Group ที่มีการแข่งขันระหว่างเอเจนซีกับทีมภายในบริษัทเป็นครั้งคราวเพื่อกระตุ้นให้ทีมภายในบริษัทได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์

## 5. เป็นพาร์ทเนอร์กลยุทธ์ ไม่ใช่คนรับคำสั่ง

นโยบายประหยัดต้นทุนของเอเจนซีภายในบริษัท ทำให้ทีมครีเอทีฟไม่สามารถทำงานแบบสั่งอย่างเดียวได้อีกต่อไป การปรับโครงสร้างแบบเอเจนซีจะแต่งตั้งตำแหน่งผู้จัดการบัญชีหรือผู้จัดการโครงการ เพื่อช่วยจัดลำดับความสำคัญของคำขอต่างๆ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายสำคัญ ซึ่งจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางระหว่างลูกค้าและทีมงานฝ่ายครีเอทีฟ จึงรับรองว่าครีเอทีฟจะใช้เวลากับงานที่เกี่ยวข้องมากที่สุด ภายใต้การจัดการนี้ ครีเอทีฟจะสามารถทำงานร่วมกับลูกค้าภายในเพื่อเสนอความเชี่ยวชาญ ไอเดียและความรู้เกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดแทนที่จะรอทำตามคำสั่ง ช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ในฐานะพาร์ทเนอร์

**ลูกค้ามองว่าความรู้เกี่ยวกับแบรนด์และคุณภาพของชิ้นงานเป็น 2 คุณค่าหลักของเอเจนซีภายในบริษัท<sup>6</sup>**



30% ของผู้นำฝ่ายครีเอทีฟไม่ค่อยพอใจกับบทบาทในปัจจุบัน<sup>7</sup>

# 6 ปัจจัยที่ต้องพิจารณาก่อนเริ่ม

การเปลี่ยนจากทีมครีเอทีฟเป็นเอเจนซีภายในบริษัทโดยสมบูรณ์แบบไม่ใช้ งานเล็กๆ และมีหลายปัจจัยที่ต้องพิจารณาก่อนเริ่มต้น ปัจจัยใหญ่บาง ข้อที่คุณควรต้องทราบมีดังนี้

## 1. การเปลี่ยนแปลงจะเป็นเรื่องใหญ่

คุณต้องปรับโครงสร้างทีม และที่สำคัญที่สุดคือวิธีการที่เคยใช้ ทำงาน รวมถึงการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงภายในทีม เกี่ยวกับกระบวนการใหม่ บริการใหม่ๆ ที่นำเสนอ และโครงสร้างทีม แบบใหม่ ซึ่งมีแนวโน้มว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงงบประมาณและมีการ ลงทุนเพิ่มเพื่อสรรหาพนักงานให้ครบตำแหน่งตามโครงสร้างเอเจนซี

## 2. ความสำเร็จต้องอาศัย ความร่วมมือจากทุกส่วน

เพราะผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลต่อทั้งบริษัทจึงต้องลง มือแบบเทหมดหน้าตัก หากทีมครีเอทีฟ ผู้บริหาร และผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียทั่วทั้งบริษัทมองไม่เห็นคุณค่าและความน่าตื่น เต็นของการเปลี่ยนแปลงนี้ ทุกอย่างก็จะไม่เกิดขึ้น

## 3. การเปลี่ยนความเข้าใจไม่ใช่เรื่องง่าย

บริษัทของคุณน่าจะมีความเข้าใจที่ฝังลึกต่อทีมครีเอทีฟและการจะ เปลี่ยนความเข้าใจนี้ก็ไม่สามารถทำได้อย่างรวดเร็วหรือง่ายดาย แต่ก็ยังมีหนทางอยู่ Joseph Gies ผู้อำนวยการฝ่ายครีเอทีฟของเอ เจนซีภายในบริษัทค่าปลักรายใหญ่เล่าประสบการณ์ในการเปลี่ยน ความเข้าใจไว้ว่า

