

Hvordan ser fremtidens forretningsmodeller ud for de danske bureauer?

| | | | | |
|---------------------|-------------------------|------------------|-------------------------------|-----------------------|
| 1. Kunderne | 2. Client service | 5. Bureauets DNA | 6. Bureauets service offering | 8. Vigtigste partnere |
| | 3. Marketing & pitching | | 7. Bureauets organisation | |
| 4. Indtægtskilderne | | | 9. Omkostningerne | |

HENRIK JENSEN

Ole Stig Lommer legat 2015

Hvordan ser fremtidens forretningsmodeller ud for de danske bureauer?

Dette projekt handler om fremtidens succesfulde forretningsmodeller for danske bureauer.

Google, Facebook og Apple har forandret marketing landskabet for altid. Der er sket et paradigme skift. Det vil fortsætte med at forandre den danske bureaubranche i de kommende år. For at overleve skal danske bureauer løbende tilpasse, udvikle og transformere deres forretningsmodel.

Hvordan fremtidens forretningsmodel ser ud for danske bureauer, er der ikke et entydigt svar på. Det afhænger af din bureautype. Det afhænger af, om du er lokal eller international. Det afhænger af, om du er nystartet eller etableret. Det afhænger af, om du er lille eller stor. Det afhænger af, hvor godt din nuværende forretningsmodel fungerer.

Ambitionen med projektet er at udvikle en værktøjskasse, som alle danske bureauledere kan anvende i arbejdet med deres forretningsmodel.

Projektet er baseret på to kilder. En række internationale eksperters vurdering af fremtidens udfordringer og trends for bureauer. Den seneste forskning indenfor virksomheders forretningsmodel og strategiske udvikling.

Projektet henvender sig til bestyrelse, topledelse og ejere af de danske bureauer. Dem som skal stå på mål for bureauets overlevelse. Målsætningen er, at de med projektet har bedre forudsætninger for at få succes. Og dermed udvikle og fastholde arbejdspladser i den danske branche.

En stor tak til alle dem som stillede op og kom med deres bidrag. Uden Jer havde der ikke været noget projekt. Også en stor tak til Ole Stig Lommer og bestyrelsen for legatet. Jeg er bæret over at være den (desværre) sidste, som er blevet tildelt dette legendariske legat. Gid danske bureauer altid må have folk, som er ligeså visionære som Ole Stig Lommer var tilbage i 1983.

God fornøjelse



Henrik Jensen



Indholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| EXECUTIVE SUMMARY | 3 |
| 1. HVORDAN SER DIT BUREAUS FORRETNINGSMODEL UD? | 4 |
| 1.1. HVAD ER EN FORRETNINGSMODEL? | 4 |
| 1.2. DANSKE BUREAUER HAR BEHOV FOR EN BEDRE FORRETNINGSMODEL | 4 |
| 1.3. DET HANDLER OM LEDELSE | 6 |
| 1.4. HVORDAN SER DIT BUREAUS FORRETNINGSMODEL UD? | 6 |
| 2. BUREAUBRANCHEN PÅ VEJ MOD 2020 | 8 |
| 2.1. DEN SENESTE FORSKNING OM BRANCHERS UDVIKLING | 8 |
| 2.2. TI TRENDS FRA DEN INTERNATIONALE BUREAU-CEO | 11 |
| 2.3. DE OTTE BYGGEKLODSE I ET SUCCESFULDT 2020 BUREAU | 13 |
| 2.4. DIGITAL KONVERGENS SKABER EN MUTATION AF BUREAUBRANCHEN | 14 |
| 2.5. STÆRKERE OG MERE FOKUSERET LEDERSKAB EFTERLYSES! | 16 |
| 2.6. HYBRIDBUREAUERNE VINDER TIL SIDST! | 18 |
| 3. HVORDAN SER FREMTIDENS FORRETNINGSMODEL UD FOR DIT BUREAU? | 20 |
| 3.1. KUNDERNE | 21 |
| 3.2. CLIENT SERVICE | 25 |
| 3.3. MARKETING & PITCHING | 28 |
| 3.4. INDTÆGTSKILDERNE | 31 |
| 3.5. BUREAUETS DNA | 34 |
| 3.6. BUREAUETS SERVICE OFFERING | 38 |
| 3.7. BUREAUETS ORGANISATION | 42 |
| 3.8. VIGTIGSTE PARTNERE | 46 |
| 3.9. OMKOSTNINGERNE | 48 |
| 3.10. HVORDAN SER FREMTIDENS FORRETNINGSMODELLER UD? | 52 |
| 4. HVORDAN KOMMER DU I GANG MED AT UDVIKLE BUREAUETS FORRETNINGSMODEL? | 53 |
| 4.1. HVOR RADIKALT SKAL FORRETNINGSMODELLEN UDVIKLES? | 53 |
| 4.2. HVORDAN KOMMER VI I GANG? | 54 |
| 4.3. UDVIKLING OG IMPLEMENTERING AF DEN NYE FORRETNINGSMODEL | 55 |
| HVIS DU VIL VIDE MERE | 56 |
| LIDT OM PROJEKTET OG DETS FORFATTER | 57 |

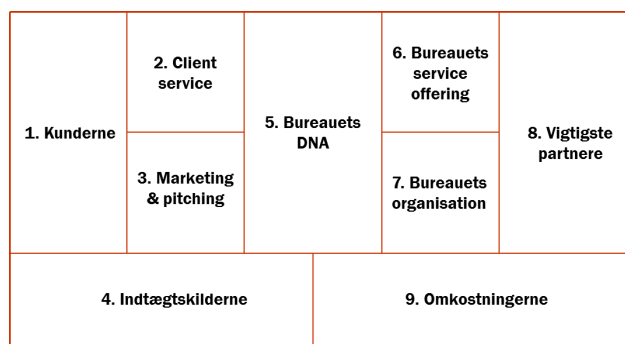
Executive Summary

Danske bureaux overskudsgrad falder med 1% om året. De fleste danske bureaux har svært ved at dække deres omkostninger. Danske bureaux har brug for en bedre forretningsmodel. Den nuværende fungerer dårligt.

Der er forskellige bud på branchens fremtid. En ting er alle dog enige om. Bureaubranchen bliver i disse år ”disrupted” af den teknologiske udvikling. I 2016 er digitale bureaux for første gang den største bureautype. Alle scenarier for fremtiden peger på mere forandring og innovation af branchen. Fremtiden tilhører hybridbureauerne. Alle bureaux skal levere hurtigere, bedre og billigere. Nogle efterlyser stærkere og mere fokuserede ledere for at branchen skal overleve. Andre peger på, at det er de nystartede bureaux, som skal sikre branchens fremtid.

Fremtiden vil kun stille større krav til bureaux forretningsmodel. Det bliver sværere og mere krævende at være en succesrig bureauleder.

Fremtidens forretningsmodel for danske bureaux består af ni elementer. De ni elementer er bureauets kunder, client service, marketing & pitching, indtægtskilder, DNA, service offering, organisation, vigtigste partnere samt omkostninger. De ni elementer kan samles i en Bureau Canvas. Den er vist ved siden af. De ni elementer hænger sammen som et økologisk system. En ændring i et element har indflydelse på de øvrige elementer.



Der er ifølge syv internationale eksperter 23 forskellige udfordringer og trends indenfor fremtidens forretningsmodel. De er jævnt fordelt indenfor de ni elementer i bureaux forretningsmodel. Det er forhold som bureauets kategorividen, shareholder value, kunder som driver af bureauets forretningsmodel, andelen af meget tilfredse kunder, evnen til at samarbejde med andre bureaux, en mere automatiseret client service, bureaux som online BtB brands, kendskab til styrken af bureauets brand, en bedre pitchkultur, mere værdibaseret prissætning, årlige prisstigninger på 5%, work for equity, at vide hvad bureauet står for, serviceudvikling med kunderne, fokus eller diversifikation?, opkøb og fusioner, bureauets ledelse, tilfredse medarbejdere og talenter, en endnu bedre HR funktion, bureauet som en god partner, flere og bedre partnere indenfor teknologi, ærlighed om bureauets evner samt ”You must run a tight ship”.

Nogle af udfordringerne har været kendt i årtier. Andre er en konsekvens af den teknologiske udvikling i disse år. Succesfulde bureaux finder løbende de trends, som påvirker deres forretning. De er hurtige til at tilpasse deres forretningsmodel til udfordringerne. De ender ikke som Kodak eller Blockbuster.

1. Hvordan ser dit bureaus forretningsmodel ud?

1.1. Hvad er en forretningsmodel?

Forretningsmodel er en oversættelse af det engelske ord business model. Begrebet udspringer af strategi-litteraturen.

I takt med kravene til hurtigere at tilpasse og justere sin strategi er begrebet forretningsmodel blevet aktuelt. Det hjælper med hurtigt at kunne adressere: Hvor er vi i dag? Hvor vil vi gerne hen? Hvordan kommer vi derhen?

Begrebet forretningsmodel anvendes i flæng i mange forskellige sammenhænge. Når dagen er omme, er det identisk med en model for dit bureaus forretning. Forretningsmodel handler om eksistensberettigelse. Om at skabe værdi. Den mest anvendte definition af en business model er

“A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers and captures value”

Hvordan formår bureauet at skabe værdi, at levere værdi samt fastholde værdi? Oversat til bureausprog betyder det dit bureaus evne til at skabe bruttoavance. Har bureauet nogen medarbejdere, som kan udføre et stykke arbejde, der har en værdi, som nogle kunder vil betale for?

Et bureaus forretningsmodel måles ved dets evne til skabe bruttoavance og overskud. Har du vækst i bruttoavancen er bureauet blevet bedre til at skabe værdi. Er der en god bundlinje er bureauet god til at fastholde den værdi, det skaber.

Et bureau med en stigende bruttoavance og en højere overskudsgrad end de nærmeste konkurrenter har en forretningsmodel, som virker. Omvendt har bureauer med faldende eller stagnerende bruttoavance og en overskudsgrad under gennemsnit en forretningsmodel, der virker mindre godt.

Bureaubranchen er under forandring. Google, Facebook og Apple har forandret marketing landskabet for altid. Bureaubranchen er blevet og er i gang med at blive ”disrupted” af den teknologiske udvikling. Bureaubranchen gennemgår en transformation i disse år. For det enkelte bureau betyder det, at en løbende tilpasning og udvikling af forretningsmodellen er nødvendig for at overleve. Så bureauet ikke ender som Kodak og Blockbuster.

1.2. Danske bureauer har behov for en bedre forretningsmodel

Formålet med udvikling af dit bureaus forretningsmodel er at skabe mere værdi. Bureaubiz har med deres årlige Bureauanalyse lavet et uvurderligt værktøj til at evaluere de danske bureauers evne til at skabe og fastholde værdi.

De årlige Bureauanalyser viser tydeligt, at der er behov for innovation og forbedring af de danske bureauers forretningsmodel. Branchens overskudsgrad falder med 1 % om året. Og det på trods af en stigende bruttoavance. Se udviklingen i branchens overskudsgrad og bruttoavance i detfølgende.

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------------------|-------|-------|--------|------|-------|------|------|------|
| Vækst i bruttoavance | 11,3% | 10,7% | -10,1% | 2,2% | 7,0% | 2,1% | 1,9% | 3,8% |
| Overskudsgrad | 14,3% | 11,3% | 1,4% | 6,8% | 10,2% | 8,6% | 8,0% | 7,6% |

Kilde: Den årlige Bureauanalyse fra Bureaubiz

Hvis udviklingen fortsætter vil branchens overskudsgrad i 2020 være mindre end 3%. Den seneste Bureauanalyse viste endvidere, at 1 ud af 5 bureauer kører med underskud. Herudover er der 2% af de danske bureauer, som hvert år må dreje nøglen om. En højere andel end i andre brancher.

En sammenligning af den danske bureaubranche med de fem internationale bureaugrupper WPP, Publicis, Havas, Omnicom og IPG viser en identisk vækst i bruttoavance. Forskellen ligger i overskudsgraden. De internationale bureaugruppers forretningsmodel er væsentlig bedre til at fastholde den værdi, som de skaber. Gennemsnittet for de internationale bureaugrupper er 14%. Det er næsten dobbelt så højt som niveauet i den danske branche.

Den danske branche svarer i øvrigt størrelsesmæssigt til 1/2 af Havas, som er den mindste af de internationale bureaugrupper.

88% af bureauerne skaber 1% af branchens overskud

De to største grupper af bureauer i Bureauanalysen er reklamebureauer og digitale bureauer. I 2015 udgaven udgjorde de 179 bureauer i de to kategorier næsten 3/4 af alle bureauerne i analysen. Digitale bureauer har de sidste tre regnskabsår formået at skabe væsentlig mere værdi. Bruttoavancen er vokset med over 10% om året. På trods heraf har de en lavere overskudsgrad end resten af branchen (6,1% i forhold til 8,1% for de øvrige bureauer). Hvis de ti bedst indtjenende digitale bureauer udelades, repræsenterer de resterende 51 digitale bureauer en bruttoavance på næsten 1,1 mia. Og et stort 0 som samlet overskud.

Den største gruppe af bureauer i Bureauanalysen er reklamebureauerne. I 2015 udgaven var der 118. Hvis de 11 bureauer med de største overskud udelades er der 107 bureauer tilbage. Der har en bruttoavance på lidt mere end 1,3 mia. Og laver et overskud på 2 mio.

158 bureauer med en samlet bruttoavance på 2,4 mia., som kæmper med at få dækket omkostningerne til det arbejde de laver for kunderne. De 158 bureauer svarer til 88% af alle bureauer i de to kategorier. Deres forretningsmodel fungerer dårligt i dag. Udviklingen vil i de kommende år kun sætte deres forretningsmodel under endnu mere pres.

Paul Roetzer, der har skrevet bogen "The Marketing Agency Blueprint", er ikke i tvivl om, at bureaubranchen er ved at blive "disrupted". Han mener, at branchen i mange år har været klar til at blive "disrupted". Det skete ikke under dotcom-bølgen for 15 år siden. Men nu sker det.

1.3. Det handler om ledelse

En konklusion er alle forskere enige om: Succes med forretningsmodellen handler ikke om teknologi. Det handler om ledelsesmæssige evner. Google opfandt ikke søgemaskinen. Men deres ledelse var dygtigst til at udnytte det forretningsmæssigt.

MyResearch lavede i 2015 en undersøgelse blandt de administrerende direktører på bureauerne i Danmark. På trods af den faktisk kritiske udvikling var 7 ud af 10 CEOs tilfredse med den økonomiske udvikling på deres bureau. Den succesfulde udvikling af forretningsmodellen starter med ledelsens erkendelse af, at der er behov for at udvikle og transformere forretningsmodellen.

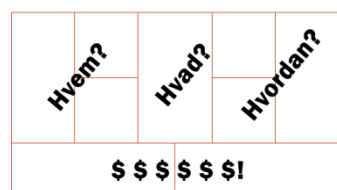
Ifølge forskningen inkluderer de optimale ledelsesmæssige kompetencer også bureauets evne til hurtigt at tilpasse sig forandringerne i omgivelserne. Det handler om at have et indgående kendskab til din eksisterende forretningsmodel. Det handler om iværksætterånd. Det handler om at skabe en kultur drevet af faglighed og vindermentalitet. Det handler om organisatorisk læring. Det handler om at få både medarbejdere og kunder med på rejsen. Det handler om løbende udvikling af organisationsstrukturen. Det handler om udholdenhed og modstandskraft. Det handler om at finde balancen mellem at udnytte den gamle model og udvikle en ny model på samme tid.

Alle bureauer er en del af en eksisterende branche. En branche hvor den forretningsmodel, der virker i dag, skal tilpasses i morgen for at være succesfuld. Der er ikke noget alternativ til den løbende udvikling og tilpasning. Udvikling af din forretningsmodel er en konstant ”søge-lære” proces.

1.4. Hvordan ser dit bureaus forretningsmodel ud?

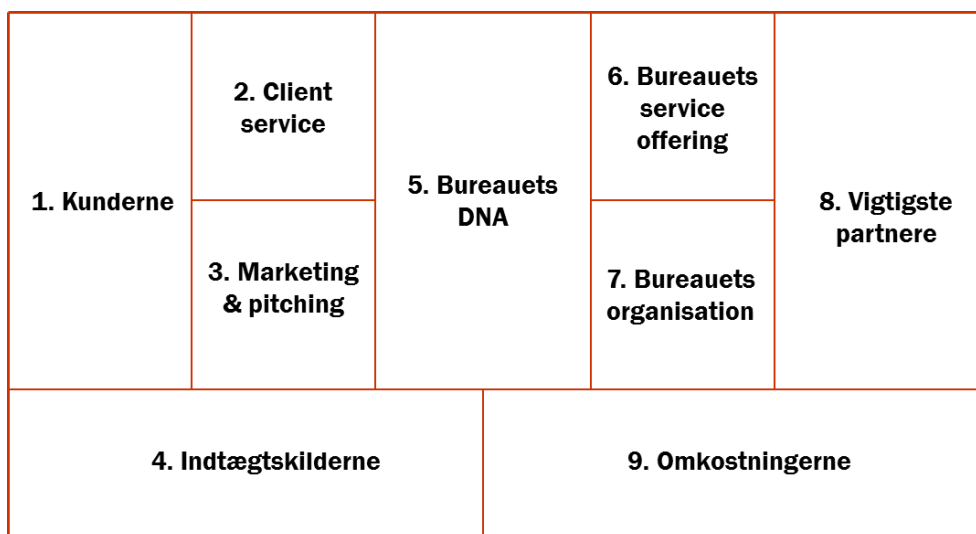
Alexander Osterwalder er en schweizisk forsker indenfor forretningsmodeller, strategi og ledelse. Han er kommet frem til, at alle forretningsmodeller kan inddeles i ni elementer. De ni elementer er samlet i hans Business Model Canvas.

En Business Model Canvas inddeler forretningsmodellen i fire overordnede områder: **Hvem** er kunderne? **Hvad** tilbyder bureauet kunderne? **Hvordan** laves dit bureaus serviceydelser? Hvordan tjener bureauet **Penge**?



Med Osterwalders Business Model Canvas kan der udledes en skræddersyet model til bureauer. En model som indeholder alle de relevante aspekter og faktorer i et bureaus forretningsmodel. En model som indeholder de ni elementer, der findes i et bureaus forretningsmodel.

Et bureaus forretningsmodel består af ni elementer



Udviklingen af din forretningsmodel skal ske med udgangspunkt i et eller flere af de ni elementer. De ni elementer hænger sammen. Ligesom i et økologisk system. En ændring i et element har indflydelse på de øvrige elementer. Den succesfulde udvikling af din forretningsmodel sker når alle relevante elementer er tilpasset.

Læs mere om de ni elementer i et bureaus forretningsmodel i det følgende.

Hvordan ser fremtidens forretningsmodeller ud for de danske bureauer?

1. Kunderne

- Hvem skaber bureauet værdi for?
- Hvem er bureauets vigtigste kunder?

2. Client service

- Hvordan servicerer bureauet kunderne?
- Hvordan fastholdes og udvikles relationerne til kunderne?

3. Marketing & pitching

- Hvordan markedsfører bureauet sig overfor nye kunder?
- Hvor god er bureauet til at tiltrække nye kunder?

4. Indtægtskilderne

- Hvordan betaler kunderne bureauet?
- Hvad betaler kunderne bureauet for?

5. Bureauets DNA

- Hvad laver bureauet til kunderne?
- Hvad er det for et problem bureauet løser for kunderne?

6. Bureauets service offering

- Hvilke services og ydelser er nødvendige for at levere bureauets DNA?
- Hvad laves der på bureauet?

