

SNABBARE, BÄTTRE OCH BILLIGARE MED CROSS-AGENCY-TEAMS

Brief.

Därför är den nya modellen överlägsen.
Utmaningar och slutsatser.
Så gjorde Procter & Gamble.



Besöksadress
Katarinavägen 15, 3 tr
116 45 STOCKHOLM
Företagsadress
Box 4011
102 61 STOCKHOLM



Telefon
Växel: + 46 (0) 8 463 03 00



Online
E-post: info@customeronly.com
Webb: www.customeronly.com

Inledning

Det pågår en revolution



En miljard dollar. Så mycket har Procter&Gamble sparat in under de senaste fyra åren genom att bland annat sätta samman kreativa team med talanger från flera konkurrerande byråer. Den nya byråmodellen är en cross-agency-modell.

Revolutionerar branschen

P&G har startat en revolution i reklambranschen och etablerar en ny byråmodell med cross-agency-teams. Ett kundfokuserat team sammansatt av talanger från flera byråer, kompletterade med specialister. Resultatet: P&G minskar antalet byråer från 6000 globalt till 2500 med ambitionen att minska med ytterligare 50 procent. Andra bolag, som

Renault och Unilever, följer efter. För att citera Marc Pritchard, Procter&Gambles legendariske Chief Brand Officer:

"Vi förnyar byråmodellen för att få den bästa kreativiteten."

Ingen reklambyrå eller inhousebyrå har alla de specialister som krävs för att dra full nytta av den nya marknadsföringen. Den självklara lösningen är därför att utveckla cross-agency-teams som ger den flexibilitet som krävs för att möta ständigt förändrade utmaningar – utan silotänkande och med fullständigt kundfokus.

Låt oss jämföra den nya cross-agency-modellen med den traditionella.



Utmaning 1

Snabbhet – och nyckelordet är anpassning

Utan ett team som kan anpassa sig till ny teknik och nya arbetssätt, realiserar inte den moderna marknadsföringen. Kampanjer måste ersättas av ett agilt och datadrivet arbetssätt för att optimera kommunikation och resultat.

Byråer har alltid varit duktiga på att ta fram kreativa idéer och vi har den största respekt för vad kreativitet kan åstadkomma. Men den traditionella byråmodellen stimulerar inte byråer att arbeta snabbare. Istället skapar den ett silotänkande och inte heller timdebiteringsmodellen motiverar till att jobba snabbare. Beställningsprocessen sker fortfarande efter vattenfallsmodellen. Att arbeta datadrivet hindras ofta av byråernas tillgång till data.

Slutsats

Cross-agency-teams är en betydligt mer flexibel organisationsmodell som snabbt kan anpassas till nya behov och ny teknik. Den har färre projektledare och strateger samt kortare beslutsvägar. Avsaknad av silotänkande underlättar dramatiskt ett snabbt och agilt arbetssätt. I cross-agency-modellen integreras externa byråer med inhouse och enskilda specialister – för att skapa en organisation som blixtn snabbt kan svara på kundernas behov och beteenden. Vad som krävs är ett oberoende ledarskap och projekt- och kommunikationsverktyg som stimulerar ett agilt arbetssätt.



Utmaning 2

Bättre affärsresultat – med kreativitet och data

Undersökningar visar att bättre affärsresultat (ROI) är den viktigaste utmaningen för både marknadschefer och byråchefer. Enligt uttalanden från P&G ger den nya byråmodellen positiva effekter på både kreativitet och ROI.

Ytterst få investeringar kan mäta sig med vad ett kreativt team kan åstadkomma med ett varumärke. Men dagens marknadsföring handlar om av att med hjälp av data ge kunden rätt information vid rätt tillfälle i rätt kanal. Därför har marknadsföringsbudgeten förändrats dramatiskt och fördelas idag lika mellan byråarvoden, egen personal, media och marketing tech – detta enligt the Annual Gartner CMO Spend Survey.

Slutsats

Tekniken utvecklas exponentiellt men organisationer utvecklas betydligt långsammare (MarTech's Law).

Därför är marknadschefens viktigaste investering att skapa det optimala marketeamet. Cross-agency-modellen är överlägsen den gamla då den bättre kan anpassas till teknikutvecklingen genom att använda specialister utanför byrån vilket i sin tur leder till att man kan dra full nytta av marketing tech.

Men allt handlar inte om teknik – cross-agency-teams ökar också utrymmet för fler kreatörer som kan stärka varumärket och öka företagets värde.



Utmaning 3

Billigare – lägre overhead och exakt rätt resurser

De flesta marknadschefer anser att timpriserna hos byråer måste sänkas, inte minst med tanke på att kostnaden för byrån ligger betydligt högre än inhouse. För att realisera lägre kostnader måste byrån stimuleras att jobba snabbare – samtidigt som uppdragen måste bli längre och mer stabila.

Byråchefens primära uppgift är att säkerställa byråns lönsamhet genom att skapa kundnytta. Men det är lätt att prioritera egen lönsamhet. Istället för att knyta till sig den bästa personen för uppdraget (som inte jobbar på byrån) frestas byråchefen att belägga egen personal vilket leder till lägre kundnytta. När många byråer är inblandade skapas dessutom en enorm overhead av dubblerade roller i form av planners, strateger och projektledning.

Slutsats

Med ett cross-agency-team kan kostnaderna för overhead, projekt- och produktionsledning kraftigt reduceras. Eftersom ett cross-agency-team bättre kan dra nytta av ny teknik, är det överlägset det traditionella. Dessutom – exakt rätt resurser gör marknadsföringen mer lönsam.