“น่าเสียดายที่ความเข้าใจผิดๆ นั้นเป็นเรื่องจริง และการที่อยู่ “ภายใน” อาจทำให้การทลาย ความเข้าใจแบบเก่าๆ ว่าเราเป็น “โปรดักชันในบริษัท” และงานกลยุทธ์ งานสร้างสรรค์ต้องมาจากเอเจนซีจริงนอกบริษัท เป็นเรื่องยากที่จะเปลี่ยนแปลง แต่ก็เป็นไปได้! หากแผนกของคุณทำได้ และส่งมอบผลงานได้

*น่าเสียดายที่ความเข้าใจผิดๆ นั้นเป็นเรื่องจริง และการที่อยู่ “ภายใน” อาจทำให้การทลาย ความเข้าใจแบบเก่าๆ ว่าเราเป็น “โปรดักชันในบริษัท” และงานกลยุทธ์ งานสร้าง สรรค์ต้องมาจากเอเจนซีจริง นอกบริษัท เป็นเรื่องยากที่จะ เปลี่ยนแปลง*

เมื่อพูดถึงการทำงานในแบบเอเจนซีที่มากประสบการณ์ คุณก็แข่งขันกับเอเจนซีภายนอกและเอาชนะใจลูกค้าได้ การเอาชนะคู่แข่งจะทำให้เป็นที่สนใจ แล้วความเข้าใจก็จะเปลี่ยนไปเอง (Caveat: ปกติแล้วการเปลี่ยนแปลงความเข้าใจอื่นๆ ที่สั่งสมมาหลายปีก็ใช้เวลานานอยู่)”

#### 4. คุณต้องนำเสนอ บางอย่างที่แตกต่างกันที่เคยได้

หนึ่งในกุญแจเพื่อเปลี่ยนแปลงความเข้าใจคือการเปลี่ยนแปลงผลลัพธ์ที่ส่งมอบ หากทีมของคุณยังให้บริการแบบเดิมๆ เหมือนกับตอนที่ยังไม่ได้รีแบรนด์เป็นเอเจนซีภายในบริษัท ก็แสดงว่าคุณไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก และความเข้าใจของบริษัทที่มีต่อทีมของคุณก็จะไม่เปลี่ยนแปลงเช่นกัน ดังนั้น คุณต้องปรึกษากับผู้มีอำนาจตัดสินใจ และคิดหาวิธีเปลี่ยนแปลงให้แบรนด์ของทีมรวมถึงผลลัพธ์ที่ส่งมอบแตกต่างและดีกว่าที่เคย

#### 5. ยิ่งทีมมีขนาดเล็กเท่าไร ความได้เปรียบก็ยิ่งน้อยลงเท่านั้น

หากการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จนำมาซึ่งงานในรูปแบบใหม่มากมาย ทีมของคุณจะรับมือกับเวิร์กโหลดที่เพิ่มขึ้นได้มากกว่า 50 เปอร์เซ็นต์ของผู้เชี่ยวชาญในบริษัททำงานมากกว่า 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์<sup>8</sup> และการจัดหาทรัพยากรก็เป็นปัญหาใหญ่ของทีมเกือบ 54 เปอร์เซ็นต์<sup>9</sup> หากทีมของคุณมีพนักงานไม่พอและมีงานล้นมือ การเปลี่ยนแปลงก็อาจไม่เกิดประโยชน์สูงสุด การเปลี่ยนจากทีมครีเอทีฟไปเป็นเอเจนซีส่วนใหญ่ จะได้ผลเมื่อมีสมาชิกในทีมอย่างน้อย 10 คน แต่การรวมทีมการตลาดทั้งทีมหรือเสริมด้วยฟรีแลนซ์มาช่วยงานก็เป็นตัวเลือกที่ดี<sup>10</sup> ลองประเมินความสามารถและศักยภาพของคุณดู



กว่า 50% ของผู้เชี่ยวชาญในบริษัททำงานมากกว่า 40 ชั่วโมงต่อสัปดาห์<sup>8</sup> และการจัดหาทรัพยากรก็เป็นปัญหาใหญ่ของทีมเกือบ 54%<sup>9</sup>