7. Bureauets organisation

- Hvilke organisatoriske kompetencer er nødvendige for at levere bureauets DNA?
- Hvilke ressourcer kræver det at drive bureauet?

8. Vigtigste partnere

- Hvem er bureauets vigtigste partnere?
- Hvordan samarbejder bureauet med de vigtigste partnere?

9. Omkostningerne

- Hvordan er bureauets omkostningsstruktur?
- Hvilke omkostninger kræves der for at levere bureauets DNA?

2. Bureaubranchen på vej mod 2020

Før du kan starte med at udvikle og transformere din forretningsmodel skal du have sat nogle overskrifter på fremtidens konkurrence situation. Hvad er det for vilkår bureauet konkurrerer på? Hvilke trends kommer til at forandre de vilkår? Og ikke mindst hvordan?

Forskningen er ikke i tvivl: jo bedre du er til at forudsige scenarierne for fremtiden, des større succes får bureauet. Det afgørende er at finde de trends, som passer til dig og dit bureau i det kommende år. Derefter tilpasser du forretningsmodellen hertil. Det er lige der, at dit bureaus konkurrencemæssige fordel opstår.

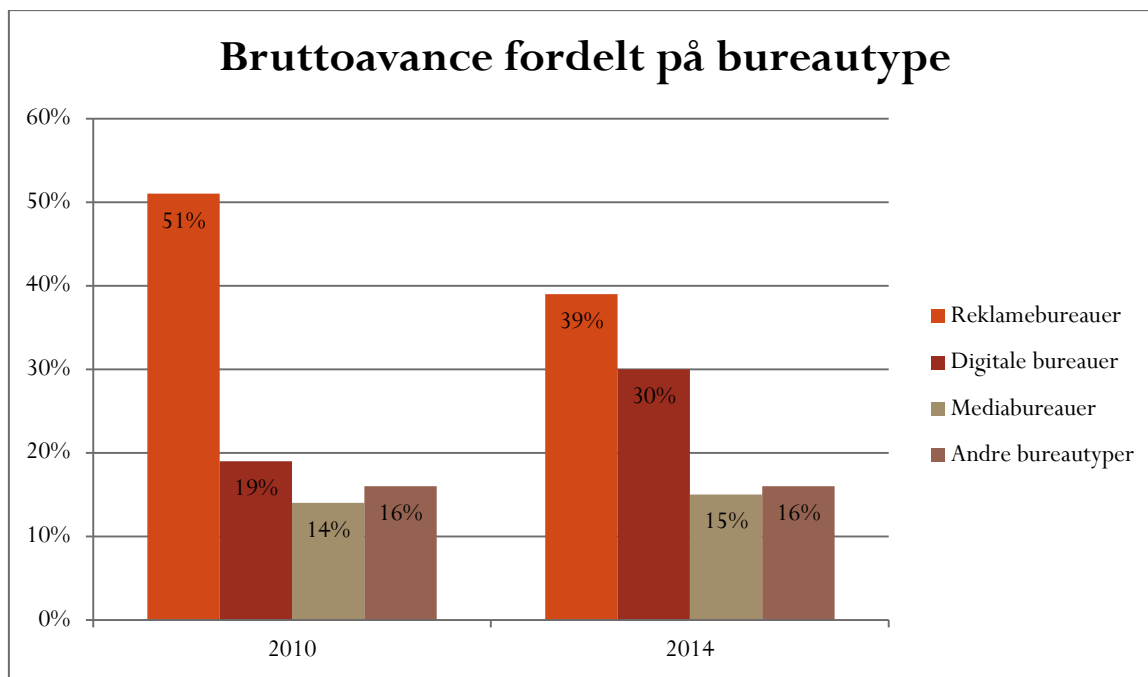
De vigtigste specifikke fremtids scenarier kan være forskellige fra bureautype til bureautype. Det er en individuel øvelse. Der er mange forskellige bud på de vigtigste trends på vej mod 2020. Fællesnævneren er en teknologisk udvikling, som stiller større krav til udvikling af bureauets forretningsmodel. Nedenfor er samlet seks aktuelle bud. De har forskellige tilgange. Alle er baseret på internationale undersøgelser og eksperter. Find de trends som er relevante for dig og dit bureaus konkurrencesituation. Og tilpas elementerne i din forretningsmodel hertil.

| Seks bud på de vigtigste trends på vej mod 2020 | |
|---|---|
| 1 | Den seneste forskning om branchers udvikling |
| 2 | Ti trends fra den internationale bureau-CEO |
| 3 | De otte byggeklodser i et succesfuldt 2020 bureau |
| 4 | Digital konvergens skaber en mutation af bureaubranchen |
| 5 | Stærkere og mere fokuseret lederskab efterlyses! |
| 6 | Hybridbureauerne vinder til sidst! |

2.1. Den seneste forskning om branchers udvikling

Definitionen af bureaubranchen har ændret sig over tid. Ligesom mange andre brancher er den gået fra at være homogen til at blive mere heterogen. I tidernes morgen var den domineret af reklamebureauer. I 90'ernes kom mediabureauerne på banen. I dette århundrede er det tilgangen af digitale bureauer, som har præget udviklingen.

Reklamebureauerne udgør en stadig mindre del af den værdi bureaubranchen skaber. I 2010 udgjorde reklamebureauerne 51% af branchens bruttoavance. I 2014 var andelen faldet til 39%. Faldet modsvarer den stigning, som digitale bureauer har oplevet. Mediabureauerne og alle øvrige bureauer har i samme periode udgjort en konstant andel af bureaubranchen.



Kilde: Bureauanalysen fra Bureaubiz

Der er masser af dynamik i den danske bureaubranche. På få år er der sket store forskydninger mellem de forskellige bureautyper. Digitale bureauer vil i år være den største bureautype i den danske bureaubranche. For første gang i branchens historie er det ikke mere reklamebureauerne, som er den største gruppe.

Rajshree Agarwal er en amerikansk professor fra University of Maryland. Hun forsker i udviklingen af brancher. Hendes resultater viser, at der er masser af dynamik i alle brancher. Det er innovation, som skaber dynamikkerne i brancherne. Nye digitale marketingplatforme er en af disse innovationer. En innovation, der har betydet, at 1/3 af den danske bureaubranche i dag udgøres af rene digitale marketing bureauer. Herudover udgør de nye digitale marketingplatforme størstedelen af den værditilvækst, som skabes i de øvrige bureautyper.

De nye digitale marketingplatforme vil fortsætte med at skabe innovation i bureaubranchen. De konstante innovationer giver mere brancheglidning. Begrebet branche er i dag mere en samling af forskellige clusters i et økosystem end en entydig definition af alle spillere på markedet.

Agarwals forskning peger stadig på fem faser i en branches livscyklus. Hun siger også, at prisen falder konstant gennem de fem faser i en branches livscyklus. Den gennemsnitlige bruttoavance pr. medarbejdere falder med 2% om året. Hvis bureaubranchen ligner andre brancher, vil denne udvikling fortsætte frem mod 2020.

Det er nye bureauer som driver branchens innovation

Innovation i brancher kommer primært udefra. Enten ved at andre diversificerer ind i branchen. Eller ved, at der sker nyetableringer i form af start-ups.

De mest succesfulde start-ups er ”able founders”. Det er bureauer, hvis grundlæggere har en viden om branchen og markedet. Typisk i form af erfaring fra eksisterende bureauer. Eksempler fra de senere år er Another, Orchestra, Blackwood Seven, Think Digital mv. Flere af dem vil efter 10 år være toneangivende i branchen. Eksempler herpå er Magnetix og Hjaltelin Stahl. De toneangivende bureauer i den danske bureaubranche i 2025 er i gang med at blive etableret i disse år.

John Sutton er en anden forsker indenfor udvikling af brancher. Han er kommet frem til, at brancher skabes af virksomheder. Virksomheder skabes af iværksættere. Det er disse iværksættere og deres innovationskraft, som alle brancher har brug for. Jo mere disse iværksættere konkurrerer, des mere innovation skabes der. Det er derfor vigtigt, at den danske bureaubranche tiltrækker fremtidens talenter. Så de ikke går til gastronomi, arkitektur eller film.

De mest succesfulde diversifikationer kommer fra spillere, der er beslægtet med den eksisterende branche. Det er f.eks. mediabureauernes lancering af nye services til eksisterende kunder. Services som tidligere primært blev udbudt af enten reklamebureauer, digitale bureauer eller analysebureauer. Det kan også være spillere, som er repræsenteret på andre markeder, men som gerne vil ind på det danske bureaumarked. Svenske Vaimos opkøb af ehandels bureauet Customerwise i Kolding i januar 2016 er et eksempel herpå. De seks bureauer som sammen med &Co i starten af 2014 dannede NoA – The North Alliance – er endnu et eksempel herpå.

Internationalisering af den danske bureaubranche er vigtigt for branchens værdiskabelse. Professor Bruno Cassiman fra IESE Business School i Barcelona har fundet frem til, at jo flere internationale relationer en branche har, des mere værdi skaber den. På trods af, at de internationale bureaugrupper nok ikke har den store appetit på at investere i det danske bureaumarked, er deres repræsentation afgørende for en innovativ og dynamisk branche.

Eksisterende bureauer sidder fast i deres historiske forretningsmodel

De eksisterende spillere på markedet skaber sjældent innovationen. De har en forretningsmodel, som virker. Det giver en indbygget inertie eller ”dominant logic”. Der gør, at de ikke er motiveret til at drive branchens innovation. Hvis der sker radikale forandringer i omverden vil det etablerede bureau være låst af deres ”dominant logic”. Det er en barriere for udviklingen af deres forretningsmodel.

Clayton Christiansen fra Harvard Business School har beskrevet dette fænomen i ”The Innovators Dilemma”. Etablerede spillere var innovative dengang, de blev lanceret. Det som gjorde dem succesfulde engang, holder de fast i. Og bliver ved med at tro på. Og det selvom omverden ser fundamentalt anderledes ud. Jim Collins kalder det i bogen ”How The Might Fall” for, at organisationen er blevet vidende fremfor lærende.

Bruno Cassiman fastslår, at succes ikke handler om en enkelt innovation. Et bureaus konkurrencemæssige position er defineret af det akkumulerede antal succesfulde innovationer. Derfor skal du konstant forsøge at skabe udvikling og innovation af bureauets forretningsmodel. Eksempler på bureauer, der blev etableret i sidste århundrede, men som alligevel har formået at skabe og fastholde værdi i disse år er Kunde & co, Envision, Advice, Umwelt samt ikke mindst de store mediabureauergrupper.

For at den danske bureaubranche skal fortsætte med at skabe værdi i de kommende år er innovationen af branchen nødvendig. Forhold som ændring i fordelingen mellem de forskellige bureautyper, udnyttelse af de nye digitale marketingplatforme, brancheglidning og faldende priser er alle faktorer, som bidrager til branchens dynamik.

De primære drivere af branchens innovation vil komme flere steder fra. Det vil være bureauer, som etableres af ”able founders”. Det vil være diversificerende spillere i beslægtede brancher og bureautyper. Det vil være den del af de etablerede bureauer, som formår at skabe tilstrækkelig innovation af deres eksisterende forretningsmodel.

Spørgsmål til den seneste forskning om branchers udvikling:

- ✓ Om 10 år er branchen sandsynligvis domineret af bureauer, som ikke findes i dag. Hvad skal vi gøre i dag for at være et af de dominerende bureauer om 10 år?
- ✓ Hvis vi skulle starte bureauet forfra i morgen, hvordan ville bureauet og dets forretningsmodel se ud?
- ✓ De digitale marketingplatforme transformerer bureaubranchen. Hvad skal vi gøre for at tilpasse bureauets forretningsmodel hertil?

2.2. Ti trends fra den internationale bureau-CEO

På AdForums Worldwide Summit i New York i oktober 2015 var der samlet 23 CEOs fra større internationale (og amerikansk baserede) bureauer. En konklusion på konferencen var ti trends for bureaubranchen. Selvom de er baseret på store amerikanske bureauer med et globalt footprint, kan de med fordel også anvendes af danske bureauer.

De ti trends er:

1. Maturity and normalization

Creative agencies have digested the digital revolution. Once seen as out of step, they have reconfigured, re-emerged and regained control. Ironically, given the primacy of content, many digital agencies have now strayed onto the territory of the creative networks. The remaining digital agencies are becoming more specialized than ever.

2. Re-bundling communication services

Increased complexity is stimulating the integration of agency services. Clients want simplicity and the ghost of “full service” is hovering. Both media and production are being taken back inside agencies as they adapt content for social integration, experiential and enhanced engagement. This could spell trouble for the media agencies.

3. From silos to specialism

But the integrated model won't look like it did before: agencies have developed new structures in order to stay "agile and nimble". Whatever the buzzword, it comes down to making sure teams are multi-disciplinary, reactive and flexible.

4. Technology is not an attribute

Digital is now everyone's focus. In fact it's the new normal, so digital agencies are finding it hard to differentiate themselves. The game now is in the way you apply the principles of digital. Technology isn't everything – you need more.

5. From big data to smart data

As data continues to transform the industry, including in the area of performance accountability, there is a shift from data mining towards data interpretation that leads to action. Data and ideas should work in tandem. Real-time marketing is on the increase and smart metrics are seen as a driver of efficiency.

6. It's about business, not just communications

Agencies are heading back for the client boardroom as they evolve into consultancies. As a result, they are meeting a larger set of competitors. Nonetheless, they see their goal as "solving any business issue" – not just those that require an advertising response.

7. Product innovation

Many agencies at the Summit referred to their involvement in developing products ("DO" instead of "TELL"). They are adopting a product-first approach to the customer, as the product and the related experience are more important than the advertising. Design a good product, then work on building the relationship.

8. The return of emotionally-grounded creative

While in previous years agencies fought to prove their efficiency through complex web tactics supported by an avalanche of Views and Likes, we are witnessing the return of simple heart breaking stories. This may reflect a perceived need for brands to be "authentic".

9. Iterative and real-time marketing

Thanks to smart use of data, campaigns can "learn" in real time and adapt to consumer responses as if they're living, breathing things. Missteps can be corrected and messages subtly retuned.

10. Collaborate, don't brief

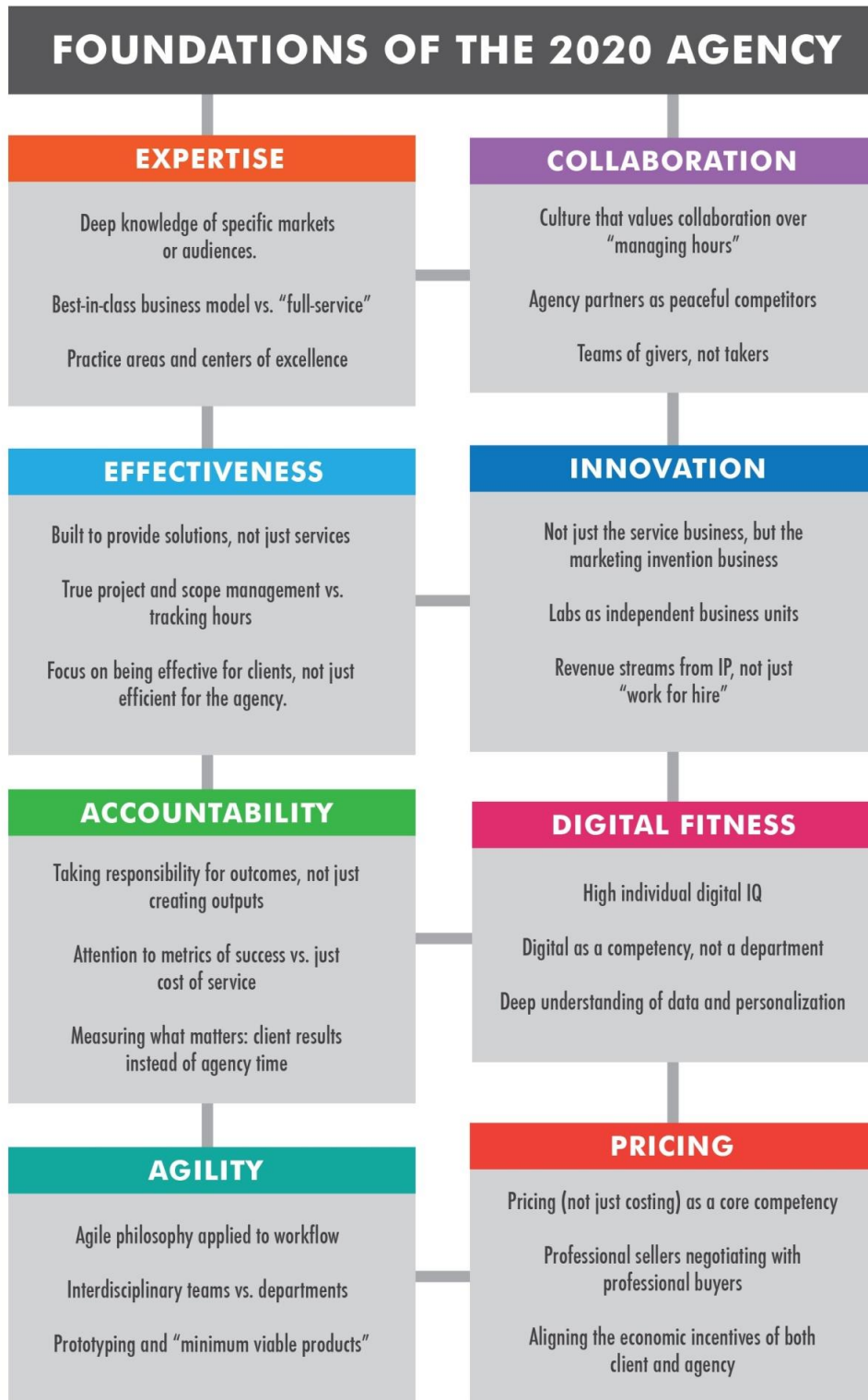
Real time marketing and the new silo-free structure leave little room for the conventional brief. Instead, both client and agency are developing a collaborative approach to work processes. Today's multiplatform environment requires an on-going partnership rather than a campaign over a fixed period.

Spørgsmål til de ti trends fra den internationale bureau-CEO:

- ✓ Hvordan påvirker de ti trends bureauet i det kommende år?
 - Brug en skala fra 1-5, hvor 5 er meget stor betydning, 4 er stor betydning, 3 er gennemsnitlig betydning, 2 er mindre betydning og 1 er ingen betydning.
- ✓ For de trends som scorer meget stor betydning eller stor betydning (4 eller 5): Hvilke konsekvenser har det for tilpasningen af bureauets forretningsmodel i det kommende år?

2.3. De otte byggeklodser i et succesfuldt 2020 bureau

Ignition Consulting Group i USA er en konsulent- og rådgivningsvirksomhed. De hjælper bureauer med at finde frem til en bedre forretningsmodel. Med udgangspunkt i kundernes udfordringer frem mod 2020 har de identificeret otte områder. Det er deres bud på de otte byggeklodser, der findes i succesfulde bureauer i 2020.



Hvordan ser fremtidens forretningsmodeller ud for de danske bureauer?

Spørgsmål til de de otte byggeklodser i et succesfuldt 2020 bureau:

- ✓ Hvor gode er vi som bureau indenfor hver af de otte byggeklodser: Expertise, Collaboration, Effectiveness, Innovation, Accountability, Digital Fitness, Agility og Pricing?
 - Brug en skala fra 1-5, hvor 5 er meget stort forbedringspotentiale, 4 er stort forbedringspotentiale, 3 er gennemsnitligt forbedringspotentiale, 2 er mindre forbedringspotentiale og 1 er intet forbedringspotentiale
- ✓ For de byggeklodser som scorer meget stort forbedringspotentiale eller stort forbedringspotentiale (4 eller 5): Hvilke konsekvenser har det for tilpasningen af bureauets forretningsmodel i det kommende år?