Case

Procter & Gamble ville ta tillbaka kontrollen från byråerna – så här gick det

Procter & Gamble ville återuppfinna sina byrårelationer.

Då skapade de tre nya byråmodeller – med talanger hämtade från flera.

”Vi ska ta tillbaka kontrollen över vår marknadsföring och göra mer inhouse”. Det sade Marc Pritchard, Chief Brand Officer på Procter & Gamble i mars 2018. Då hade P&G under de tre åren dessförinnan redan minskat sina externa byrå- och produktionsutgifter med 750 miljoner dollar.

I samband med uttalandet spenderade P&G i runda slängar knappt 11 miljarder dollar per år på marknadsföring, men hade som ambition att ”tänka om” när det gällde relationen till sina byråer. ”Vi arbetade tidigare med 6000 byråer runt om i världen och har minskat det till 2500”, berättade Pritchard då för tidningen Financial Times.

Tog för lång tid att få saker gjorda
På ISBA-konferensen för brittiska annonsörer sade Pritchard också att byråerna måste komma fram till hur de ska organisera sig: ”Vi

hade för många människor mellan oss och konsumenten,” och tillade att det tog ”för lång tid att få saker gjorda. Vi måste gå framåt mycket snabbare.”

Så hur skulle man då göra istället?

Med målet att ”återuppfinna” sina byrårelationer och för att sätta fokus på kreativiteten skapade Procter & Gamble tre nya byråmodeller:



01

People first

Den första blev skapandet av en grupp med flera byråer som kombinerade talanger från rivaliserande byråer. De kallade modellen "People First". Mot-svarigheten till vad vi på Customers-only kallar cross-agency-teams.

02

Fixed&Flow

Den andra modellen kallades "Fixed and Flow" och betyder att P&G letar efter mer flexibla byrårelationer utöver sina fasta samarbeten. Därigenom frigörs en större del av marknadsbudgeten till nya samarbeten och snabbare pucker. "Fixed and Flow" är också en modell som ska komma till rätta med det som Pritchard har kallat för den "arkaiska Mad Men-modellen".

03

Mediaköp

Den tredje modellen fokuserade på mediaplanering, där P&G tog hem det mesta internt med särskilt fokus på kreativt arbete i digitala medier. Sammansättningen av marknadsföringsteamerna skulle vridas mot ett större fokus på data och analys – företaget skulle anställa fler data scientists och färre projektledare.

"Vi har minskat utgifterna med nära 1 miljard dollar i avgifter och produktion under de senaste fyra åren och har återinvesterat det i andra kreativa partnerskap."

Så hur gick det då?

Marc Pritchard, i en intervju med Financial Times i juni 2019, drygt ett år senare: "Vi har minskat utgifterna med nära 1 miljard dollar i avgifter och produktion under de senaste fyra åren och har återinvesterat det i andra kreativa partnerskap."

Han sade också att den ökande användningen av annonsblockerare tvingade stora företag att experimentera mer och försöka skapa annonser som "människor faktiskt vill titta på". Och under Cannes Lions presenterades några av företagets nya partners, däribland Ariana Huffingtons nya företag Thrive Global, som hoppas att internetuppkopplade versioner av exempelvis Oral-B-tandborstar kan fungera som "wellness boosters".

Byråer har tappat stora affärer

Reklambyråer har tappat affärer från bil-, läkemedels- och konsumentvaruföretag som traditionellt har bildat ryggraden i deras kundkrets. Enorma summor står på spel. Tim Andree, verkställande direktör och ordförande för Dentsu Aegis, menar att byråernas traditionella kunder "inte kommer att spendera budgetar på det sätt de alltid har gjort". Företaget, som bildades 2012 när japanska Dentsu förvärvade Aegis för 3 miljarder pund, ska enligt Andree istället fokusera på hjälpa före-

tag med data, att identifiera potentiella slutkunder samt nå dem bättre med skräddarsydd reklam. Och Martin Sorrell, som grundade S4 Capital efter sin avgång från den brittiska byrågiganten WPP förra året, har kritiserat affärsmodellen i sitt tidigare företag och menar att de är för stora för att anpassa sig till den nya datadrivna marknadsföringen.

Vill "skaka" om nya områden

Och på Procter & Gamble jobbar man på med sina nya byråmodeller. Som Pritchard sade, när han nyligen utsågs till "industry legend" av The Advertising Club of New York – efter 37 år på samma företag:

"Mina tidiga dagar hos P&G var fantastiska, för jag lärde mig massor. Men sanningen är att jag fortfarande lär mig massor. Det har inte slutat. Jag skulle säga att det antagligen har ökat exponentiellt."

Pritchard menar att han aldrig blir klar. Content ligger överst på listan av nya områden att "skaka om". Liksom att tack vare den nya byråmodellen minska marknadsföringskostnaden med ytterligare 50 procent.

Till sist

En ny byråmodell kräver ett nytt ledarskap

Flera amerikanska studier visar att av företagets toppchefer stannar marknadschefen kortast på sin post. Kraven är enorma och kompetensen som krävs för att vara marknadschef är så bred att den inte längre kan rymmas i en och samma person. Kanske är den viktigaste uppgiften att leda det nya cross-agency-teamet? För detta krävs en ny roll – den nya byråledaren – som inte kommer från en huvudbyrå utan är neutral och agerar helt på uppdrag av kunden.

**Kontakta oss
redan idag om
du vill veta mer!**

Växel: + 46 (0) 8 463 03 00
E-post: info@customersonly.com
Webb: www.customersonly.com





customeronly
THE MARKETPLACE FOR MARKETERS

Brief
www.customeronly.com