#### 6. คุณจะต้องเตรียมค่าใช้จ่าย

การเพิ่มจำนวนพนักงาน การใช้กระบวนการใหม่ๆ และค่าใช้จ่ายอื่นๆ จะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเมื่อคุณตัดสินใจที่จะเปลี่ยน คุณต้องมั่นใจว่าสามารถประมาณการ ROI ของการเปลี่ยนแปลงนี้ได้ และวางแผนการเปลี่ยนผ่านโดยใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุด



# 7 ขั้นตอนเพื่อเปลี่ยนมาใช้โมเดล เอเจนซีภายในบริษัท

ในช่วงสิบปีที่ผ่านมา บริษัทมากมายได้ทยอยปรับเปลี่ยนทีมครีเอทีฟของบริษัท ให้กลายเป็นเอเจนซีภายในบริษัท บ้างประสบความสำเร็จบ้างก็ไม่ประสบความสำเร็จ ขั้นตอนเพื่อความมั่นใจว่าคุณจะเลี่ยงหลุมพรางที่พบได้บ่อยในการ เปลี่ยนเป็นเอเจนซีในองค์กรมีดังนี้

## 1. วางแผนรีแบรนด์และสร้างความ เชื่อมั่นจากฝ่ายบริหาร

**แบรนด์** – รวบรวมบุคลากรสำคัญมาประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดแบรนด์ สำหรับเอเจนซีของคุณ เพื่อสร้างเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากเดิม เลือกรูปภาพลักษณ์ โลโก้ และชื่อที่จะสร้างความเชื่อมั่นจากทั้งบริษัทและ สร้างความภูมิใจให้กับทีม โดยที่ยังคงเข้ากันได้กับแบรนด์ของบริษัท เมื่อตัดสินใจเกี่ยวกับแบรนด์ใหม่ได้แล้ว ให้จัดทำคู่มือสำหรับแบรนด์เพื่อ เพิ่มโครงสร้างและความสอดคล้องในกระบวนการสร้างสรรค์

**การนำเสนอบริการและการเรียกเก็บเงิน** – ตัดสินใจว่าทีมของคุณจะนำเสนอบริการอะไรบ้าง และต้องบอกให้ทุกคนได้รับรู้ คุณจะมีบริการแคมเปญ การตลาดและการสื่อสาร การจัดการแบรนด์ และ/หรือการตลาดบนเว็บ อย่างเต็มรูปแบบหรือไม่ การกำหนดเอาไว้จะช่วยให้คุณไม่ต้องกังวลว่า ผู้ที่มีโอกาสเป็นลูกค้าจะมาขอให้ทำโปรเจกต์ที่ทีมของคุณยังไม่พร้อม หากไม่ตรงกับบริการที่คุณนำเสนอ คุณสามารถปฏิเสธได้

จากนั้นคุณต้องตัดสินใจว่าจะเรียกเก็บเงินค่าบริการจากลูกค้าของคุณ อย่างไร โดยทั่วไปทีมครีเอทีฟในบริษัทมักคิดว่าต้อง “ให้บริการฟรี” แต่บริการฟรีอาจทำให้เกิดความยุ่งยากในการโต้ตอบระหว่างทีมกับลูกค้า และไม่สามารถกำหนดความรับผิดชอบใดๆ ให้กับลูกค้าได้เลย ตามแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด คุณควรคิดวิธี “เรียกเก็บเงิน” จากลูกค้า โดยอาจเป็นการเรียกเก็บตามเวลาและชั่วโมง การใช้ระบบเรียกเก็บเงิน แบบ charge-back หรือวิธีอื่นๆที่เหมาะสมกับองค์กรของคุณ