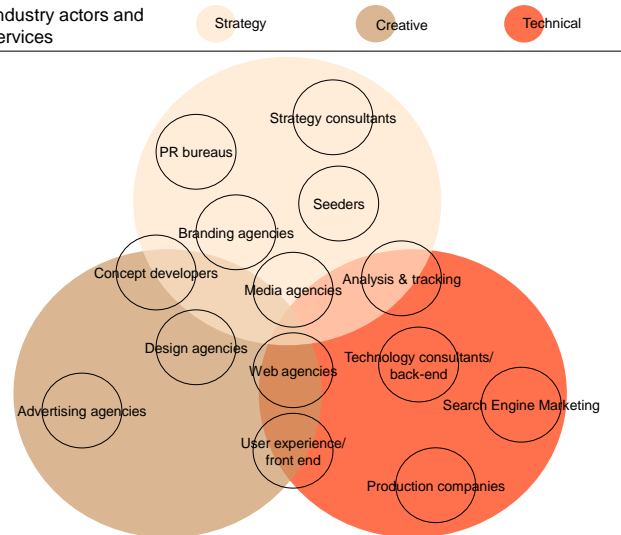
2.4. Digital konvergens skaber en mutation af bureaubranchen

En norsk forsker ved navn Markus Bugge har kigget nærmere på, hvordan begrebet digital konvergens ændrer bureaubranchen i Norge. Han taler om en ”mutation” af bureaubranchen. Mutation stammer fra naturvidenskaben. Det er udtryk for en ændring i en celledns DNA. Mutationen er en fordel i de tilfælde, hvor mutationen fører til, at individets efterkommere har større chance for at overleve end det muterede individ.

Begrebet digital konvergens refererer til, at de fire brancher IT, tele, forbrugerelektronik og underholdning smelter tættere og tættere sammen til en branche. Det er teknologiske forandringer, som driver forandringerne, og redefinerer brancherne. Google, Youtube, Facebook, smartphones, ”programmatic” mv. er alle fænomener, der er opstået som en konsekvens af den digitale konvergens. Digital konvergens er ukrachten bag den digitale transformation af forbrugere, annoncører og bureaubranchen.

Ifølge Bugge er den digitale konvergens i færd med at mutere bureaubranchen for bestandig. Mutationsprocessen er i gang. Det er udelukkende et spørgsmål om, hvad der sker hvornår. Bugge har identificeret tre overordnede typer af service områder indenfor internet baseret kommunikation: udvikling af kreativt indhold, strategisk rådgivning og teknisk implementering.

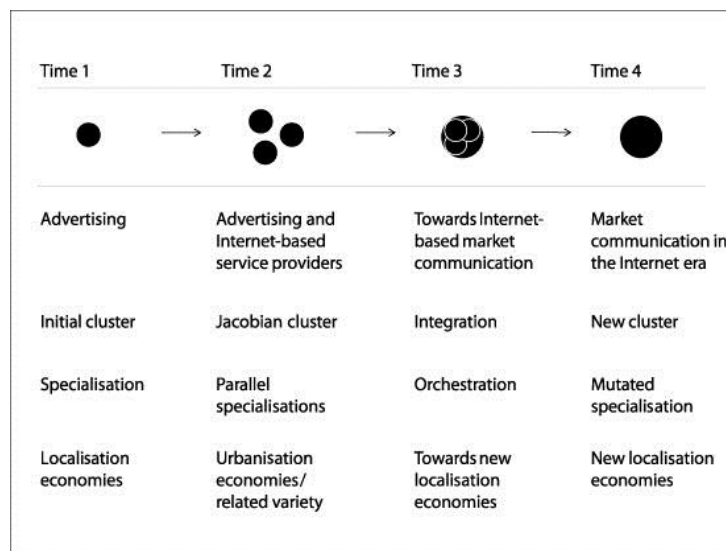
Main industry actors and core services



Kilde: Markus M. Bugge – Main service providers and services in internet based market communication

Alle bureaux DNA - eller value proposition - skal tage sit afsæt i et af disse tre overordnede service områder. Ellers overlever de ikke i ”den nye” bureaubranche. Via 50 interviews med forskellige aktører i bureaubranchen har Bugge identificeret 14 forskellige bureautyper eller kerneydelser indenfor de tre overordnede serviceområder.

Bugge forudsiger, at bureaubranchen vil udvikle sig i fire faser. Første fase er før den digitale konvergens begyndte at påvirke branchen og dens struktur. Det var før, de digitale bureauer fik fodfæste i branchen. De gode gamle dage er der sikkert nogle, som vil kalde fase 1.



Kilde: Markus M. Bugge - Cluster evolution across advertising and internet-based market communication

I fase 2 begynder digital konvergens at spille ind på bureauerne i branchen. Der kommer flere og flere digitale bureauer. Der er en udbredt grad af samarbejde mellem de nye digitale bureauer og de eksisterende bureauer. De digitale bureauer fungerer i høj grad som underleverandører til de øvrige bureauer i branchen. I fase 2 opstår der også en lang række nye bureauer på baggrund af det nye paradigme. Af danske cases kan nævnes DIS/play, Zupa mv.

Hvordan ser fremtidens forretningsmodeller ud for de danske bureauer?

I fase 3 – som vi ifølge Bugge er i nu – begynder en tættere integration mellem digitale services og klassiske bureauydelser. De etablerede bureauer begynder i stigende grad at udvikle deres forretningsmodel. Den inkluderer nu egne afdelinger med digitale services såsom search, sociale medier mv. Der sker også en række opkøb og fusioner, som blander digitale kompetencer med det klassiske bureauhåndværk. Danske eksempler er fusionen af Gorm Larsen og Zornig til Gorm Larsen & Zornig, Umwelts opkøb af Fonqi samt Recommendeds opkøb af Zupa (som endte med en skilsmisse 4½ år senere). I Norge købte et af de førende reklamebureauer – TRY – for mere end 10 år siden det digitale bureau Apt. De er stadig ”gift”, og har erhvervet sig en dominerende position på det norske marked med deres forretningsmodel.

I fase 4 er mutationen tilendebragt. Der er tale om en ny bureaubranche, hvor alle dominerende spillere har integreret teknologi, kreativitet og strategisk rådgivning. Hvordan sker denne integration? Er det via samarbejde eller ejerskab? Er det full service bureauet, som er kommet tilbage? Nu i en version som passer til det 21. århundrede? En version som kan kaldes ”integration-of-specialists”? Eller ”det integrerede bureau”, som Mindshare har positioneret sig som?

Spørgsmål til digital konvergens skaber en mutation af bureaubranchen:

- ✓ Den digitale konvergens skaber en mutation af bureaubranchen. Uanset om det kaldes ”full service”, ”integration-of-specialists” eller ”det integrerede bureau” vil der ske en konsolidering. Hvilken betydning får det for os og vore kunder næste år?
- ✓ Hvilken betydning får det for os og vore kunder om tre år? Hvordan skal vi reagere?

2.5. Stærkere og mere fokuseret lederskab efterlyses!

Michael Farmer fra Farmer & Co er en ældre herre, som har arbejdet som management konsulent i 40 år (!). De seneste 25 år har han arbejdet med bureauer og kunder indenfor primært reklamebureauer.

Han har i 2015 udgivet bogen ”Madison Avenue Manslaughter”. Den peger på, at (reklame) bureauer er på vej mod selvdestruktion. Ikke på grund af den digitale udvikling. På grund af dårligt lederskab.

Prisen på reklamebureauernes ydelser er faldet med 5% om året i de seneste 10 år. Det viser en analyse af de projekter, som Farmer & Co har været involveret i de seneste 10 år. Prisen falder fordi bureauernes arbejdsbyrde stiger med 2-3% om året. Samtidig falder indtægterne med 2-3% om året. Efter 15 år vil konsekvensen være, at reklamebureauer får ½ honorar for det samme arbejde.

Reklamebureauerne har reageret på udviklingen ved at nedbemande og reducere omkostningerne. Det er ifølge Farmer ikke den rigtige løsning, hvis reklamebureauerne vil generobre deres position overfor kunderne. Det er en anden kultur og ledelsesstil, der er løsningen.

Han ser tre hovedudfordringer for bureaubranchen

1. The Workload challenge

- Bureauer skal blive markant bedre til at måle, følge og dokumentere deres ressourceforbrug i form af tid på opgaver. Kun herved har de mulighed for at få en bedre betaling. Det kræver en kulturændring i form af nye politikker, værktøjer og organisatorisk disciplin.

2. The Mission challenge

- Reklamebureauer skal redefinere deres positionering fra kun at handle om kreativitet til i højere grad at omfatte ”results for clients”. Denne positionering giver muligheder for en højere timepris. Og for igen at blive en strategisk partner for kunderne. Konkurrenterne er management konsulenterne. Det kræver opgradering og investering i bureauets kompetencer og forretningsmodel.

3. The Accountability challenge

- Bureauer er ikke anderledes end andre typer af virksomheder. De skal ledes og drives som andre professionelle virksomheder. Ikke nogen ”creative-laissez-faire” kultur. Succesfulde kreative organisationer kræver et fokuseret lederskab med målstyring og performance reviews.

Michael Farmer mener, at årsagen til problemerne findes på direktionsgangen hos bureauerne. Det er også der, at løsningen skal findes. Branchen mangler dog stærkere ledere. Ledere som er klar til at få løst op for de tre udfordringer.

Farmer kommer med 10 gode råd. Hvis de følges, kan det starte en succesfuld transformation af bureauet og dets forretningsmodel:

1. Erkend det fundamentale problem
 - Lav en gennearbejdet historisk analyse af bureauets SOW (Scope of Work) arbejdsmængde, tilhørende betaling og ressource allokering pr. kunde. Der vil ikke være nogen sammenhæng mellem prissætning og arbejdsmængde.
2. Afstå fra nedskæringer og udskydelse af investeringer
 - Et mindre bureau, som ikke har investeret i de rette kompetencer, er ikke løsningen. Farmer mener, at transformationen kan ske på to år.
3. Lav en ambitiøs handlingsplan for, hvordan bureauet hæver prisen
 - Hvad skal der til for at bureauet kan få en bedre betaling for arbejdet? Det kræver bl.a. investering i SOW (Scope of Work) kompetencer.
4. Mål og følg løbende op på bureauets arbejdsbyrde
 - På alle kunder implementeres et ensartet format til måling af SOW (Scope of Work) arbejdsmængden. Hvad får bureauet betalt for hvilke typer af opgaver? 100% implementering er målet på trods af de mulige kulturelle barrierer.
5. Lav en klar fordeling af ansvarsområder og målsætninger
 - Ændr kulturen. Få de ansatte til at tage et medansvar for arbejdsmængde, tilhørende betaling og ressource allokering pr. kunde.
6. Etabler faste opfølgingsprocedurer
 - Alle medarbejdere får kvartalsmæssigt review af deres indsats og resultater. Især funktioner med kundekontakt er afgørende for succes.
7. Prioriter at bureauet bliver betalt for alt udført arbejde
 - Genforhandlinger tages seriøst og forberedes minutøst. Det er lettere at få prisen op ved at få betalt for alt udført arbejde, end det er at forhandle bedre priser og betingelser.

8. Erkend at kunderne er styret af ”value for money”
 - Bureauets opgave er at forbedre vækst og indtjening for kunderne. Kreativitet bidrager til at levere resultater. Men det er ikke altid den eneste løsning. Balancen skal skifte fra ”vi er kreative” over mod ”vi er dedikerede til at levere resultater”.
9. Hav en holdning til hvordan kommunikation skaber resultater
 - Bureauerne skal blive bedre til at udvikle en holdning til, hvordan kundernes udfordringer med vækst og indtjening kan løses af kommunikation. Invester i bureauets intellektuelle kapacitet. Gør bureauets viden og holdninger eksternt tilgængelige.
10. Opgrader client service og strategisk planning
 - Client service funktionen skal ikke udelukkende bestå af projektledere. En client service funktion skal have strategiske evner. Konkurrenten er management konsulenten med speciale i brand performance. Bureauer skal genetablere sig selv indenfor ”strategic brand and performance consulting”. Alternativet er, at kunderne kun vil betale for koordination af kreative processer. Kunderne skal nok finde en løsning på deres udfordringer. Det er mere, om bureauerne er en del af den.

Farmers udgangspunkt er reklamebureauerne. Der er dog helt sikkert også en række andre bureautyper, som konkurrerer på samme vilkår. Fremtidsscenarioet kan blive de samme for alle andre bureautyper. Medmindre forretningsmodellen udvikles og tilpasses i tide.

Spørgsmål til stærkere og mere fokuseret lederskab efterlyses:

- ✓ Har vi som bureau et problem med vores prissætning? Er vores bruttoavance pr. medarbejder stigende?
- ✓ Hvis ikke: Hvilke af Michael Farmers 10 gode råd kunne vi som bureau med fordel følge? Hvordan skal vi følge de relevante gode råd i det kommende år?

2.6. Hybridbureauerne vinder til sidst!

Paul Roetzer har skrevet bogen ”The Marketing Agency Blueprint”. Han tror på ”open source” og dermed en mere åben og samarbejdende fremtid for bureaubranchen.

I hans fremtidsscenarie kommer der til at være seks typer af bureauer: hybridbureauer, traditionelle bureauer, specialistbureauer, marketing konsulent bureauer, IT marketing software bureauer og freelancere. Hovedparten af bureautyperne fandtes ikke for 10 år siden.

Fremtiden tilhører hybridbureauerne. En hybrid er en krydsning mellem flere genetiske egenskaber. Hybridbureauernes DNA er en kombinationen af IT færdigheder og det gamle reklamebureauhåndværk.

Denne kombination vil ”disrupte” de traditionelle bureauer. Det er nærmest som i en krig mellem det gode og det onde. Branchen har i mange år været klar til at blive ”disrupted”. Under dotcom-bølgen skete det ikke. Men nu sker det. Udfordringerne er de samme, som de hele tiden har været. Der er masser af muligheder for at ”disrupte”.

De traditionelle bureauer er eksisterende bureauer, som er stærke i de traditionelle bureau-discipliner. De vil tabe markedsandele i forhold til andre bureautyper. De traditionelle bureauer kan ifølge Paul Roetzer godt transformere sig til at blive et hybridbureau. Det kræver dog, at de tilpasser sig hurtigere og bedre til fremtidsscenerierne. Som i en "turn-around"-proces, hvor de kæmper for bureauets overlevelse.

Hybridbureauer er mere adrætte, teknologi kyndige og åbne for samarbejde på tværs. De vil ændre branchen. Dybden, alsidigheden og drivet i deres talentmasse vil være hjørnестenen i forandringerne. Styrken og stabiliteten ligger i den konstante forandringsproces: "Change is the only constant". Evnen til at eksekvere og tilpasse sig hurtigere end konkurrenterne er afgørende. At genopfinde sig selv og udvikle bureauets forretningsmodel løbende er et must.

Den nye verden vil skabe nye indtægtskilder gennem et mix af services, konsulenttydelser, uddannelse, publishing og softwaresalg. Prissætning sker ikke mere på timer, men på den værdi som bureauet skaber.

Digitale services og IT færdigheder bliver en del af alle bureauers DNA. Kombineret med de traditionelle metoder vil integrerede kampagner blive eksekveret hurtigere. Investeringer i infrastruktur i form af processer og systemer giver bedre og hurtigere service til kunderne samt højere effektivitet og produktivitet til bureauet.

Spørgsmål til hybridbureauerne vinder til sidst:

- ✓ Hvad karakteriserer os? Er vi mest et hybridbureau eller mest et traditionelt bureau? Hvordan bliver vi i højere grad et hybridbureau?

3. Hvordan ser fremtidens forretningsmodel ud for dit bureau?

I dette kapitel samles en række internationale eksperter på, hvilke udfordringer og trends bureauer står overfor frem mod 2020. Indsamlingen er sket via interviews og/eller en gennemgang af deres litteratur på området.

Kilderne har været

Tim Williams:

Har etableret Ignition Consulting Group i Utah, USA. Er taler ved alle større bureauleder konferencer i disse år. Har specialiseret sig i bureauernes forretningsmodeller med særligt fokus på positionering. Har skrevet flere bøger om emnet - bl.a. "Positioning for Professionals".

Paul Roetzer:

Er CEO for bureauet PR 20/20, som ligger i Cleveland, USA. Har skrevet bogen "The Marketing Agency Blueprint". Her argumenterer han for, at fremtidens forretningsmodel kræver mere teknologi og mindre afhængighed af timepriser.

Mark Cranmer:

Er baseret i London med egen konsulentvirksomhed. Har en lang karriere som international leder i alle typer af bureauer. Startede på reklamebureauet BBH i London og har været europæisk chef for mediabureauet Starcom. Senest stod han for at udvikle og lancere de digitale bureauer iProspect samt Isobar som globale brands.

James Hurman:

Er tidligere kaldt en af verdens bedste plannere. Har base i New Zealand med egen konsulentvirksomhed indenfor innovation. Har skrevet bogen "The Case for Creativity". Den beviser sammenhængen mellem kreativitet og kommerciel succes. Og dermed kreativitets betydning for bureauer og deres forretningsmodel.

Robert Craven:

Er baseret i Bath i England med konsulentvirksomheden "The Directors Centre". Har bl.a. rådgivet en række digitale bureauer omkring deres strategiske udvikling. Er forfatter til bogen "Grow Your Digital Agency".

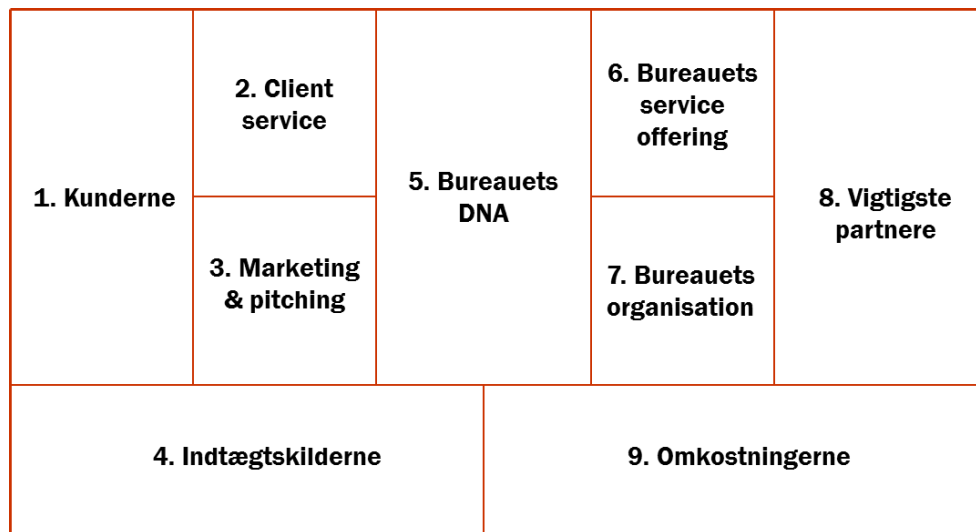
Michael Farmer:

Driver konsulent virksomheden Farmer & Co med base i New York. Har i 2015 udgivet bogen "Madison Avenue Manslaughter". Den er baseret på hans 25 år lange konsulenterfaring fra bureauverden.

Rick Webb:

Er baseret i New York. Arbejder i dag som partner i et venture selskab. Har på baggrund af egne erfaringer fra opstart og salg af bureau i 2015 udgivet bogen "Agency: Starting a creative firm in the age of digital marketing". Den er en håndbog i udvikling af forretningsmodellen for kreative specialistbureauer.

Kapitlet er struktureret omkring de ni elementer i et bureaus forretningsmodel.



Kapitlet kan anvendes, som inspiration til udvikling af din forretningsmodel indenfor det enkelte element.

Til at supplere de internationale bud på trends og udfordringer er medtaget en række danske cases og analyser. Der er sikkert mange andre gode danske cases. De medtagne er begrænset til dem, som forfatteren har kendskab til.

Inkluderet er også en række relevante ledelsesspørgsmål til det enkelte element i forretningsmodellen. Spørgsmål som sammen med de aktuelle trends og udfordringer kan starte diskussionerne i bureauets ledelse. Diskussioner som gerne skulle føre frem til en mere succesfuld forretningsmodel.

3.1. Kunderne

Kunderne handler om, hvilke kunde-segmenter dit bureau er sat i verden for at servicere. Hvem er det bureauet skaber værdi for? Hvem er bureauets vigtigste kunder? Kunderne er og bliver det centrale i et hvert bureaus forretningsmodel. Uden gode og profitable kunder er der ingen bureauer som kan overleve.

Der er 24 kunder til hvert bureau

MyResearch spørger i deres årlige MyImage undersøgelse 3.500 respondenter fra ca. 2.000 forskellige virksomheder og organisationer om deres vurdering af de danske bureauer. Der er 2.000 kunder i Danmark med et behov for bureausamarbejde.

I analysen spørger de til kundernes anvendelse af seks forskellige bureautyper. Danske bureaukunder anvender i gennemsnit tre bureautyper. Den største bureautype er reklamebureauer, som anvendes af 84% af kunderne. Anvendelse af mediabureau og digitalt bureau deler 2.pladsen med godt 70% af kunderne.

Det danske bureaumarked består af 6.000 bureaukunder (2.000 kunder og 3 bureauer i gennemsnit). I den seneste Bureauanalyse fra Bureaubiz var der medtaget 248 danske bureauer. Det giver 24 kunder til hvert bureau.

Kategorividen er afgørende for succes

Bureauer med en specifik viden og kompetence indenfor et givent område er mere succesfulde. Der findes tre uafhængige (amerikanske) undersøgelser fra konsulenthusene Bain og Mirren samt konsulenten Reardon Smith Whittaker. De har alle påvist, at viden om og indsigt i kundens forretning og branche er et af de allervigtigste kriterier, når der skal vælges nyt bureau. Det bekræftes også i den seneste MyImage undersøgelse. Her er det vigtigste kriterie ved valg af bureau ”Har god forståelse for min forretning”. Bureauer med en dyb kategorividen har bedre muligheder for at få succes med deres forretningsmodel.

Tim Williams har i hans bog ”Positioning for Professionals” beskrevet et californisk bureau, som ved at fokusere har udviklet sin kategorividen. De opererer indenfor ”healthcare marketing”. Indenfor healthcare marketing servicerer de ”pharmaceuticals”. Indenfor pharma har de specialiseret sig i ”chronic diseases”. Indenfor kroniske lidelser er det især ”cancer, HIV & diabetes”, som de fokuserer på. Her er der tale om et bureau, som tør stå for noget. Og som har en unik kategorividen.

Shareholder value er kommet for at blive

I 90'erne begyndte bølgen omkring ”shareholder value” begrebet at tage fart. Shareholder value betyder, at alle aktiviteter, som en virksomhed foretager sig, skal have en positiv effekt for aktionærene og virksomhedens aktieværdi. Det er i den forbindelse, at begreber som cashflow, aktieoptioner og investment banking bliver en del af hverdagssproget.

Konsekvensen for bureaubranchen er, at procurement kommer ind. De begynder at kigge kritisk på de services, bureauerne leverer. Ifølge Michael Farmer var bureaubranchen helt uforberedt. Procurement kørte rundt med bureauerne og kaldte dem ifølge Farmer uorganiserede, kaotiske og overbetalte. Samtidig bliver management konsulenterne og investment bankers i højere grad faste rådgivere for CEOen. Bureauernes CEOs får mindre og mindre adgang til direktiongangen.

I det som Michael Farmer kalder ”The Golden Age” fra 1945-1975 var reklamebureauerne den vigtigste partner for direktionen. Perioden kalder han også ”Creative Revolution”. Kreativitet solgte varer og gjorde brands mere værdifulde. I dag kæmper de fleste brands med manglende vækst. Ifølge Farmer er det et udtryk for, at bureaubranchen ikke har gjort et tilstrækkeligt godt job for kunderne og deres aktieværdi.

Verdens største annoncører har udfordringer med at bevise deres værdi på børsen. Derfor jagter de effektiviseringer i deres værdikæde. Det betyder færre bureauer og færre penge til bureauer. De tror ikke på, at omkostningerne til at udvikle en kommunikationsplatform og en kreativ eksekvering til hvert eneste marked giver mening. De tror på, at en konsolidering af deres omkostninger til bureauer giver dem en hurtigere, bedre og billigere serviceydelse.

Her er hvad Adage skrev i juli 2015 omkring verdens største annoncør P&G:

P&G has cut \$300M in agency, production fees in past year

Procter & Gamble trimmed the number of agencies it works with worldwide by 40% in its recently concluded fiscal year, resulting in savings of \$300 million in agency and production fees. "We're simply shutting down the unproductive non-working dollars and we're converting it to working, and we're getting a heck of a lot more out of our digital, mobile, search and social programs," said A.G. Lafley, CEO and chairman

De besparelser, som P&G har realiseret i det seneste år på bureauer og produktion, svarer rundt regnet til den bruttoavance de 118 danske reklamebureauer i Bureauanalysen genererede i 2014.

Ifølge Mark Cranmer er den største udfordring for kunderne det konstante pres, der er, for hurtigt at levere et afkast af de investerede marketingkroner. Den naturlige konsekvens er, at de vil kræve mere "value for money" fra deres bureauer. Der skal ifølge Cranmer leveres mere og hurtigere. Og prisen skal i højere grad afspejle resultaterne.

Pendulet svinger ikke tilbage. Shareholder value begrebet er kommet for at blive. Der skal leveres hurtigere, bedre og billigere i fremtiden.

De gode kunder udvikler og driver bureauets forretningsmodel

Det er kunderne, som definerer bureauet. Dan Wieden, CEO for Wieden+Kennedy, har sat ord på betydningen af deres lange kunderelation med Nike: "Without Nike we would have been just a little blip on the screen". På disse breddegrader er der tilsvarende eksempler: Volvo & Forsman Bodenfors, PFA & Umwelt, VW & DDB samt Norwegian & Vizeum.

Mange bureauer har ikke brug for flere kunder. Men derimod bedre kunder. Ron Baker, der har etableret tænketanken Verasage Institue for professionelle service virksomheder, er ophavsmanden til Bakers lov: Bad Clients drive out Good Clients. "Good clients" briefer bureauet på opgaver, som bureauet elsker at lave, presser bureauet til at yde sit ypperste, sætter pris på bureauets medarbejdere og betaler for det udførte arbejde.

Du kan ikke forvente at få succes med din forretningsmodel, hvis du har for mange "bad clients" tilknyttet bureauet. James Hurman har i bogen "Case for Creativity" ført bevis for betydningen af kreativitet i kommunikation. Og ikke mindst hvordan de kunder, som sætter kreativitet i højsædet (målt på bureauernes vundne kreative awards for dem), outperformer børsmarkedet. Kreativt forankrede bureauer passer bedst sammen med kreativt forankrede kunder. Det handler om, at bureau og kunde har det samme grundlæggende syn på kommunikation og bureauets rolle.

Ingen kunderelationer varer evigt. Derfor skal dit bureau have en ønskeliste med kunder, I gerne vil arbejde for. Og en liste med kunder som I under ingen omstændigheder vil arbejde for.

Alle bureauer rådgiver deres kunder til at få en større indsigt i deres kunders gøren og laden. Det er også tilfældet for bureauer. Hvordan, hvorfor og hvornår køber kunderne en service af bureauet?

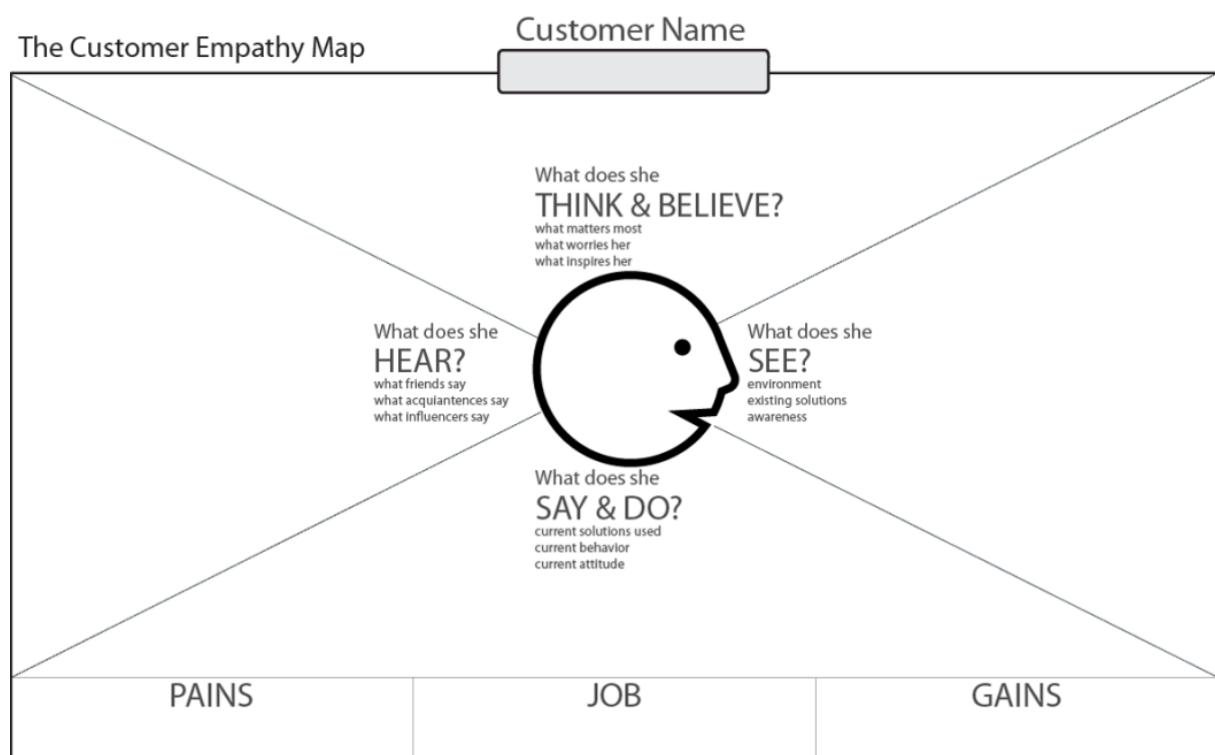
Empathy Maps gør det nemmere at forstå kunderne

Den schweiziske forsker Alexander Osterwalder peger på, at en succesfuld udvikling af forretningsmodellen indenfor især professionelle service erhverv kræver en dyb forståelse af kunderne. "Customer-centric" forretningsmodeller er mere succesfulde end andre typer af forretningsmodeller. Michael Farmer er enig heri. Reklamebureauernes kritiske situation er opstået, fordi de har været for langt væk i forståelsen af kundernes reelle problemstillinger. Jo bedre kendskab til kunderne des mere effektiv forretningsmodel.

Et godt værktøj til udvikling af "customer-centric" forretningsmodeller er ifølge Osterwalder det såkaldte "Empathy Map". Det giver input til dit bureaus viden om de vigtigste kundesegmenter. Og dermed til forbedringer af forretningsmodellen.

Empathy Map er udviklet af en virksomhed, som hedder Xplane. Beskriv de seks områder i et Empathy Map for dit bureaus vigtigste kunder. Derefter tilpasses de resterende otte elementer i Jeres forretningsmodel ud fra deres evne til at skabe værdi for kundesegmentet.

Empathy Map skabelon



Kilde: Xplane

Hvordan ser fremtidens forretningsmodeller ud for de danske bureauer?

Spørgsmål til bureauets forhold til Kunderne:

- ✓ Hvilke kundetyper og opgaver har vi været gode til at tiltrække og fastholde indenfor de seneste år?
- ✓ Hvilke brancher og kategorier kender vi bedst? Kan vi udvikle vores kategorikompetencer yderligere?
- ✓ Hvordan er vores forhold til procurement funktionen hos vore kunder? Hvordan kan vi forbedre relationerne?
- ✓ Hvordan, hvorfor og hvornår køber vores kunder en serviceydelse af os?
- ✓ Har vi nogle ”dårlige” kunder? Hvem er vores drømmekunder? Hvem vil vi aldrig arbejde for?

3.2. Client service

Client service handler om, hvordan kunderne håndteres og serviceres af dit bureau. Hvordan servicerer I kunderne? Hvordan fastholder og udvikler I relationerne til kunderne?

Andelen af meget tilfredse kunder er altafgørende

Meget tilfredse kunder er afgørende for successen af Jeres forretningsmodel. Det bedste for et bureaus udvikling er at vokse med eksisterende kunder. Loyale kunder er fundamentet for alle bureaus succes. De fleste succesfulde bureauer er vokset op med deres eksisterende kunder. Deres ”basket size” hos den enkelte kunde er vokset støt gennem tiden. Meget tilfredse kunder køber mere af dit bureau end øvrige kunder.

Ifølge flere målinger er kundernes loyalitet overfor bureauer vigende. The Bedford Group i USA har registreret, at det gennemsnitlige kundeforhold varer fire år. Tilsvarende har Campaign i England registreret en varighed på mindre end tre år. Det er ifølge Michael Farmer historisk lave tal.

Der er stor forskel på en ”tilfreds kunde” og en ”meget tilfreds kunde”. Ifølge MyResearch er loyaliteten overfor bureauet 1½ gang højere for ”meget tilfredse” kunder i forhold til ”tilfredse” kunder. De meget tilfredse kunder er bureauets ambassadører. 29 % af de danske kunder er meget tilfredse. Det betyder, at mere end 7 ud af 10 kunder ikke er meget tilfredse. 1 ud af 4 kunder er neutrale eller negative i vurderingen af deres bureau. Her er der et stort potentiale i udviklingen af bureauernes forretningsmodel.

Der er mange bud på, hvad der skaber en meget tilfreds kunde. Paul Roetzer og Robert Craven er inde på vigtigheden af en ”clients come first” kultur. Rick Webb nævner bureauets evne til at skabe værdi i form af ”fedt” arbejde. Tim Williams anfører, at den største forskel på middelmådige bureauer og fantastiske bureauer evnen til at eksekvere. Det er ikke, hvad bureauet selv siger. Det er, hvad kunderne siger om bureauet, der er afgørende. Derudover pointerer alle adgangen til bureauets talenter og dygtigste medarbejdere som væsentligt for kundetilfredsheden.

Som bureauleder er din vigtigste opgave at sikre, at kunderne er meget tilfredse. De bedste bureauer har ifølge Tim Williams, Rick Webb og Paul Roetzer udviklet et manifest til håndtering af kunder. Et manifest, som præciserer forventningerne til den enkelte medarbejder. Et manifest som får bureauet til at gå hele vejen for at gøre kunderne ”meget tilfredse”. Et manifest, som ikke kun måler tilfredsheden en gang om året. Men derimod løbende i form af projekt evalueringer, personlige interviews mv.

Evnen til at samarbejde med kunder og andre bureauer får større betydning

De fleste kunder er i disse år igennem en digital transformation. Den inkluderer alle dele af virksomheden. Ifølge analysebureauet Gartner bruger marketing inden 2017 flere penge på IT end IT afdelingen.

Scott Brinker, der skriver Chief Marketing Technologists Bloggen, har identificeret 14 forskellige måder at organisere marketing og IT. Den digitale transformation kommer kun til at gøre købscentrene på kundesiden endnu mere komplekse. Mange bureauer er nu i berøring med både salg, marketing, IT, e-commerce, økonomi og direktion på kundesiden. Alle beslutninger kræver deltagere fra flere sider. MyResearch har i deres årlige MyImage undersøgelse registreret, at der i dag er mere end ti forskellige funktioner/titler involveret i valg af bureau. Om fem år er der endnu flere.

Alle bureauer skal ifølge Mark Cranmer udvide og tilpasse deres service offering til den digitale transformation. Det giver nye kontaktpunkter på både kunde- og bureausiden. At holde styr på interaktionerne bliver en udfordring. Derudover har mange kunder i dag flere bureauer end de havde for 10 år siden. Begge dele gør client service opgaven mere kompliceret for det enkelte bureau.

Tim Williams og Michael Farmer ser tre grundlæggende måder, som kunder og bureauer arbejder sammen på:

| Samarbejdsmodeller | | |
|---|---|---|
| ”Bedste-bureau” | ”One-Stop-Shop” | ”Lead-bureau” |
| Kunden er projektlederen og står for integrationen af de forskellige bureautyper. Ses oftest blandt større kunder. | Ses oftest når kunderne ikke ønsker at anvende ressourcer på styring af flere bureauer. One-stop-shop bureauet har enten de forskellige services in-house eller har outsourcet dem til andre partnere. De internationale bureaugrupper udbyder denne model i stigende grad på tværs af landegrænser. | Her udvælges et bureau til at lede integrationen af de øvrige bureaus ydelser. Mange bureauer vil gerne være lead agency, men den anvendes sjældent af kunderne. P&G’s ”Brand Agency Leader” (BAL) model er det mest kendte eksempel herpå. |

I den årlige imageundersøgelse fra MyResearch har udsagnet ”Gode til at samarbejde med andre bureautyper” stor betydning for kundetilfredsheden. Udsagnet ”Gode til at integrere kommunikationsløsninger” har meget stor betydning for tilfredsheden med bureauet.

Evnen til at samarbejde vil kun få større betydning. Det er ikke kun værdien af dit bureaus kerneprodukt, som er afgørende i vurderingen af bureauet.

Et bud på fremtidens forretningsmodel er at færre kunder vil benytte ”bedste-bureau” modellen. En større andel af kunderne vil foretrække samarbejdsmodellerne ”one-stop-shop” eller ”lead-bureau”. De fungerer mere effektivt for kunderne. I MyImage undersøgelsen er andelen af annoncører, som foretrækker et bureau, hvor alle kompetencer er samlet steget fra 30% i 2014 til 37% i 2015.

MyResearch spørger også de danske annoncører om deres vigtigste samarbejdspartner. Her siger 44% reklamebureauet, 28% et digitalt bureau, mens 17% siger mediabureauet. Som vigtigste samarbejdspartner har bureauet lettere ved at udvikle deres position til at blive ”one-stop-shop” eller ”lead-bureau”.

Client service funktionen vil blive mere automatiseret

Client service har alle dage været manuelt med dedikerede account teams og specialist teams. Det kommer også til at være tilfældet i den nærmeste fremtid. I en verden med shareholder value og ”real-time” marketing er der dog i alle kunderelationer et stigende pres for, at der skal leveres hurtigere, bedre og billigere.

Paul Roetzer peger på, at også en del af dit bureaus client service funktion på et tidspunkt bliver mere automatiseret. Hans eget bureau har en frit tilgængelig prisliste med 102 services fordelt på 19 forskellige kategorier. Det har kostet mange ressourcer at udvikle. Men har i dag resulteret i en mere automatiseret, hurtigere og omkostningseffektiv client service funktion.