ในบรรดาเอเจนซีภายในบริษัท มีจำนวน 32 % เรียกเก็บค่าบริการจากลูกค้า โดยใช้ระบบเรียกเก็บเงินย้อนกลับ<sup>11</sup> ซึ่งระบบเรียกเก็บเงินย้อนกลับนี้ คุณจะ



32% ของเอเจนซีภายในบริษัทเรียกเก็บเงินลูกค้าด้วยระบบเรียกเก็บเงินแบบ charge-back<sup>11</sup>

### 5 ข้อดีของการเรียกเก็บเงินแบบ charge-back:<sup>12</sup>

- ส่งเสริมความรับผิดชอบและความโปร่งใสให้กับการบริหารจัดการการเงินของเอเจนซี
- ส่งเสริมให้ลูกค้าใช้เวลาและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- ให้เมตริกประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินงานและการจัดสรรบุคลากร
- ส่งเสริมให้เอเจนซีใช้เวลาและทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- ช่วยให้แผนกต่างๆ สามารถสนับสนุนลูกค้าหลากหลายประเภทได้อย่างเท่าเทียมและสมดุล

ยังคงต้องตัดสินใจว่าจะเรียกเก็บเงินตามอัตรารายชั่วโมงตามประเภทของบริการ ตามอัตราเหมาจ่ายต่อโปรเจกต์ตามวิธีอื่นๆ หรือคิดแบบผสมอัตรา การเรียกเก็บเงิน แบบ charge-back เป็นวิธีที่ใช้กันทั่วไปสำหรับเอเจนซีที่ติดตามชั่วโมงการทำงาน 3/4 ของทีมที่ใช้ระบบเรียกเก็บเงินแบบ charge-back จะใช้วิธีการคิดค่าบริการแบบรายชั่วโมง<sup>13</sup>

**แผนงบประมาณ** – การเปลี่ยนผ่านนี้มีค่าใช้จ่ายสูง แต่หากวางแผนไว้ดี ก็จะได้คืน ทุนได้ไว ตรวจสอบว่ามิงงบประมาณอย่างละเอียดสำหรับการเปลี่ยนแปลงแต่ละขั้นตอน งบประมาณจะไม่เพียงแต่ช่วยให้คุณควบคุมการเงินได้ แต่ยังจำเป็นเพื่อช่วยโน้มน้าวให้ฝ่ายบริหารเห็นชอบกับการเปลี่ยนแปลงด้วย

**แผนปฏิบัติการ** – พัฒนาแผนเพื่อความมั่นใจว่าทีมของคุณจะไม่หลงทางและกำหนดเวลาของโปรเจกต์ แม้จะเกิดความสับสน (และความตื่นเต้น) ระหว่างเปลี่ยนผ่าน อย่างไรก็ตามนี้เป็นโอกาสที่จะสร้างความประทับใจครั้งแรกและสร้างความไว้วางใจจากบริษัท งานต่างๆ จะต้องไม่และไม่สามารถหยุดได้เลยในระหว่างที่ปรับโครงสร้างทีม

**คำแถลงพันธกิจ** – ลองดูคำแนะนำจากอดีตผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายครีเอทีฟที่ Marriott Vacations Worldwide คุณ Tony Fernandez Jr. ผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนากระบวนการเอเจนซีภายในบริษัทของ MVW

“ผมจะเริ่มต้นกระบวนการด้วยคำแถลงพันธกิจที่อธิบายเป้าหมายของเอเจนซี ซึ่งจะช่วยให้ฝ่ายบริหารระดับสูงเห็นว่ามิวีสัยทัศน์ระยะยาว ซึ่งรวมถึง ROI ของบริษัท เมื่อเราแสดงให้เห็นว่ามีความเข้าใจว่าบริษัทต้องการอะไรแล้วเราก็ได้รับความเชื่อใจให้สร้างทีมที่ตรงตามความต้องการนั้น”