Spørgsmål til bureauets Client service:

- ✓ Hvor stor en andel af bureauets kunder er meget tilfredse? Er det mere end 29 %? Hvordan øges andelen af meget tilfredse kunder i det kommende år?
- ✓ Hvad ville der stå i et manifest for, hvordan vi håndterer vores kunder?
- ✓ Hvordan fordeler bureauets kunder sig på de tre samarbejdsmodeller: ”bedste-bureau”, ”one-stop-shop” og ”lead-bureau”?
- ✓ Hvordan udvikler vi vores evne til at samarbejde med andre bureauer på vores kunder?
- ✓ Hvor stor en andel af bureauets kunder karakteriserer os som deres vigtigste samarbejdspartner?
- ✓ Kan vi automatisere og effektivisere vores client service funktion yderligere?

3.3. Marketing & pitching

Marketing & pitching handler om, hvordan dit bureau markedsfører sig overfor nye og eksisterende kunder. Hvordan markedsfører bureauet sig overfor nye kunder? Hvor god er bureauet til at tiltrække nye kunder? Kort sagt dit bureaus brand i markedet.

Kend styrken af dit bureaus brand

Bureauer kan blive bedre til marketing. Det er der ikke noget nyt i. Det er bare blevet vigtigere. John Hegarty fra Bartle Bogle Hegarty (BBH) har formuleret det på denne måde: ”Its amazing how so many agencies never behave like brands despite the fact that they are constantly advising the clients on brand behaviour”.

MyImage analysen spørger om, hvilke informationskilder, der har betydning ved valg af bureau. Mere end 3 ud af 4 nævner anbefalinger fra deres personlige netværk som værende af stor eller meget stor betydning. Word of mouth er afgørende for markedsføringen af dit bureau. Ambassadører er vigtige. Hvis danske bureauer kan få mere end 29% af kunderne til at være ”meget tilfredse” vil en stor del af markedsføringsopgaven være løst.

Der er ifølge MyResearch i gennemsnit 2,7 informationskilder, som har betydning, når der indsamles information om andre bureauer. Det er ikke word of mouth alene, som gør det. PR, bureauets hjemmeside, seminarer samt cases er de næstvigtigste informationskilder. Alle nævnt af lidt mere end 1 ud af 3 som værende af stor eller meget stor betydning som informationskilde ved valg af bureau.

Formålet med bureauets markedsføring er at tiltrække nye kunder og fastholde de eksisterende. Alt for mange bureauer har ifølge Robert Craven ikke styr på deres marketing udfordringer. Er det en kendskabs udfordring eller en image udfordring? Er udfordringen at generere leads til bureauet? Eller er det i konverteringen fra leads til prospects, at problemerne opstår? Hvordan er bureauets invitation-rate og conversion-rate? Basale spørgsmål, som bureauet forventer, at kunderne kan svare på i en brief. Men også basale marketing KPIer for et bureau. KPIer som de færreste bureauer har styr på.

MyResearch har spurgt annoncørerne om styrken af de danske bureauers brand siden 2009. De stærkeste bureaubrands kalder de ”Power Brand” bureauer. De er karakteriseret ved, at der er mange flere annoncører, som vil invitere dem næste gang, de skal gennemføre en bureaupitch. De har et højt niveau af annoncører, som har et kvalificeret kendskab til bureauet (kvalificeret kendskab fremkommer ved de annoncører, der svarer, at de kender bureauet godt eller indgående). ”Power brand” bureauer har top placeringer på de betydende imageudsagn. De er kendt for noget relevant hos annoncørerne.

At udvikle et ”Power Brand” bureau samler flere elementer i forretningsmodellen. Client service i form af meget tilfredse kunder/ambassadører, Bureauets DNA i form af de relevante imageparametre og endelig Marketing & pitching i form af et højt kvalificeret kendskab til bureauet.

Bureauer skal tænke som online BtB brands

Den kolde kanvas er uddøende. Markedsføring af bureauet vil være mere pull og mindre push fremover. Bureauer skal tænke som online BtB brands. Det handler om sociale medier og content marketing i form af linked-in, blogs, e-bøger, webinars, SEO, video, whitepapers mv. Google har fået lavet en undersøgelse af beslutningsprocessen på BtB markedet. Den viser, at 57% af kundernes beslutning er taget før de får kontakt til bureauet. Det handler om at være der, hvor kunderne er.

For de fleste bureauer er det en ny rejse, de skal ud på. Forretningsmodellen skal udvikles. Paul Roetzer har i ”The Marketing Agency Blueprint” opstillet en ”Inbound Marketing Game Plan”. Det er en checkliste baseret på erfaringer, som andre bureauer har fået på deres rejse. Se den nedenfor i en tilpasset version.

Inbound Marketing Game Plan

| | |
|---|---|
| En klar og tydelig bureau positionerings platform | <ul style="list-style-type: none">• Guidelines og retningslinjer for al marketing og kommunikation |
| En content drevet website | <ul style="list-style-type: none">• Grundfundamentet i bureauets kommunikation• Designet til BtB kommunikation |
| Gå efter den brede målgruppe | <ul style="list-style-type: none">• Skab en base og platform i den digitale verden• Alle interessenter er relevante: kunder, medarbejdere, partnere, media mv. |
| Sæt målsætninger for rejsen | <ul style="list-style-type: none">• Search ranking på de 30-50 vigtigste key words• Tænk i trafik, leads, followers mv. |
| Lav integrerede kampagner med fire grundpiller | <ul style="list-style-type: none">• Search marketing, social media, content marketing, PR |
| Lav en aktivitetsplan | <ul style="list-style-type: none">• Marketingkalender for året med vigtige events og begivenheder.• Aktiviteter på search, social, content og PR |
| Evaluer effekten løbende | <ul style="list-style-type: none">• Mål alt. Find sammenhænge og juster ressourcerne efter effekten |

Paul Roetzers eget bureau PR 20/20 ser ”Inbound Marketing” som en måde at disrupte den traditionelle bureauverden. De har formået at skabe værdi med deres forretningsmodel: Bruttoavancen er steget med 500%. Årsagen er, at det månedlige besøgstal på bureauets hjemmeside er steget fra 1.000 til 8.000. Samtidig er tilmeldingen til deres blog steget med 1.400%.

Alle succesfulde bureauer kommer til at bruge flere ressourcer på marketing. Og ligesom for alle andre BtB brands bliver relevant content en barriere. Michael Farmer efterlyser bureauer, som påtager sig ”thought leadership” rollen og publicerer relevant content.

Crispin Porter + Bogusky anvendte PR i business magasiner og dagblade til at bygge deres brand. Fallon McElligot Rice var efter sigende de første til for alvor at anvende awards i deres markedsføring. Robert Craven nævner i "Grow Your Digital Agency" tre forskellige marketing cases. I den første kom 95% af de nye kunder via word of mouth, 2. I den anden kom 50% af de nye kunder via word of mouth. 50% kom via en bog som bureauet udgav. I den tredje kom alle nye kunder via en kombination af 16 forskellige digitale marketing kanaler.

Alle bureauer skal gøre sig sine egne erfaringer om, hvad der virker for dem.

Der er mere og mere teknologi involveret. Det er ikke kun et simpelt CRM system mere. Der kommer flere og flere leverandører, som kan hjælpe bureauerne med at udvikle deres forretningsmodel indenfor marketing. En af disse er Hubspot. Hubspot har udviklet en software platform til inbound marketing. En platform som PR 20/20 sammen med en række andre bureauer anvender til at disrupte den traditionelle bureauverden.

Bliv bedre til "The Art of The Pitch"

Nogle taler om en "Uber" trend hos kunderne i deres valg af bureau til en given opgave. I kundernes portefølje af bureauer er der flere bureauer, som kan levere de samme ydelser.

Kunderne vælger det af deres bureauer, som er ledigt her og nu, til en given opgave.

Kunderne bliver mindre loyale overfor deres bureauer. Michael Farmer går så langt som til at konkludere, at begrebet AOR – Agency Of Record – er dødt.

Ifølge en undersøgelse fra RSW/US svarede 40% af de marketing ansvarlige, at de i 2016 ville øge andelen af det projektbaserede bureauarbejde. At udvikle og drive en pitch kultur bliver vigtigere.

Rick Webb sonder mellem tre typer af pitches. Nye projekter for eksisterende kunder. Silent pitches, hvor bureauet er det eneste bureau, som er i dialog med kunden. Og full pitches, hvor bureauet er oppe imod andre bureauer. Der er forskellige omkostninger og potentiel indtjening ved de tre typer af pitches. I det første tilfælde er det primært referencesalg, i det andet tilfælde primært processalg, mens det i det sidste tilfælde ofte indebærer det ressourcekrævende løsningssalg.

Kurla & Associates er en amerikansk konsulentvirksomhed indenfor salgstræning. Når de sammenligner bureauers salgsevner med deres øvrige kunder er resultatet, at bureauer er "elendige" sælgere. De har identificeret 23 kompetencer hos de bedste sælgere. Af dem er bureauledere kun i besiddelse af de fem. Skabelse af en salgskultur kan kun gøre dit bureau bedre. Ifølge Peter Coughter, som har skrevet bogen "The Art of The Pitch", er der nemlig kun 1% af ideer fra bureauer, som sælger sig selv. Resten skal pitches.

Spørgsmål til bureauets Marketing & pitching:

- ✓ Hvor stort er det kvalificerede kendskab til bureauet? Hvilke imageudsagn er vi kendt for? Hvad skal der til for, at vi kan blive et "Power Brand" bureau?
- ✓ Hvor mange prospects skal vi have for at nå vores mål for det kommende år? Hvordan skal vi generere dem?
- ✓ Hvor gode er vi til inbound marketing? Har vi en content drevet website, der er designet til digital BtB marketing? Har vi nyt og relevant content marketing at markedsføre os på i det kommende år?
- ✓ Hvordan er vores pitch performance? Hvordan forbedrer vi salgskulturen på bureauet?

3.4. Indtægtskilderne

Indtægtskilder handler om, hvordan kunderne betaler dit bureau. Hvordan betaler kunderne? Hvad betaler kunderne bureauet for? Der er kun indtægterne til at betale for resten af elementerne i bureauets forretningsmodel. Indtægtskilderne får alt for lidt opmærksomhed i forhold til vigtigheden for bureauets succes.

Gå fra timebaseret til mere værdibaseret prissætning

Er dit bureau et premium brand eller et handelsmærke? Brands sælger på perceived value. Ikke cost. Hvordan genererer vi den maksimale indtægt pr. time? Der er ifølge Tim Williams, Michael Farmer og Paul Roetzer brug for et paradigme skifte: Bureauer skal sælge resultater ikke tid. Prismodellen i bureauverden vil gå fra en timebaseret til en mere værdibaseret prissætning.

Kunderne køber ikke bureauernes indsats. De køber udbyttet af bureauets indsats. Bureauets interne omkostninger har intet at gøre med den værdi, dit bureau skaber for kunderne. De vil ikke betale for medarbejdernes anciennitet. De vil ikke betale for gamle mænd i store biler. De vil ikke betale for ineffektive bureauer, hvor den samme opgave kan laves for færre timer af en lavere lønnet medarbejder.

Der er et paradoks i, at jo flere timer bureauet anvender, des flere penge tjener det. Der er ingen sammenhæng mellem omkostninger og værdi.

Kunderne er utrygge ved transparensen. Det er altid dyrere end de regnede med. Og de skal redegøre for omkostningen internt i organisationen. Det slider. Kunder vil gerne betale for talent. Hellere Van Gogh maleriet fremfor en anden kunstner som har brugt ligeså mange timer og samme materiale.

Eneste holdbare løsning er at flytte mod mere standardiserede services og faste priser. Der er skala fordele i produktion og levering af services. Jo mere effektivt bureauet arbejder des større indtjening. Det handler om "lean". Det kræver en grundlæggende forandring af måden at tænke på. Bureauer er traditionelt eksperter i projektets omkostninger, men ikke den værdi det skaber.

Værdibaseret prissætning er både i kundens og bureauets interesse. Bureauer skal ikke straffes for at arbejde effektivt. Det er ikke enten-eller. Det er en bevægelse over mod mere værdibaseret prissætning. Budskabet er ikke, at den timebaserede fakturering helt skal elimineres. Det skal ikke være den primære indtægtskilde. Det er ikke holdbart i fremtiden.

Det er bureauets ansvar at opbygge en infrastruktur i form af systemer og processer, som sikrer en effektiv og profitabel levering.

Værdibaseret prissætning er mere kompliceret. Der skal defineres scope og prissættes rigtigt. Det tager tid at udvikle. Der er masser af gynger og karusseller involveret. Værdibaseret prissætning handler om test-and-learn. Ifølge Paul Roetzer er der ingen grund til at vente med at få nye kunder eller starte helt forfra. Start med nogle projekter på de eksisterende kunder og evaluer.

For at komme i gang anbefaler Tim Williams, at bureauet udpeger en Chief Value Officer. En med ansvaret for at starte den interne dialog op, forstå hvordan bureauets kunder definerer værdi og identificere de potentielle kunder og serviceydelser.

Ifølge Tim Williams er der tre basale former for værdibaseret prissætning

| De tre basale former for værdibaseret prissætning | | |
|---|---|--|
| Straight Fee | Usage Fee | Results Fee |
| Et fixed fee samt et veldefineret scope. | Jo mere der forbruges des højere pris. | Finde de relevante KPIer: perception, performance eller finansielt |
| Eksempelvis som PR bureauer gør det. | Et lavt flat fee med licensbetaling efter i hvor høj grad det anvendes. | Baseret på KPI laves split risc aftale. |
| | Ligesom for fotografer. Jo bedre billede des mere bliver det brugt. | Et base fee + split på målopfyldelse. |

Priselasticiteten afhænger af, om kunden selv kan udføre opgaven. Hvis de kan er ydelsen mere prisfølsom. Herudover sonder Paul Roetzer mellem ”builder” og ”driver” produkter. Builder-produkter har ikke stor direkte værdi for kunden. Driver-produkter har stor direkte værdi for kunden. Driver-produkter skal prissættes værdibaseret, mens builder-produkter skal prissættes mere timebaseret.

Der er også situationer, hvor prissætningen har en stor strategisk værdi for bureauet. Det er eksempelvis i pitches, hvor det sidste argument for at vinde kunden skal findes. Det kaldes en loss-leader. Ligesom i detailhandlen. En trafikskaber, som er prissat lavt for at skabe trafik. Og som kan anvendes til efterfølgende krydssalg eller opsalg. De fleste mediabureauers forretningsmodel er bygget op omkring ”Get-in-low-and-build-up”.

Sæt prisen op med 5% nu!

Michael Farmer har registreret at bureauernes priser automatisk falder med 5% om året. Status quo kræver altså at prisen sættes op med 5% hvert år.

Bureauer skal blive bedre til at måle, følge og dokumentere deres ressourceforbrug i form af tid på opgaver. Kun på den måde har du mulighed for at få en bedre betaling for arbejdet. Det kræver en kulturændring i form af nye politikker, værktøjer og organisatorisk disciplin.

Der skal laves analyser af bureauets SOW (Scope of Work) arbejdsomfang, tilhørende betaling og ressourceallokering pr kunde. Der vil ikke være nogen sammenhæng mellem prissætning og arbejdsomfang. Der skal laves handlingsplaner for, hvordan bureauet hæver prisen. Hvad skal der til for at bureauet kan få en bedre betaling for arbejdet? Det kræver bl.a. investering i SOW (Scope of Work) kompetencer.

At danske bureauer heller ikke er i stand til at sætte prisen op på deres arbejde viser bruttoavance pr. medarbejder fra 2007-14. Hvis den årlige inflation indregnes er der tale om et prisfald på 2% om året.

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Bruttoavance pr. medarbejder (kr.) | 851.515 | 837.806 | 778.615 | 813.047 | 840.288 | 835.176 | 827.978 | 838.734 |

Kilde: Bureauanalysen fra Bureaubiz

Ifølge Rick Webb og Robert Craven er langt de fleste bureauer ganske simpelt ikke dygtige nok til at sætte prisen op. Bureauer skal være bedre til hele tiden at sætte prisen op. Det kan ske ved en kombination af reelle prisstigninger, kontraktsforhandlinger og bedre fastlæggelse af scope-of-work.

Michael Farmer anfører, at den bedste måde er at få betalt for ALT det arbejde, der udføres. Der er for mange bureauer, som laver et stykke arbejde, som de ikke får betaling for. Vær sikker på, at bureauet udfakturerer, hvad der allerede er aftalt i kontrakten. Prøv at få betaling for 50% af arbejdet før det påbegyndes. Det hjælper på likviditeten og er standardvilkår i en række andre brancher.

Det er en kunst at hæve og forhandle prisen løbende. Træn det! Især når det handler om procurement. Det er ifølge Rick Webb det bedste sted at se, om du er blevet bedre.

Work for equity er risikabelt

“Work for equity” er en relativt ny mulighed, som flere bureauer har testet af. Typisk i form af et stykke bureauarbejde for et lille kontantbeløb samt en ejerandel i en kundes virksomhed. Det er få, som efterfølgende anbefaler modellen. Udfordringerne handler om likviditet samt de organisatoriske ressourcer, som mange gange kunne være brugt til noget bedre. 1 ud af 20 cases er succesfulde ifølge Rick Webb.

Bureauet R/GA er gået noget mere radikalt til værks. De har etableret en ”R/GA Accelerator” enhed. Enheden identificerer og rekrutterer nye start ups, som har brug for marketingekspertise for at komme videre. Det er ikke kun kommunikation, men al form for marketing som de assisterer med. Foreløbig har de ejerandele i 70 forskellige start up virksomheder.

Det afgørende er at kunne udvælge de gode cases. De cases som passer til bureauet og bureauets kompetencer.

Spørgsmål til Indtægtskilderne:

- ✓ Hvor stor en andel af bureauets bruttoavance er prissat henholdsvis timebaseret og værdibaseret?
- ✓ Hvordan øger vi den andel, som er værdibaseret i det kommende år? Hvad er målsætningen for det kommende år?
- ✓ Hvordan bliver vi dygtigere til at sætte prisen for vores arbejde op? Hvad skal vi konkret gøre for at blive dygtigere i det kommende år?
- ✓ Hvornår og hvordan skal vi sætte priserne op med 5% i det kommende år?
- ✓ Vil vi indgå aftaler med kunderne, hvor vi udfører et stykke arbejde mod at få en ejerandel af deres virksomhed? Hvis vi gjorde: Hvordan skulle det gøres?

3.5. Bureauets DNA

Bureauets DNA handler om den værdi, dit bureau skaber for kunderne. Hvorfor er dine kunder hos dig og ikke et andet bureau? Hvad laver bureauet til kunderne? Hvad er det for et problem, bureauet løser for kunderne?

Bureauer ved ikke hvad de står for

Indenfor bureauernes DNA er der enighed om, at der ikke findes en masse forskellige trends. Der er kun 1: Bureauer ved ikke hvad de står for. En succesfuld forretningsmodel forudsætter, at dit bureau ved, hvad det står for.

Tim Williams har skrevet en hel bog omkring positionering af bureauer: ”Positioning for Professionals”. Han anfører, at langt de fleste bureauer har problemer med at finde ud af, hvad de leverer. Der er alt for mange, som ikke tør positionere sig. ”The best agencies know that standing for everything is the same as standing for nothing”. Det handler oftest om at fokusere. I den årlige MyImage har udsagnet ”Adskiller sig markant fra andre bureauer” meget stor betydning.