## 2. โปรโมทแบรนด์ของคุณภายในบริษัท

เมื่อแผนของคุณได้รับการอนุมัติและการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว ถึงเวลาเปิดตัวแบรนด์ของคุณภายในบริษัทเพื่อให้ทุกแผนกได้รับทราบ คุณอาจสร้างความน่าตื่นเต้นด้วยการจัดแคมเปญสร้างการรับรู้แบรนด์ ลองพิจารณาแคมเปญเหล่านี้ที่จะช่วยเพิ่มความรับรู้ภายในบริษัท

- สร้างแบรนด์ให้พื้นที่สำนักงาน
- ทำ “ไดเรกต์เมล” แจกจ่ายให้ผู้ที่อาจเป็นลูกค้าภายในบริษัทโดยบอกกล่าวถึงแบรนด์ใหม่ สิ่งที่จะนำเสนอ และความสำเร็จ
- จัดงานโอเพนเฮาส์ในแผนก และเชิญผู้ที่อาจเป็นลูกค้าภายในบริษัทมาเข้าร่วม คุณสามารถแสดงผลงาน ประกาศแบรนด์ใหม่ และนำเสนอบริการรวมทั้งอาจได้คาดหวังว่าจะได้ตกลงร่วมโปรเจกต์ใหม่ๆ

## 3. ปรับโครงสร้างให้ทีมทำงานเหมือนกับเอเจนซี

โมเดลในหน้า 4 เสนอไอเดียให้คุณเห็นว่าเอเจนซีน่าจะมีโครงสร้างเป็นอย่างไร ถึงเวลาสร้างโมเดลนั้นให้เป็นจริงแล้ว แต่งตั้งผู้จัดการบัญชี/ลูกค้า ผู้จัดการโปรเจกต์ ผู้จัดการฝ่ายประสานงาน ฯลฯ ซึ่งจะต้องเพิ่มจำนวนสมาชิกในทีม หากคุณจะขยายบริการที่นำเสนอด้วย คุณต้องจ้างนักออกแบบหรือนักเขียนข้อความโฆษณาเพิ่มให้พอดีด้วย

## 4. เตรียมเครื่องมือที่เหมาะสม

การตั้งเอเจนซีภายในบริษัทต้องอาศัยความร่วมมือมหาศาล ตั้งแต่ฝ่ายบริหารทรัพยากร ฝ่ายดำเนินการและการผลิต ตลอดจนการโปรโมทในหลายช่องทางไปจนถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีม การบริหารจัดการงาน การติดตามและการวัดผล ฯลฯ โชคดีที่มีเครื่องมือบนระบบคลาวด์ช่วยซิงค์ทุกอย่างเข้าด้วยกัน เอเจนซีส่วนใหญ่เลือกใช้เครื่องมือบางอย่างหรือทั้งหมด ดังนี้

- การบริหารจัดการคำขอ
- การบริหารจัดการงาน เวิร์กโฟลว์ หรือโปรเจกต์
- การพิสูจน์อักษรดิจิทัล
- การติดตามเวลา
- การบริหารจัดการทรัพยากร
- การทำงานร่วมกัน
- การติดตามการอนุมัติ
- Digital Asset Management (DAM)

พิจารณาใช้โซลูชันบริหารจัดการงานสมัยใหม่ที่เชื่อมต่อความสามารถทั้งหมดเข้าไว้ด้วยกันและช่วยเสริมการทำงานร่วมกันและความสามารถในการมองเห็นแก่สมาชิกทีมที่เกี่ยวข้องทุกคนในแบบเรียลไทม์

เมื่อเลือกเครื่องมือแล้ว (และอย่าลืมว่ามีเครื่องมือที่ต่างกันน้อยเท่าไรก็ยิ่งดี) ก็สร้างกระบวนการเวิร์กโฟลว์ใหม่ โดยใช้เครื่องมือที่มี และอย่าลืมวิธีที่คุณจะจัดการกับทุกขั้นตอนในวงจรชีวิตของงานการตลาด ตั้งแต่เริ่มส่งคำขอไปจนถึงส่งมอบและวัดผล หากคุณเลือกเครื่องมือมากกว่าหนึ่งอย่างเพื่อบริหารจัดการงาน คุณต้องมั่นใจว่าเครื่องมือเหล่านั้นสามารถผสานการทำงานเข้าด้วยกันได้เป็นอย่างดี

ให้ทีมของคุณมีส่วนร่วมด้วยตลอดทั้งกระบวนการนี้ ยิ่งทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากไร ก็ยิ่งมีแนวโน้มที่จะใช้เครื่องมือและมีส่วนร่วมกับงานมากขึ้นเท่านั้น

คุณต้องแน่ใจว่าเครื่องมือทั้งหมดที่นำมาใช้จะสามารถช่วยคุณบริหารจัดการงานของคุณผ่านวงจรของงานการตลาดได้อย่างราบรื่น

**การตั้งเอเจนซีภายในบริษัทต้องอาศัยความร่วมมือมหาศาล ตั้งแต่ฝ่ายบริหารทรัพยากรฝ่ายดำเนินการและการผลิต ตลอดจนการโปรโมทในหลายช่องทางไปจนถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีม การบริหารจัดการงาน การติดตามและการวัดผล ฯลฯ**

## 5. สร้างและใช้กระบวนการรับงานที่เป็นมาตรฐาน

### เลือก “คนเฝ้าประตู” ให้ทีมของคุณ

บุคคลนี้อาจเป็นผู้อำนวยการฝ่ายครีเอทีฟ ผู้จัดการฝ่ายประสานงานหรือบุคคลในตำแหน่งเทียบเท่า บุคคลนี้จะบริหารจัดการคำขอเกี่ยวกับงานที่เข้ามาทั้งหมดให้ทีมของคุณ เพื่อลดคำขอที่ไม่เกี่ยวข้องซึ่งอาจดึงความสนใจหรือขัดจังหวะสมาชิกทีมจากการสร้างสรรค์ชิ้นงานสำคัญ

### เลือกตำแหน่งเพียงจุดเดียวให้ลูกค้าส่งคำขอของงานถึงทีมของคุณ

ตำแหน่งนี้โดยทั่วไปจะเรียกว่า “คิวคำขอ” ซึ่งอาจเป็นคุณลักษณะหนึ่งของซอฟต์แวร์บริหารจัดการงานก็ได้ แต่ไม่ควรเป็นเครื่องมือช่วยเหลือด้านไอที การกำหนดตำแหน่งเดียวสำหรับส่งคำขอของงานให้ทีมของคุณจะลดความสับสนอันเป็นผลจากคำขอที่ไม่เกี่ยวข้องที่ส่งถึงทีมของคุณตลอดทั้งวัน ทีมของคุณจะเห็นภาพรวมของคำขอทั้งหมดที่ส่งเข้ามา และสามารถจัดลำดับความสำคัญให้คำขอตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และทรัพยากรที่มี แทนการดูเพียงแค่ว่าคำขอใดเป็นคำขอถัดไปหรือเป็นคำขอ “เร่งด่วน”

### เพิ่มบริพงานครีเอทีฟที่เป็นมาตรฐานเข้าในกระบวนการ

คุณจำเป็นต้องกำหนดให้คำขอที่เข้ามาทั้งหมดมาพร้อมกับบริพงานครีเอทีฟที่เป็นมาตรฐานโดยอิงตามผลงานที่ส่งมอบและเวิร์กโฟลว์ทั่วไปของคุณ หากคุณใช้โซลูชันบริหารจัดการงานสมัยใหม่คุณน่าจะปรับแต่ง “แบบฟอร์มที่กำหนดเอง” เมื่อตั้งคำคิวคำขอเพื่อให้ทำหน้าที่เป็น บริพงานครีเอทีฟในตัวได้ โซลูชันในลักษณะนี้ยังช่วยให้คุณแนบเอกสารหรือลิงก์เข้ากับคำขอได้ด้วยในกรณีที่ต้องการ