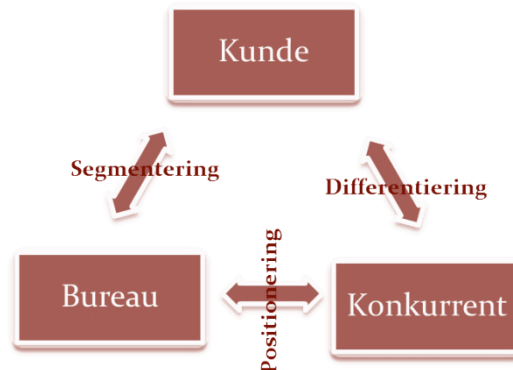
Ifølge Tim Williams klarer full service bureauer sig dårligere end andre bureauer. Som Michael Porter konkluderede: ”The essence of strategy is choosing what not to do”.

De fleste brands er kopier af nogle andre. Kategorier udvikler sig sammen. Til sidst bliver kategorien moden og dermed udifferentieret. Mange bureauer klager over, at de bliver ”commoditized”. De bærer selv en stor del af ansvaret. Du skal positionere dit bureau der, hvor ”offering” i markedet er underudviklet. Der har aldrig været bedre muligheder for at differentiere sig på markedet for bureauer.

Vinderbureauer har et pindsvinekoncept

I foråret 2014 lavede denne forfatter sammen med MyResearch og Bureaubiz et projekt omkring ”Vinderbureauernes DNA”. I perioden 2008-13 var der 14 danske bureauer, som voksede 3 gange så hurtigt som markedet. Projektet handlede om at identificere, hvad der karakteriserede denne gruppe af bureauer.

Med udgangspunkt i Jim Collins’ ”From Good to Great” blev 11 af de 14 bureaudirektører interviewet. En af konklusionerne var, at vinderbureauerne havde det, som Jim Collins kalder et ”pindsvinekoncept”: Noget som bureauet elsker at lave, noget som bureauet kan blive bedst til samt noget som skaber værdi for andre. Kombinationen af de tre faktorer giver en skarpere positionering, differentiering og segmentering af bureauet.



Ifølge Farmer skal positioneringen af dit bureau i højere grad fokusere på de resultater, I skaber for kunderne. Kun på denne måde kan bureaubranchen i højere grad tage kampen op mod management konsulenterne, der i stigende grad er inde over marketing beslutninger. Management konsulenter får ifølge Farmer en timepris, som er 2½ gange højere end bureauernes. Begge er blevet godkendt af procurement. Kunderne vurderer den værdi, som management konsulenter bidrager med, væsentlig højere.

Mark Cranmer er enig i, at dit bureaus value proposition i højere grad skal afspejle den kommercielle værdi, som I skaber for kunderne. Det handler om shareholder value, resultater og ROI.

Både Cranmer og Farmer er også enige om, at de fleste bureauer har problemer med at identificere og sætte ord på den kommercielle værdi, som de leverer til kunder. Og at være

modig nok til efterfølgende at stå ved deres value proposition. De savner en klar holdning til, hvad der er rigtigt eller forkert for en kunde at bruge deres penge på.

Bureauer eksisterer kun fordi kunderne ikke selv kan udføre opgaven tilstrækkeligt godt, hurtigt eller billigt. Ifølge Cranmer er det afgørende konstant at fastlægge den værdi, som der leveres til kunderne. Og tænke stort om de løsninger, som dit bureau leverer.

Tim Williams mener, at fremtidens bureauer i højere grad skal positionere sig som en ”marketing invention business”. Ikke som en ”service business”. Bureauer skal i stigende grad basere sig på, hvilke problemer kunderne prøver at løse fremfor, hvad kunderne har behov for.

James Hurman refererer i bogen ”The Case for Creativity” til en undersøgelse fra USA. Den viser, at de seks bureauer, som fik flest kreative awards, voksede hurtigst på bruttoavance. De formåede at fastholde et stramt fokus på kreativitet, som bureauets DNA, samtidig med, at de skabte mere værdi med deres forretningsmodel. Det er ikke alle annoncører, som ligger vægt på kreative priser. Men for kreative bureauer i fastholdelsen af deres DNA er det vigtigt. Bartle Bogle Hegarty (BBH) har gjort et forsøg på at kombinere tingene med ”Our objective is effectiveness. Our strategy is creativity”

Det handler om at udvikle Bureauets DNA og det som dit bureau skal stå for. De internationale eksperter har nogle praktiske øvelser hertil. Grundlæggende er alle øvelser relativt simple. Det simple og traditionelle er oftest det mest effektive:

- ✓ Rick Webb: ”Start with why”
- ✓ Rick Craven: ”Elevator taler”
- ✓ Paul Roetzer: ”Twitter test”
- ✓ Tim Williams: ”Touchpoint test”

Start with why

Word of mouth er vigtigt for de stærkeste brands. Også bureaubrands. Er dit bureau værd at tale om? Alle bureauer er startet et sted. WHY kommer før HOW og WHAT. Hvorfor og hvordan kom bureauet til verden? Hvad er det for nogle ”core beliefs” og værdier, som det hele startede med og på? Hvad elsker bureauet at lave? Hvad er bureauet stolt af? Vær tro mod det, som du kommer fra. Ifølge Rick Webb skal kreative bureauer have kreativitet i deres DNA ligesom, at mediabureauer skal have media i deres DNA.

Elevator taler

En elevator tale er en tale på tre minutter. Den får en potentiel kunde til at blive en ny kunde. Eller et talent til at vælge dit bureau fremfor et andet. Der er forskellige varianter af den samme elevator tale. Det handler om at gøre dit bureau relevant. Elevator talen er funderet i bureauets mission, vision og værdier. Den kan med fordel få input fra en empathy-map af kunderne.

Elevator Tale skabelon

| Elevator speech element | Indhold |
|---------------------------------|---|
| Vi arbejder med... | Vær specifik på typen af kunder og personerne heri |
| Som har en udfordring med... | Hvad er deres marketing udfordring? Lav den negativ |
| Det som vi bidrager med er at.. | Bureauets bidrag |
| Således at... | Den simple forklaring |
| Hvilket betyder at.... | |

Kilde: Grow Your Digital Agency

Robert Craven anvender også en model, der kaldes ”The Cascade”. Den kan med fordel, anvendes som fundamentet for elevator talen. Modellen hedder ”The Cascade” fordi den maksimalt må tage 1 time at udforme og kun må fylde 1 side. Den har de seks steps, som er vist nedenfor

| The Cascade | | |
|-------------|------------|---|
| 1 | Purpose | Hvorfor eksisterer bureauet? Hvad er bureauets WHY? |
| 2 | Vision | Hvordan ser succes for bureauet ud om 5-10 år |
| 3 | Mission | Hvad gør vi for at levere bureauets vision? |
| 4 | Strategy | Hvordan opfylder vi visionen? |
| 5 | Milestones | Hvilke målsætninger er der på rejsen? |
| 6 | KPIs | Hvilke KPIer måler vi rejsen på? |

Kilde: Grow Your Digital Agency

The Twitter Test

Paul Roetzer anvender en ”Twitter Test”, som en måde at identificere et bureaus DNA. Hvis du skal ”tweete” bureauets DNA på 140 tegn, hvordan ville det se ud?

140 tegn svarer til denne længde 4 gange. 140 tegn svarer til denne længde 4 gange. 140 tegn svarer til denne længde 4 gange. 140 tegn svarer til denne længde 4 gange.

Touchpoint test

Tim Williams inddrager alle bureauets touchpoints i en touchpoint test. Er der ”look & feel” sammenhæng mellem navn, logo & farver? Hvad med e-mails og e-mail signaturer? Hvad med det skriftlige materiale, som går ud af bureauet? Hvad med kontorets placering, indretning, design, møblering og dekoration? Hvad med receptionen og resten af bureauet? Hvordan føles, høres og dufter bureauet?

Spørgsmål til Bureauets DNA:

- ✓ Et pindsvinekoncept er noget bureauer elsker at lave, kan blive bedst til og som skaber værdi for kunderne. Hvad er vores bureaus pindsvinekoncept?
- ✓ Hvorfor og hvordan kom bureauet til verden? Hvad er bureauets "core beliefs" og værdier? Hvad elsker bureauet at lave? Hvad er bureauet stolt af?
- ✓ Hvordan lyder bureauets elevator tale til potentielle kunder? Til det unge talent, som sidder på et konkurrerende bureau?
- ✓ Hvordan lyder bureauet på Twitter?
- ✓ Hvordan er bureauets strategiske snapshot? Purpose? Vision? Mission? Strategy? Milestones? KPIs?
- ✓ Er der sammenhæng mellem bureauets navn, logo og farver? Er der sammenhæng til alt der skriftlige materiale, som går ud af bureauet? Hvad med kontorets placering, indretning, design, møblering og dekoration? Hvordan føles, lyder og dufter bureauet?

3.6. Bureauets service offering

Bureauets service offering handler om de services, der skal til for at levere bureauets DNA. Hvilke services og ydelser er nødvendige for at levere dit bureaus DNA? Hvad laves der på bureauet?

En kontinuert serviceudvikling med kunderne

Udvikling af bureauets service offering kan ske ved opsalg i form af mere konsulent og strategitunge services. Det kan også ske ved krydssalg i form af komplementære services. Der er ifølge Tim Williams fem faktorer, som afgør, hvilke services dit bureau skal udbyde.

| Kriterie | Spørgsmål |
|-----------------|--|
| Relevans | Støtter den givne service bureauets positionerings strategi? |
| Differentiering | Hjælper den givne service bureauet med at differentiere sig? |
| Performance | Hvor god er bureauet til den specifikke service? Den bedste? |
| Investering | Hvad koster det at blive bedst? |
| Efterspørgsel | Vil der være en kontinuert efterspørgsel på sigt? |

AI forsknings viser, at det vigtigste i udvikling af bureauets service offering er, at de er kundedrevne. Nye digitale services involverer en del "test-and-learn". Det tager både tid og ressourcer at opbygge digitale kompetencer på bureauet. At kunne udvikle dem sammen med de eksisterende kunder er optimalt.

Mediebureauerne har gjort det med succes

Mediebureauernes udvikling i Danmark er det bedste eksempel herpå. Til deres eksisterende kundeportefølje har de gennem de seneste 10 år lanceret en lang række nye produkter og services. Mange af de nye services er lanceret i samarbejde med nye partnere som Google og Facebook. Diversifikationen af mediabureauernes service offering har betydet, at de har lettere ved at tiltrække de unge talenter i markedet.

I finansielle termer har konsekvensen været, at mediabureauerne har outperformat markedet. Fra 2008-14 faldt mediemarkedet i Danmark med 2% i gennemsnit pr. år. Bureauanalysen registrerede, at mediabureauernes bruttoavance i samme periode steg med 8% pr. år. Den gennemsnitlige overskudsgrad for mediabureauerne var 12% fra 2008-14. For alle bureauer i Danmark var den 8% i samme periode. Mediabureauerne har været igennem en succesfuld udvikling af deres forretningsmodel. En udvikling der betyder, at de skaber og fastholder mere værdi i dag end tidligere.

Tim Williams sonderer mellem overudviklede services og underudviklede services. Indenfor de overudviklede services er der mange udbydere med den konsekvens, at det er svært at differentiere sig. Indenfor de underudviklede services er der bedre mulighed for differentiering og højere marginer. Det sidste under forudsætning af, at serviceudviklingen bygger på bureauets eksisterende styrker.

Mark Cranmer mener, at alle bureauer har et bredere kompetence- og serviceniveau end for fem år siden. De er blevet mere komplekse forretninger. Alle bureauer kommer til at udvikle deres service offering hurtigere. Flere digitale services og mere data skal integreres i dit bureaus forskellige services. Der vil kun komme flere "her-og-nu" services. De afspejler kundernes "short-term" agenda. På den rejse er det udfordring at identificere, hvad bureauet er god til. Og hvor der er behov for yderligere kompetenceløft. Udfordringen bliver at fastholde de oftest unge medarbejdere, som skal være med til at udvikle og levere de digitale og databaserede services.

Ifølge Rick Webb er udvikling af en overordnet proces for bureauets service offering værdifuldt. Det giver bureauet sammenhængskraft at have en proces, som samler alle services. Bureauets way of working, som har et direkte link til bureauets DNA. "The Toyota Way" er en legendarisk proces. Den behøver ikke at være ligeså avanceret.

Tror bureauet på fokus eller diversifikation?

Der er altid en diskussion af, hvor fokuseret eller diversificeret et bureau skal være med sin service offering. Begge strategier virker. Hvis de implementeres rigtigt. Mediabureauerne er et eksempel på en vellykket diversifikation. Omvendt er der også talrige eksempler på ikke-vellykkede service diversifikationer. Alle turnarounds i bureauverden er et resultat af kundetab eller en mislykket service diversifikation.

"Dumme penge" er et begreb, der dækker en service bureauet har, men som ikke har nogen relevans for bureauets strategiske udvikling. Det er indtægter bureauet kan få fra kunderne.

Men som ikke har noget med bureauets DNA at gøre. Penge som kan erodere bureauets DNA og dermed berettigelse.

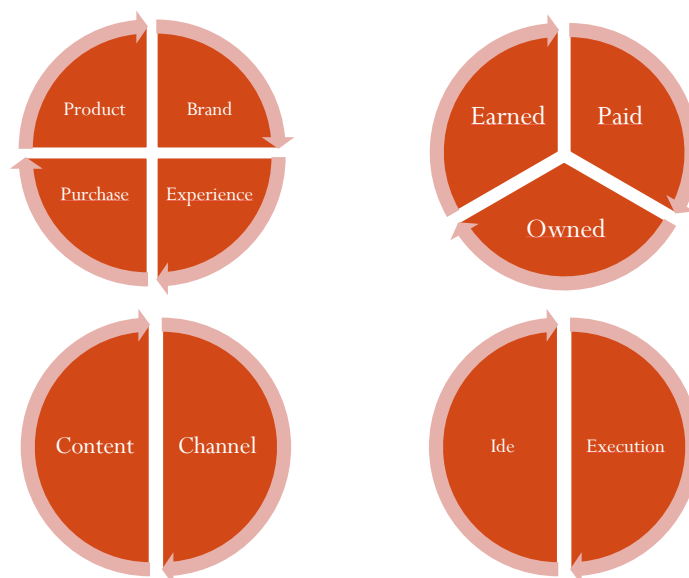
Ordet bureau betyder at handle på vegne af andre. Shareholder value bølgen har den konsekvens, at kunderne i stigende grad forsøger at insource opgaverne. En analyse fra Boston Consulting Group viser, at 80 % af det arbejde digitale bureauer udfører for kunderne er "low-value" manuelt arbejde. Med en skarpere service offering kan der skabes mere værdi. Det kan i sidste ende betyde, at danske bureauer oplever at færre kunder insourcer opgaverne. Kundernes priselasticitet afhænger af, om de selv kan lave opgaverne. De opgaver kunderne selv kan udføre, vil de betale mindre for.

Specialister har lettere ved at skabe værdi

I en mere "open source" bureauverden vil der komme flere bureautyper a la dem som Tim Williams kalder "The Hollywood" model. De består af en lille kerne af specialister, som er blandt de bedste på deres felt. Til hver opgave sammensætter de et team med dem selv og relevante freelancere. Deres service offering er snævert og fokuseret. Men de er bedst, til det de laver.

Forskningen er som udgangspunkt enig i, at fokus er den bedste vej frem når det handler om vedvarende finansiell vækst og værdiskabelse. Kunderne efterspørger (de bedste) specialister. Det er nemmest at dyrke denne kompetence, hvis bureauet er fokuseret. Ifølge Tim Williams vinder det fokuserede bureau altid. Specialisters indtjeningsevne er bedre end generalisters. Differentiering er vigtig. Det er nemmere med et fokuseret offering.

Tim Williams har udviklet en model, der hurtigt og nemt giver dig et overblik over dit bureaus service offering. Den analyserer, hvordan bureauets bruttoavance fordeler sig på udvikling af kundernes Produkt, Brand, Købsoplevelse eller Brugsoplevelse. Earned, Paid eller Owned media. Content eller Channel. Ide-generering eller Eksekvering.



Kilde: Ignition Consulting Group

Alle typer af bureauer kan placeres i modellen. Et kreativt forankret reklamebureau vil have hovedparten af sin bruttoavance indenfor The Brand, Paid media og Content. Et mediabureau vil typisk have størstedelen af bruttoavancen indenfor The Brand, Paid media, Channel og Eksekvering. Et PR bureau vil typisk være størst indenfor Earned media.

Opkøb og fusioner er en (risikabel) mulighed

Alle bureauer ender i sidste ende med at lukke eller blive solgt. Opkøb eller fusion er en strategisk mulighed. Det går væsentlig hurtigere end at udvikle bureauets service offering organisk.

Ifølge Markus Bugge vil den fase, bureaubranchen er inde i, betyde flere opkøb og fusioner end i tidligere faser. De internationale bureauer foretager opkøb i stor stil. De seks store grupper WPP, Publicis, Dentsu, Omnicom, IPG og Havas har købt to bureauer om ugen i de sidste otte år. Det handler om at udvikle spidskompetencerne eller sikre repræsentation på strategisk vigtige markeder.

Et eksempel er Dentsu Aegis Networks opkøb af iProspect. I 2004 blev det search baserede digitale performance bureau opkøbt. Der var 85 ansatte i iProspect. De fleste sad på hovedkontoret i Boston. I dag er der 2.500 ansatte fordelt på 49 markeder og iProspect er en vital del af forretningsmodellen for Dentsu Aegis Network.

En gennemgang af opkøb og fusioner i den danske bureaubranche på denne side af finanskrisen viser, at succeserne er begrænsede, hvis resultatet opgøres på den efterfølgende finansielle performance. Ingen nævnt. Ingen glemt. Det er forbundet med en vis risiko at lade sit bureau indgå i en fusion eller et opkøb. Og det går særligt galt, hvis det er købere, som ikke er en del af bureaubranchen.

Spørgsmål til Bureauets service offering:

- ✓ Hvilke services burde vi investere i? Flere strategiske? Flere komplementære?
- ✓ Hvilke services støtter bureauets positionerings strategi, hjælper med at differentiere bureauet, er en service vi kan blive bedst til og som der er efterspørgsel efter?
- ✓ Hvordan passer bureauets forskellige services sammen med bureauets DNA? Hvilke services kunne vi undvære?
- ✓ Hvordan er bureauets bruttoavance fordelt på udvikling af kundernes Produkt, Brand, Købsoplevelse og Brugsoplevelse? Hvad er fordelingen på Earned, Paid og Owned media? Hvad er fordelingen på Content og Channel? Hvad er fordelingen på Ide-generering og Eksekvering? Har vi en optimal fordeling?
- ✓ Hvem ville det give mening, at vi arbejdede tættere sammen med i form af enten opkøb eller fusion?

3.7. Bureauets organisation

Bureauets organisation handler om, hvilke kompetencer og ressourcer, der skal til for at levere bureauets DNA. Hvilke organisatoriske ressourcer og kompetencer er nødvendige for at levere dit bureaus DNA? Hvilke ressourcer kræver det at drive bureauet?

Har bureauet den rigtige ledelse?

Al forsknings indenfor innovation og udvikling af organisationer peger på ledelsen som den vigtigste faktor. Det er ledelsen, som skal kende bureauets forretningsmodel godt nok til at identificere, hvor der skal ske udvikling. Det er ledelsen, som skal igangsætte udviklingen af forretningsmodellen. Det er ledelsen, som er ansvarlig for transformationen af bureauets forretningsmodel.