### ดูแลบังคับใช้กระบวนการใหม่นี้

การสร้างกระบวนการบริหารจัดการคำขอแบบมาตรฐานจะไม่สำเร็จได้เลย หาก你不สื่อสารกับทั้งทีมและกับผู้ที่เป็นลูกค้าทุกรายให้ชัดเจน เกี่ยวกับกระบวนการใหม่นี้ แล้วจากนั้นก็ต้องบังคับใช้ คุณควรกดดันให้ทีมของคุณไม่รับคำขอที่ไม่ได้ส่งตามกระบวนการมาตรฐานของคุณด้วย



รูปที่ 2 วงจรงานการตลาด

รูปที่ 2 วงจรงานการตลาด

**“สิ่งหนึ่งที่เราให้ได้แต่เอเจนซีภายนอกให้ได้ไม่ได้คือฐานความรู้เกี่ยวกับบริษัทของเรา ในท้ายที่สุดแล้ว ไม่สำคัญหรอกว่าจะเป็นเอเจนซีหรือทีมฝ่ายครีเอทีฟ แต่คือการทำทีมของเราจะสร้างความเชื่อถือและการยอมรับจากลูกค้า ต่างหาก หากบรรลุเป้าหมายนั้นได้ ทีมของเราก็ชนะแล้ว!”**

### Charles Bory

ผู้อำนวยการอาวุโสฝ่ายปฏิบัติการ

DIRECTV

## 6. กำหนด KPI

อย่าลืมว่าหนึ่งในข้อดีสูงสุดของการเปลี่ยนเป็นเอเจนซีภายในบริษัทคือการสร้างความไว้วางใจและการยอมรับจากบริษัท บางทีวิธีที่สำคัญที่สุดในการบรรลุเป้าหมายนี้คือการกำหนดว่าตัวชี้วัดประสิทธิภาพหลัก (KPI) ไດบ้างที่จะพิสูจน์คุณค่าของคุณได้ KPI โดยทั่วไปของเอเจนซีประกอบด้วย

- ต้นทุนที่วางแผน vs. ต้นทุนที่ใช้จ่ายจริง
- ความพึงพอใจของลูกค้า
- อัตราการส่งมอบตรงเวลา
- โพรเจกต์ในรอบปีที่เสร็จสิ้น
- เวลาที่วางแผน vs. เวลาที่ใช้จ่ายจริง

Kent Thompson แห่ง Lego Group เสนอแนะการใช้เมตริกที่เรียกว่า “อัตราความสมบูรณ์แบบ” ซึ่งจะวัดจำนวน โขลูล์ขุ่นที่ส่งมอบโดยไม่มีข้อร้องเรียนต่อปีเทียบกับจำนวนโพรเจกต์ต่อปี โพรดทราบว่ารายนี้อาจไม่ครอบคลุมทั้งหมด ค่านิยมและเป้าหมายของบริษัทคุณควรเป็นตัวกำหนด KPI ของเอเจนซีคุณ

## 7. มุ่งเน้นสร้างความไว้วางใจเพื่อเป็นพาร์ทเนอร์ทางกลยุทธ์

นี่คือเคล็ดลับ 4 ข้อสู่การเป็นพาร์ทเนอร์เชิงกลยุทธ์

- เตรียมตัวและเตรียมพร้อมดำเนินงานอย่างโปร่งใสต่อลูกค้าภายในบริษัท ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และฝ่ายบริหาร
- ใช้ KPI ช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและคาดการณ์กำหนดเวลาและงบประมาณได้อย่างชัดเจน ผู้มีอำนาจตัดสินใจชอบเมตริกวัดผล หากคุณพิสูจน์ได้ด้วยตัวเลขว่างานของคุณคุ้มค่าและตรงเวลา คุณก็จะมีเพื่อนมากมายที่ทรงอิทธิพล
- สามารถรับประกันรักษาเวลาตามสัญญาได้ ไม่มีวิธีไหนจะทำให้ความไว้วางใจได้เร็วไปกว่าการให้สัญญาแต่ไม่ส่งมอบงาน หากงานของคุณล่าช้ากว่ากำหนด อย่าปิดบังและต้องตรงไปตรงมา แต่ให้ลองหาหรือเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้า มิเช่นนั้นลูกค้าอาจคิดว่าไม่สามารถวางใจให้ทีมของคุณทำงานเสร็จตามเวลาที่กำหนด และจะหันไปใช้บริการเอเจนซีภายนอกในครั้งถัดไป
- กำหนดจุดแข็งในการแข่งขันของคุณ คุณจะมั่นใจได้อย่างไรว่าจะมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้าได้ทุกครั้ง อย่าลืมว่า เอเจนซีภายนอกไม่มีความรู้เกี่ยวกับแบรนด์และความสอดคล้องต่อเนื้อ ความคุ้มค่า และความใกล้ชิดในแบบที่ทีมของคุณทำได้ คุณต้องทำให้ลูกค้าไม่อาจลืมประสบการณ์ที่ร่วมงานกับเอเจนซีภายในบริษัท

**“คุณค่าคือจุดที่เอเจนซีภายในบริษัทจะเปลี่ยนจากการเป็นเวนเดอร์ที่ทำงานได้เร็วและถูกไปเป็นพาร์ทเนอร์ทางกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อธุรกิจ คำถามสำหรับเอเจนซีภายในบริษัทคือคุณยินดีทำในสิ่งที่จำเป็นเพื่อกลายเป็นพาร์ทเนอร์ธุรกิจ คนสำคัญหรือไม่<sup>14</sup>”**

### Marta Stiglin

สมาชิกคณะกรรมการฟอรัมเอเจนซีภายในบริษัท ผู้อำนวยการ Stiglin Consulting

# เปลี่ยนผ่านสู่เอเจนซีภายในบริษัทด้วย Workfront

การจะเปลี่ยนผ่านเป็นโมเดลเอเจนซีภายในบริษัทบังคับได้ ทีมของคุณต้องมีทรัพยากร กระบวนการ และเวิร์กโฟลว์ที่เหมาะสม วางโครงสร้างที่ดีด้วยเครื่องมือบริหารจัดการงานสมัยใหม่อย่าง Workfront วางใจให้ Workfront เป็นระบบบันทึกการดำเนินการหลักของคุณ เพื่อช่วยให้คุณเปลี่ยนผ่านไปเป็นโมเดลเอเจนซีภายในบริษัทได้อย่างราบรื่น รวมถึง

- ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของทีม
- สร้างความน่าเชื่อถือและความพึงพอใจจากลูกค้า
- ช่วยให้ทีมมองเห็นงานได้ชัดเจนขึ้น
- ได้ใช้เวลามากขึ้นกับการสร้างสรรค์ผลงาน

ขอคุณเดโม

# เอกสารอ้างอิง

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 and Cella Consulting, LLC. 2017 In-House Creative Industry Report, May 2017.
4. The BOSS Group and Cella Consulting, LLC. 2017 In-House Creative Industry Report, May 2017.
5. Kirkpatrick, David. “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 and Cella Consulting, LLC. 2017 In-House Creative Industry Report, May 2017.
7. The BOSS Group, Cella Consulting, LLC and InSource, 2014 In-House Creative Services Industry Report, April 2014, 58.
8. The BOSS Group and Cella Consulting, LLC. 2017 In-House Creative Industry Report, May 2017.
9. The BOSS Group and Cella Consulting, LLC. 2017 In-House Creative Industry Report, May 2017.
10. “2013 ANA Survey Report: The Rise of the In-House Agency,” (ANA: 2013 17
11. The BOSS Group and Cella Consulting, LLC. 2017 In-House Creative Industry Report, May 2017.
12. The BOSS Group and Cella Consulting, LLC. 2017 In-House Creative Industry Report, May 2017.
13. The BOSS Group and Cella Consulting, LLC. 2017 In-House Creative Industry Report, May 2017.
14. Marta Stiglin, Project Tracking is Key to Measuring Team Performance, (IHAF: August 2009).



Copyright © 2018 Workfront, Inc. All rights reserved.