I projektet omkring vinderbureauernes DNA var konklusionen, at det vigtigste element er, at bureauet har en ledelse, som fungerer som et velfungerende band. Det er forskelligheden som skaber resultaterne. Ligesom i sammensætningen af et band, hvor guitaristen, vokalisten og trommeslageren skal finde frem til en samklang. Der er masser af spændinger i et band. De er drevet af forskellighederne. Det er de forskelligheder, der gør, at ledelsen præsterer bedre end, hvis de var hver for sig. Vinderbureauernes ledelse er karakteriseret ved, at der ikke er tale om et stort band. En sammenspillets kerne på 3-4 medlemmer kan gøre forskellen. En kerne som committer sig til hinanden og til bureauets succes. En kerne hvor medlemmerne ikke behøver at være de bedste på deres felt. Men hvor de kommer fra øverste hylde på deres område og evner at give hinanden plads.

Lederskab og ambitioner med bureauet hænger også sammen. Leaders must lead. Paul Roetzer siger: "Great teams need great leaders! Create and setting a winning culture and developing the vision". Rick Webb mener endvidere, at bureauet skal have en partnerstruktur for at nå helt til tops. Det kan ikke udføres af enkeltpersoner.

High performance teams er vigtigere end high performance individuals. Også når det handler om ledelse af et bureau. Udvikling af ledergruppen til et high performance team er relativt simpelt. Cathrine Juell i Oslo har mange års erfaring hermed. Hun sondrer mellem fire forskellige arketyper af ledere samt gruppens samarbejdskompetencer. Grundlæggende kræves der kun en simpel personlighedsprofil af hvert medlem. Herudfra kan ledelsen sammen med en HR kyndig fastlægge ledergruppens styrker og svagheder.

Jay Haines er grundlægger af Grace Blue. Det er en amerikansk headhuntervirksomhed indenfor kommunikationsverden. Han er ikke i tvivl om, hvilken type leder bureauerne har brug for i dette årti. Det handler om at være "agil". Ikke kun som bureau, men især som bureauledelse. Agilt lederskab handler om at udvikle omgivelser, der skaber resultater. Kun herved kan bureauet reagere hurtigt nok på forandringerne i omverden. Det handler for ledelsen i højere grad om at skabe en vision for bureauet og uddelegere ansvaret derfra. Agile ledere er karakteriseret ved masser af energi og appetit på at skabe forandringer, at drive kulturen på bureauet og kunne tage beslutninger hurtigt og effektivt.

Danske bureauer udvikler sig i fire faser med fire forskellige ledelsesopgaver

Danske bureauer udvikler sig typisk i fire faser. I første fase er der op til 10 ansatte. Der er tale om en stærk iværksætter kultur. Grundlæggeren er den ypperste til at levere bureauets service offering. De øvrige ansatte er med for at støtte i leveringen af bureauets service offering. I den anden fase udvikler bureauet sig fra 10 til 20 ansatte. I fase 2 er organisationsstrukturen karakteriseret ved en række ”multikunstnere”, som står for levering af bureauets service offering. I den tredje fase har bureauet fra 20-50 ansatte. Her bliver bureauet opdelt i forskellige enheder og afdelinger: client service/kontakt, digital/teknisk, kreative mv. I fase 3 er den ledelsesmæssige opgave væsentlig anderledes end i den første fase.

I fase 4 begynder bureauet at udvikle sig til en bureaugruppe med flere bureauer og bureautyper. Eller bureauet begynder at operere i flere markeder. Den ledelsesmæssige opgave i de fire faser er forskellig. Ifølge Robert Craven er der mange bureauiværksættere, som tager konsekvensen og lader en ny person overtage roret. Den optimale sammensætning af bureauets ledelse er også forskellig. High performance teamet i fase 2 er forskelligt fra high performance teamet i fase 3 eller 4.

Michael Farmer er hård i sin dom over (reklame) bureauernes ledelse. Han efterlyser bureauledere, som har modet og evnerne til at få (reklame) bureauer væk fra den katastrofe kurs, de er på. Han mener, at branchen mangler stærkere ledere. Ledere som kan få løst op for branchens udfordringer. Clayton Christiansen og hans fænomen fra ”The Innovators Dilemma” kan overføres hertil. Bureaubranchen har brug for ledere, som ikke holder fast i det, som gjorde dem og deres forretningsmodel succesfulde engang. Det er en fundamental anden verden og dermed ledelsesopgave.

Tilfredse medarbejdere og talent er en forudsætning for succes

Et bureau er afhængigt af at have engagerede medarbejdere. Det er nøglen til meget tilfredse kunder. Engagerede medarbejdere er identisk med meget tilfredse medarbejdere. Ifølge management gurun Peter Drucker er vidensmedarbejdere motiveret af de samme faktorer som frivillige medarbejdere: udfordringen, resultater af indsatsen samt ikke mindst en mission, som de tror på. Det skal ifølge Rick Webb føles som et kald at være på bureauet. Her er værdier og kultur vigtigt. Den helt særlige vision fra Bureauets DNA skal kommunikeres igen og igen og igen. For mange regler og begrænset transparens skaber bureaukrati og mindre engagement.

Rick Webb anfører, at et ”super great” bureau har lavere omkostninger end de mindre gode bureauer. Det skyldes ene og alene medarbejdernes engagement i bureauet. Forsman & Bodenfors er hjemmehørende i Göteborg. De er igennem de seneste år kommet ud som et af de bedste bureauer i verden. De har ca. 125 ansatte og deres gennemsnitsløn er ½ mio. om året. Det er mere end 10% lavere end de gennemsnitlige personaleomkostninger for de 248 bureauer i den seneste Bureauanalyse.

MyResearch har lavet en analyse af medarbejdertilfredsheden for en række danske bureauer. Herudfra kan de sammenligne bureauernes medarbejdertilfredshed med udviklingen i bruttoavancen. Der er en positiv sammenhæng. MyResearch måler medarbejdertilfredsheden

på en skala fra 1-5. Hvis medarbejdertilfredsheden er under 3,5 er faldet i bruttoavancen 2-cifret. Hvis medarbejdertilfredsheden er 3,5-4,0 er faldet i bruttoavancen 1-cifret. Hvis medarbejdertilfredsheden er højere end 4 er der vækst i bruttoavancen. Det betyder, at medarbejdertilfredsheden er afgørende for bureauets værdiskabelse og dermed forretningsmodel.

Steen Holm fra Havas Worldwide Copenhagen fik i 1997 Lommer legatet og udviklede her en model, som kategoriserede bureauer efter, hvordan de fordelte værdien i form af bruttoavance mellem bureauets medarbejdere og ejere. De mest succesfulde bureauer tilhørte WinWin kategorien. De mindst succesfulde bureauer er i LoseLose kategorien. MyResearch fandt i deres undersøgelse også en sammenhæng med medarbejdertilfredsheden: Den er lavest på LoseLose bureauerne. Igen et bevis på værdien af medarbejdertilfredsheden i et bureaus forretningsmodel.

Hyr de bedste folk og undgå at stå i vejen for dem

“Talent is the traditional differentiator of agencies, and it continues to be the traditional differentiator”. Det var Martin Sorrell, CEO for verdens største bureaugruppe WPP, som sagde det tilbage i september 2015. Dan Wieden fra Wieden & Kennedy er citeret for at sige: ”Succes er simpelt. Hyr de bedste folk og undgå at stå i vejen for dem”.

De bedste bureauer har ikke problemer med at tiltrække talent. De har ofte problemer med at fastholde dem. En medarbejder på et dansk bureau er ansat i gennemsnit i 3½ år ifølge MyResearch. Talenterne endnu kortere, hvis de ikke er engageret i bureauets DNA og egne muligheder. Talent er afgørende for kundernes tilfredshed og dermed bureauets evne til at udvikle forretningsmodellen. Paul Roetzer mener, at de er afgørende for at bygge fremtidens hybridbureauer.

Der er tre nøglefunktioner i sammensætningen af et bureaus optimale organisation. De er udover talenter, ”solid key players”, og de ledelsesmæssige ”star performers”. Talenter er under 30 år. Kunderne elsker dem. De fordobler typisk deres løn på de første tre år på bureauet og er klar til lederjobbet efter fem år. De bedste ledere bliver rekrutteret internt. Projektet omkring vinderbureauernes DNA viste, at bureauledere topper når de er mellem 35 og 45. Det er her, de er ”star performers” ledelsesmæssigt. Det betyder ikke, at de ikke kan præstere senere. Men de bedste resultater sker typisk i aldersspændet 35-45 år.

Tag HR endnu mere seriøst

Bureau business er peoples business. Det skal tages mere seriøst. Rick Webb, Tim Williams og Paul Roetzer peger allesammen på betydningen af en professionel og værdiskabende HR funktion. Kvaliteten af bureauets evner indenfor HR er en begrænsning for vækst. Der er forskellige fortolkninger af, hvornår der skal være en HR ressource på bureauet. Nogle siger ved 30 ansatte. Andre ved 70.

Uanset hvilken størrelse er der masser af relevante opgaver for en HR funktion. Det er nok også lidt afhængigt af ledelsens involvering. Hvor alvorligt tager den administrerende direktør HR rollen? Og af om bureauet får fat i den rigtige HR person. Der er mange eksempler på HR folk, som har svært ved at skabe en reel værdi på et bureau. I en "open source" bureauverden kan flere bureauer måske dele den samme HR person? Jobbeskrivelsen kunne ifølge Rick Webb, Tim Williams og Paul Roetzer inkludere nogle af de følgende elementer

- ✓ Løbende måling af medarbejdertilfredsheden og hurtig opfølgning herpå.
- ✓ Sikre at alle medarbejdere får en udbytterig udviklings samtale mindst to gange årligt. I tillæg hertil 360 graders evaluering på alle ledere.
- ✓ Har bureauet gode nok folk på alle pladser? Hav styr på churnen og "worst performers". 3 ud af 4 forlader bureauet på grund af deres chef. Hvad med sammensætningen? De bedste bureauer er en blanding af senior kompetence og talent på vej.
- ✓ Er bemanningen rigtig? Bureauer fungerer bedst når de er tæt på fuld kapacitetsudnyttelse: Fokuseret og i rytme. Hav styr på KPIer og benchmarks når det handler om bemanning.
- ✓ Jobbeskrivelse for alle ansatte inkl. KPIer og lønniveau.
- ✓ Konsistent og meningsfyldt titelstruktur på bureauet. Titler er vigtige for bureauets struktur og medarbejder motivation samtidig med, at de skal være meningsfyldte for omverden. Pas på med for mange direktører, som har titlen mere af navn end af gavn.
- ✓ Sikre at alle udnævnelser sker baseret på performance. Ellers kommer middelmådigheden og opsigelserne snigende. En udnævnelse skal ikke komme af at gøre et job godt. Det forventes for at kunne arbejde på bureauet. Det kommer af at være kvalificeret til at tage mere ansvar.
- ✓ Bureauer er notorisk kendt for at være dårlige til intern kommunikation. Implementer en struktur som sikrer, at det sker.
- ✓ Der er også en uddannelsesplan som skal passes. Ikke mindst indenfor teknologi. Der kommer en ny stor digital innovation hver 18. måned. Hvordan håndteres kompetence udviklingen i forbindelse hermed?
- ✓ Der er også en eller anden involvering i "firing & hiring". Hvilke kriterier skal der bruges? Også være med til at skabe reelle og meningsfyldte exit samtaler samt "onboard" kurser for nye ansatte.
- ✓ Talent management. Intet er vigtigere for et bureau end top performing young professionals. Også involvering i spotting af talenter, som bureauet gerne vil have fat i.
- ✓ Arbejd konstant med at skabe high performance teams i de forskellige afdelinger samt i bureauets ledelse.
- ✓ Hvad er den optimale struktur for bureauets organisation?
- ✓ Hav styr på det juridiske.
- ✓ Hvordan håndteres bureauets freelancere HR-mæssigt?

Spørgsmål til Bureauets organisation:

- ✓ Er bureauets ledelse stærk nok til at realisere ambitionerne for bureauet? Hvor og hvordan kan teamet styrkes?
- ✓ Hvordan er bureauets medarbejdertilfredshed? Hvordan kan den forbedres i det kommende år?
- ✓ Har bureauet tilstrækkeligt med talent? Hvem er de og passer vi godt nok på dem? Hvordan tiltrækker vi nye talenter i det kommende år?
- ✓ Har vi den rigtige kultur på bureauet? Er vi et agilt bureau med en kultur drevet af faglighed og vindermentalitet? Hvordan kan vi gøre den endnu stærkere?
- ✓ Hvordan får vi en endnu stærkere HR funktion?

3.8. Vigtigste partnere

Partnerne handler om bureauets vigtigste partnere i værdiskabelsen for kunderne. Hvem er dit bureaus vigtigste partnere? Hvordan samarbejder I med de vigtigste partnere? I en "open source" bureauverden med samarbejde på tværs af alle bureautyper bliver bureauets partnere vigtigere og vigtigere i udviklingen af bureauets forretningsmodel.

Partnere i bureauets service offering

Indenfor bureauets service offering er der ifølge Tim Williams tre kategorier af service og tilhørende partnere.

| Service | Partner |
|-------------|---|
| Core | Bureauet leverer selv serviceydelsen |
| Partnership | Bureauet har tæt samarbejde med et andet bureau |
| Outsourced | Bureauet anbefaler eller henviser til et andet bureau |

Bureauets service offering kan udvikles med både nationale og internationale partnerbureauer. Det åbne økosystem betyder, at nogle freelancere er tættere på bureauet end andre. Disse relationer skal udbygges og vedligeholdes på samme måde som relationerne til kunder og medarbejdere.

Udover at have gode partnere er det også centralt at udvikle bureauet til at være en attraktiv partner for andre. Der er ifølge Paul Roetzer fem faktorer, som definerer en attraktiv service offering partner:

1. Komplementære services
2. Transparent prissætning
3. Samme (eller forståelse for hinandens) processer
4. Levering af det aftalte til tiden
5. Finansiell ballast.

Der kommer flere og flere vigtige partnere

Nogle mener, at den danske bureaubranche mangler "Fyrtårne". Der er ikke nogen fra den danske bureauverden, som er med til at sætte dagsorden ved den årlige Cannes festival. De danske fyrtårne findes i stedet indenfor gastronomi, arkitektur og film. Inspiration er vigtigt i udvikling af bureauets forretningsmodel.

De internationale bureauer har fordele ved at kunne blive inspireret af viden og indsigt, værktøjer samt kunderelationer fra andre markeder. Lokale bureauer har ikke den fordel. De bør udvikle internationale partnerskaber. En mulighed er at identificere de internationale ressourcer indenfor bureauets DNA (databaser, konferencer mv.). En anden mulighed er at deltage på nogle af de relevante kurser, som udbydes af VCU Brandcenter, Hyperisland, Boulder Digital Works, Miami ad school mv.

Medierne kan også være partnere for bureauerne. Google og Facebook har været nøglepartnere for mediabureauerne i udviklingen af deres forretningsmodel. TV2 har i disse år fokus på betydningen af kreativitet.

I jagten på talent er de forskellige relevante uddannelsesinstitutioner også relevante partnere. Det kan være via medarbejdere, som er eksterne lektorer eller praktikanter på bureauet. Der er også en anden mulighed: Carat har hvert år i Aarhus en case competition. Det er en problemstilling for en af bureauets kunder. Der er 24 udvalgte kandidatstuderende, som dystet om at løse opgaven. Halvdelen af bureauets nyansættelser i de seneste to år er deltagere fra Carat Case Competition.

I projektet omkring Vinderbureauernes DNA var en af konklusionerne, at vinderbureauer har en bestyrelse, som sikrer, at bureauets forretningsmodel bliver udviklet i overensstemmelse med bureauets DNA. Paul Roetzer har også haft stor gavn gode sparringspartnere. Det optimale er når de komplementerer ledelsens svagheder. Det kan være indenfor IT, HR, strategi og ledelse, kundesiden mv. Paul Roetzer foretrækker DOers. Nogle som selv har prøvet det.

Partnere indenfor teknologi bliver vigtigst

Teknologi bliver vigtigere og vigtigere for bureauerne. Det bliver en konkurrence parameter. Både når det handler om løsninger til kunderne og om løsninger til forbedring af bureauets infrastruktur. Der er ifølge Paul Roetzer et utal af teknologidrevne services derude. Antallet af tredjeparts software løsninger eksploderer. Her er der utallige udviklingsmuligheder til bureauets forretningsmodel.

IT analysevirksomheden Gartner Group har lavet en rapport, som hedder ”Getting the right IT: using Business Models”. Her anbefaler de at anvende Osterwalders Business Model Canvas til at identificere, hvor en given organisations IT infrastruktur kan forbedres. Det samme kan dit bureau gøre med den bureau canvas, som er en del af dette projekt.

Hvilken applikation eller teknologi anvender bureauet i dag indenfor hvert element? Hvilke applikationer eller teknologier findes der på markedet? Hvor meget kunne de forbedre bureauets performance? Forskerne Weill & Vitale foreslår, at du i din udvikling af forretningsmodellen også kan tage udgangspunkt i den bedste IT infrastruktur på markedet. Og derfra udvikle den mest værdiskabende forretningsmodel.



Paul Roetzer har nogle holdninger til, hvor langt et bureau bør gå indenfor IT. Som bureau må du aldrig blive software udvikler. Det går oftest helt galt. Det eroderer bureauets DNA. Bureauer som teknologidrevne servicevirksomheder er den optimale løsning. Bureauer skal

anvende IT, som en konkurrence parameter. Til at levere værdi mere effektivt. Det er her, at Paul Roetzer mener, at de timebaserede gamle bureauer kommer til kort. Lidt i dag, mere i morgen og helt væk om fem år. Det handler om den teknologiske og IT-mæssige forankring på bureauet. Det kræver i dag mere end at abonnere på WIRED. Det handler om at skabe en kultur, som har appetit på ny viden indenfor teknologi.

Paul Roetzer er fokuseret på, at hans bureau PR 20/20 skal vedblive med at opbygge en skalerbar teknologisk infrastruktur. Han tror ikke på egen udvikling, men derimod på at opbygge en infrastruktur omkring etablerede partnere. Se nogle af hans teknologiske partnere nedenfor.

| Hvad | Produkt | Firma |
|----------------------------|-------------|-----------------|
| Tids registrering | Timefox | Functionfox.com |
| Projekt & kampagne styring | Basecamp | 37signals.com |
| CRM | Highrise | 37signals.com |
| Internet marketing | HubSpot | Hubspot.com |
| Internal social network | Yammer | Yammer.com |
| Webinars | GoToWebinar | Gotomeeting.com |

Der er out of pocket costs forbundet hermed. Men investeringerne kommer mange gange igen i form af en mere effektiv forretningsmodel, som disrupter den traditionelle bureaubranche.

Spørgsmål til bureauets Vigtigste partnere:

- ✓ Hvem er bureauets fem vigtigste partnere?
- ✓ Er det også de vigtigste i det kommende år? Er der nogen partnerområder, som bureauet bør investere flere ressourcer i?
- ✓ Er vi som bureau en god partner for andre bureauer?
- ✓ Hvem er de vigtigste partnere indenfor teknologi?
- ✓ Hvordan kan vi som bureau udvikle den teknologiske infrastruktur med partnere?

3.9. Omkostningerne

Omkostninger handler om bureauets omkostningsstruktur. Hvordan er dit bureaus omkostningsstruktur? Hvilke omkostninger skal der til for at levere bureauets DNA?

"You must run a tight ship"

Der er altid flere ting at bruge penge på, end der er penge i bureauets kasse. Det handler om at være lean. Og blive ved med at være lean. Som Rick Webb siger "You must run a tight ship".

3/4 af omkostningerne på bureauer i Danmark er personale omkostninger. Det er her det batter strukturmæssigt. Den årlige Bureauanalyse viser, at den gennemsnitlige personaleomkostning på bureauerne i Danmark er steget med 9% siden 2007. Det svarer til knap 50.000 pr. medarbejder. I samme periode er branchens overskudsgrad faldet fra 14,3% til 7,6%.

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Personale omkostning | 523.162 | 541.506 | 539.817 | 541.831 | 559.312 | 569.960 | 566.987 | 572.375 |
| Overskudsgrad | 14,3% | 11,3% | 1,4% | 6,8% | 10,2% | 8,6% | 8,0% | 7,6% |

Kilde: Bureauanalysen fra Bureaubiz

Hvis den gennemsnitlige personaleomkostning i 2014 var lig med 2007 ville branchens overskudsgrad ikke kun være 7,6%. Den ville være 13,4%. Den gennemsnitlige personaleomkostning har en direkte effekt på branchens overskudsgrad. Hver gang den gennemsnitlige personaleomkostning stiger med 7.000 falder branchens overskudsgrad med 1%.

I bogen "Madison Avenue Manslaughter" viser Michael Farmer en case på et bureau. I 2005 modtog bureauet 479 briefs fra kunder. I 2013 var tallet steget til 1.506. En tredobling af antallet af briefs. I 2013 var indtægterne 15% lavere end i 2005. "Always on" i den digitale verden har konsekvenser. Der kommer mange flere briefs fra kunderne. Medarbejderproduktiviteten er afgørende for fremtidens forretningsmodeller.

Det centrale er at analysere sig frem til den rigtige bemanning. Det handler om kvantiteten i form af det rigtige antal medarbejdere. Og kvaliteten i form af de rigtige mennesker på de forskellige positioner. Det afgørende er sammenhængen mellem indtægt pr time og omkostning pr. time. Jo mere effektivt bureauet arbejder des lavere omkostning pr. time. Det kan ske ved at have medarbejdere, der arbejder hurtigere/ bedre og/eller ved at opgaverne udføres af medarbejdere med en lavere løn.

Michael Farmer har identificeret en model for, hvor mange ansatte der skal være på reklamebureau. Det centrale er indledningsvist at få afklaret den kreative arbejdsbyrde. Herudfra fastlægges antallet af kreative fte (full time employees). For hver kreativ fte skal der i gennemsnit være en 1,0 fte i client service og strategisk planning. For mere komplekse kundeforhold er det op til 1,6 fte pr. kreativ fte. For mere ukomplicerede og simple kunderelationer er det mindre end 1,0 fte pr. kreativ fte. Herudover har Farmer identificeret, at der skal være 0,7 fte indenfor produktion for hver kreativ fte. For hver kreativ fte er der behov for 1,7 fte indenfor client service, strategisk planning og produktion. Sammensætning af den rigtige medarbejderstruktur for dit bureau er afgørende for forretningsmodellens succes.

Det rigtige antal medarbejdere kan også identificeres ved at analysere sig frem til det rigtige mix af forskellige medarbejderkategorier:

| | |
|-------------------------------|--|
| Front- vs. Back-office | Hvor mange økonomimedarbejdere og andre administrative funktioner skal der til for at få bureauet til at præstere? |
| Høvdinge vs. Indianere | Hvor mange ledere i form af chefer og direktører skal der til for at få bureauet til at præstere? |
| Rookies/talenter vs. Seniorer | Hvor mange unge rookies og talenter skal der til for at få bureauet til at præstere? |

Mark Cranmer mener, at det vigtigste for et bureau er at fastholde og udvikle bureauets talenter indenfor alle områder og discipliner. Der skal gøres plads til dem. Det er mennesker, som bureauer skal leve af. Og det er de bedste af dem, som gør forskellen for bureauet. Økonomisk er det afgørende, at der er plads til at investere i dem.

Jo mere fokuseret bureauet er, des lettere er det at generere indtægter på den samme viden. Der er indlæringskurver og skalafordele, som kan bidrage hertil. Robert Craven er optaget af, at bureauer skal blive bedre til at rense ud i "underperformers". Der findes masser af eksempler, hvor en given medarbejder er både billigere og bedre til at udføre den givne opgave. Der er også eksempler på medarbejdere, som er 50% dyrere, men som kan håndtere 80% mere end gennemsnittet. Underperformers er de medarbejdere, som skaber den mindste nettoværdi for bureauet. Udover medarbejdere peger Robert Craven også på underperformers indenfor bureauets service offering, leverandører og kunder.

Bureauets finansielle performance er konsekvensen af forretningsmodellen

De færreste bureauer er (udelukkende) sat i verden af finansielle grunde. Bureauets finansielle performance er konsekvensen af forretningsmodellen. Det er en test af bureauets værdi på markedet.

Benchmarking mod andre bureauer giver værdifuldt input. Tallene for bureauets nærmeste og sammenlignelige konkurrenter findes i Bureauanalysen.

En forretningsmodel handler om værdi. Den værdi som forretningsmodellen skaber oversættes til bureauets bruttoavance. Bureauer opererer indenfor den del af strategilitteraturen, som kaldes "professional services". Her er kapacitetsudnyttelsen af den enkelte medarbejder afgørende. Bruttoavance pr. medarbejder er udtryk for den værdi, som bureauets medarbejdere skaber for kunderne.

MyResearch arbejder med noget de kalder den 3-dobbelt bundlinje. Det er en bundlinje, som inkluderer medarbejdertilfredshed, kundetilfredshed samt finansiell performance. Oftest er alle 3 bundlinjer i top samtidig. Tilfredse kunder og medarbejdere skaber forretningsmodeller og bundlinjer, som præsterer.

Vækst i bruttoavancen er ofte en del af bureauets målsætning for det kommende år. Tim Williams er skeptisk overfor jagten på vækst. Hans budskab er, at det er bedre at være bedst end at være størst. I Danmark viser Bureauanalysen fra 2015, at i 4 ud af de 6 bureau kategorier er det største bureau ikke det mest profitable.

Paul Roetzer er også inde på noget af det samme. Hvis du ikke kan vokse bundlinjen samtidig med bruttoavancen er der ingen grund til at vokse. Bundlinjen skal vokse hurtigere end toplinjen. Hvis det ikke er tilfældet, er det et tegn på, at der ikke er en skalerbar infrastruktur på bureauet.

Den danske bureaubranche er ikke skalerbar. I de sidste tre år er branchens bruttoavance steget hvert år. Samtidig er resultatet af primær drift konstant. Det er ifølge Paul Roetzer et bevis på en branche, som er moden til at blive disrupted.

Magnetix har udviklet sig til at have branchens største overskud. Større end bureauer der både medarbejdermæssigt og bruttoavancemæssigt er større end dem. Magnetix har fundet formelen til en skalerbar vækst. Deres overskudsgrad er stigende.

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Bruttoavance (1.000) | 33.795 | 34.014 | 39.696 | 55.336 | 82.055 | 109.648 |
| Primær drift (1.000) | 861 | 3.607 | 7.885 | 13.865 | 22.136 | 31.486 |
| Overskudsgrad | 2,5% | 10,6% | 19,9% | 25,1% | 27,0% | 28,7% |

Kilde: Bureauanalysen fra Bureaubiz

De store internationale bureaugrupper prissættes ud fra en P/E (= price pr. earning) på ca. 16. Hvis denne metode anvendes, betyder det, at Magnetix i 2014 havde en værdi på ½ mia. I 2009 ville værdien være under 15 mio. Her er en forretningsmodel, som har skabt stor værdi.

Det er vigtigt at benchmarke bureauets finansielle performance. Som bureauleder er det afgørende at være ærlig overfor sig selv omkring værdien af bureauets forretningsmodel. Det er her det er allervigtigst at være lærende og ikke vidende som bureauledelse.

Spørgsmål til Omkostningerne:

- ✓ Er bureauets ledelse stærk nok til at realisere ambitionerne for bureauet? Hvor og
- ✓ Har vi den rigtige sammensætning af medarbejderstaben? Kan vi forbedre bureauets produktivitet ved at ændre sammensætningen?
- ✓ Har vi en skalerbar infrastruktur, som kan sikre os en profitabel vækst? Hvis ikke: Hvad skal vi gøre for at det er tilfældet?
- ✓ Hvor er vores finansielle styrker og svagheder i forhold til de nærmeste konkurrenter? Hvordan kan vi forbedre vores forretningsmodel?

3.10. Hvordan ser fremtidens forretningsmodeller ud?

”Magic and Logic” er titlen på et projekt, som udkom i England tilbage i 2006. Det er lavet på vegne af brancheforeningerne indenfor bureauer, marketing og procurement. Formålet var at identificere, hvorledes de tre parter kunne arbejde bedre sammen.

Projektet identificerede, hvad der karakteriserede de mest succesfulde bureauer:

”Run their agency as a business, have a differentiated product, in business to create value for clients and are results oriented, confident about their ability and their value, run their business with a high degree of professionalism and integrity, have disciplined processes”.

På trods af at projektet er 10 år gammelt er der en række konklusioner, som er identisk med udfordringerne i 2016. Der er et element af ”Magic and Logic” over hvordan fremtidens forretningsmodeller ser ud for de danske bureauer. Logic i form af en række succeskriterier, som har været kendt i årtier: betydningen af shareholder value, meget tilfredse kunder, at bureauet ved hvad det står for, tilfredse medarbejdere, talent mv. Magic i form af en række nye forhold, som skal integreres i bureauets forretningsmodel: en mere automatiseret client service funktion, bureauer skal tænke som online BtB brands og ikke mindst at partnere indenfor teknologi bliver vigtigst.

Der er ifølge en række internationale eksperter hele 23 forskellige udfordringer og trends som fremtidens forretningsmodel skal tage højde for. De 23 udfordringer og trends er jævnt fordelt indenfor de ni elementer i dit bureaus forretningsmodel. Frem mod 2020 er der behov for transformation af bureauets forretningsmodel indenfor alle de ni elementer i forretningsmodellen. Opgaven som bureauleder er ikke blevet mindre krævende. Se overskrifterne for de 23 udfordringer og trends i det følgende.

| | |
|-------------------------------|---|
| 1. Kunderne | <ul style="list-style-type: none">• Kategorividen er afgørende for succes• Shareholder value er kommet for at blive• De gode kunder udvikler og driver bureauets forretningsmodel |
| 2. Client service | <ul style="list-style-type: none">• Andelen af meget tilfredse kunder er altafgørende• Evnen til at samarbejde med kunder og andre bureauer får større betydning• Client service funktionen bliver mere automatiseret |
| 3. Marketing & pitching | <ul style="list-style-type: none">• Kend styrken af dit bureaus brand• Bureauer skal tænke som online BtB brands• Bliv bedre til "The Art of The Pitch" |
| 4. Indtægtskilderne | <ul style="list-style-type: none">• Gå fra timebaseret til mere værdibaseret prissætning• Sæt prisen op med 5% nu!• Work for equity er risikabelt |
| 5. Bureauets DNA | <ul style="list-style-type: none">• Bureauer ved ikke hvad de står for! |
| 6. Bureauets service offering | <ul style="list-style-type: none">• En kontinuert serviceudvikling med kunderne• Tror bureauet på fokus eller diversifikation?• Opkøb og fusioner er en (risikabel) mulighed |
| 7. Bureauets organisation | <ul style="list-style-type: none">• Har bureauet den rigtige ledelse?• Tilfredse medarbejdere og talent er en forudsætning for succes• Tag HR endnu mere seriøst |
| 8. Vigtigste partnere | <ul style="list-style-type: none">• Der kommer flere og flere vigtige partnere• Partnerne indenfor teknologi bliver vigtigst |
| 9. Omkostningerne | <ul style="list-style-type: none">• You must run a tight ship• Bureauets finansielle performance er konsekvensen af forretningsmodellen |

4. Hvordan kommer du i gang med at udvikle bureauets forretningsmodel?

4.1. Hvor radikalt skal forretningsmodellen udvikles?

Formålet med udvikling af bureauets forretningsmodel er at skabe og fastholde mere værdi. ”It is purpose, not profits, which defines an agency”. Den finansielle performance er dog udtryk for den værdi, som bureauets forretningsmodel skaber.

Hvis bureauets finansielle performance er utilfredsstillende samtidig med, at bureauet befinder sig i en situation, hvor forandringer i omverden kan få store konsekvenser er der behov for radikale ændringer af forretningsmodellen. Omvendt er der kun behov for tilpasninger af forretningsmodellen, hvis den finansielle performance er tilfredsstillende og der er flere muligheder end trusler i den nærmeste fremtid.

Alle fremtidsscenerier peger på store forandringer i bureaubranchen. Status quo er ikke en mulighed. Det vil kun resultere i en forretningsmodel med lavere værdiskabelse og ringere finansiell performance.

Indledningsvist skal du fastlægge, hvor radikalt behovet er for at udvikle bureauets forretningsmodel. Der er tre niveauer. Hvis bureauet har behov for en helt ny forretningsmodel skal der ske en disruption af bureauet. Hvis forretningsmodellen er velfungerende er det oftest tilstrækkeligt at tilpasse den eksisterende forretningsmodel. Niveauet mellem de to er karakteriseret ved, at bureauets forretningsmodel har behov for en ny arkitektur.

Bruno Cassiman fastslår, at succes ikke handler om en enkelt innovation. Et bureaux konkurrencemæssige position er defineret af det akkumulerede antal succesfulde innovationer. Flere års tilpasnings af forretningsmodellen betyder oftest, at bureauet får en helt ny arkitektonisk platform efter 3-5 år. Det er blevet et andet bureau med en fundamentalt anden og mere konkurrencedygtig forretningsmodel.

De tre forskellige niveauer er beskrevet i det følgende

Tilpasning af bureauet

- Ikke stort behov for at udvikle forretningsmodellen. Mere tilpasning end udvikling.
- Det klassiske årlige strategi review. Kan eksempelvis være at lancere en ny service, forbedre bureauets teknologiske infrastruktur samt forbedre evnen til at prissætte værdibaseret.

Ny bureau arkitektur

- Her er der tale om en større grad af udvikling af forretningsmodellen. Det er arkitekturen i forretningsmodellen, som forandres.
- Nu er det et historisk strategi review. Det kan være et opkøb. Det kan være, at bureauet nu er blevet så stort, at der skal en grundlæggende anden organisation til med de bemandingsmæssige konsekvenser det har.

Disruption af bureauet

- Her er der et behov eller mulighed for en fundamental anden forretningsmodel.
- Eksempler herpå er turnaround eller etablering af helt ny type bureau.

4.2. Hvordan kommer vi i gang?

Alle bureauer evaluerer i en eller anden form dagligt deres forretningsmodel. Der kommer masser af input fra kunder, medarbejdere, konkurrenter, partnere mv., som diskuteres i ledelsen.

Startskuddet til en mere formaliseret udvikling af forretningsmodellen er ikke kompliceret. Sæt en eller to dage af til et review af bureauets strategi og forretningsmodel. Invester lidt ressourcer i form af et inspirerende sted, nogle eksterne indlæg, en moderator mv.

Hvem skal involveres? Hvordan ser det rigtige team af mennesker, som kan evaluere bureauets eksisterende forretningsmodel og komme med nye ideer, ud? Det er altid en god ide at inddrage dem, som forstår kunderne bedst. Og måske nogle af de unge talenter. Husk på Clayton Christiansen. Der er et nyt paradigme: Det som gjorde bureauet succesfuldt engang virker måske ikke mere?

Hvad skal der forberedes inden bureauets strategireview? Præsentation af key trends for bureauet, empathy maps på de vigtigste kunder, bureauets 3-dobbelte bundlinje, review af IT infrastruktur, relevante pointer fra dette projekt, spørgeskema til deltagere mv.

Strukturen for strategidagene kan være den simple model for strategisk udvikling:

| Hvor er vi? | Hvor skal vi hen? | Hvordan kommer vi derhen? |
|--|--|---|
| Alle gode strategier er baseret på egne styrker. | Hvad er overskrifterne på fremtidens konkurrence situation? | Hvor skal vi tilpasse vores forretningsmodel? |
| Den eksisterende forretningsmodel: Hvor virker den? Hvor virker den ikke? | Hvad er det for nogle vilkår bureauet konkurrerer på? | Hvor stor en grad af udvikling er nødvendig? |
| Hvor gode er vi på den 3 dobbelte bundlinje: kundetilfredshed, medarbejdertilfredshed og finansiell performance? | Hvilke trends kommer til at forandre de vilkår? Og ikke mindst hvordan? | Skitser den nye forretningsmodel med udgangspunkt i de ni elementer i bureauets forretningsmodel. |
| Brug de ni elementer i forretningsmodellen til at evaluere den eksisterende situation. | Brug de bedste og mest relevante trend præsentationer. Evt. dem fra denne rapport. Spørg kunderne. | Opsæt målsætninger samt de handlinger, der skal til for at få det til at ske. |
| Brug de forskellige spørgsmål fra dette projekt | Find frem til de 3 trends, som er vigtigst for bureauet i de kommende år. | |

4.3. Udvikling og implementering af den nye forretningsmodel

Strategidagene afsluttes typisk med en skitse til bureauets forretningsmodel for det kommende år. Der er behov for at udvikle skitsen til en egentlig handlingsplan, som efterfølgende skal implementeres. Alt dette samtidig med, at bureauet skal fungere på daglig basis.

Ifølge Mark Cranmer er ”speed” afgørende i forbindelse med udvikling og implementering af bureauets nye forretningsmodel. Det er især afgørende indenfor udvikling af bureauets service offering. At kunne være på forkant med den teknologiske innovation og de services som opstår derfra er en konkurrenceparameter. ”Real time is all the time”. Bureauet skal skifte dæk på bilen samtidig med, at den kører.

Tim Williams argumenterer for, at alle bureauer burde etablere et ”innovation-lab”. Et innovation-lab kan arbejde med nye services, nye indtægtskilder, de største udfordringer for kunderne og alle mulige andre relevante projekter. Et innovation-lab kan etableres på tværs af flere bureauer.

Det vigtigste for et innovation-lab er tilstrækkelige ressourcer til konstant at udfordre, udvikle og transformere bureauets forretningsmodel. Det kan ske ved at dedikere en ressource i en given periode. Eller ved at lave det som et projekt for bureauets unge talenter. Det kan ske ved at investere i et nyt bureau set up for at teste nogle elementer af, som ikke kan testes i den eksisterende forretningsmodel. Det afgørende er muligheden for at tænke ”out-of-the-box”.

Al forskning peger på, at ledelsen har den afgørende betydning for succesfuld udvikling og implementering. Om det er som supporter eller direkte partner, afhænger ofte af bureauets størrelse.

Medarbejderne skal informeres og håndteres. På individ-, gruppe- og bureau-niveau. Jo større ændringer af forretningsmodellen des mere usikkerhed med tilhørende spændinger og konflikter. Jo bedre ledelsen er til ”sensemaking”, des bedre vil implementeringen forløbe.

Kunderne skal føres igennem tre faser: De skal acceptere den tilpassede forretningsmodel. De skal prøve den af. De skal gøre den til en integreret del af den værdi, som bureauet leverer.

Verden er fyldt med bureauer, som har været på den årlige strategidag uden, at der efterfølgende er sket nogen forandringer. De bureauer får det sværere i fremtiden. Det er ikke hvad der aftales på strategidagene. Det er bureauets efterfølgende performance, der tæller.

Hvis du vil vide mere

De bøger og rapporter, som jeg har haft mest gavn af i forbindelse med projektet er:

Marilyn Baxter:

Magic and Logic. Re-defining sustainable business practises for agencies, marketing and procurement

Markus M. Bugge:

Jacobian cluster mutation across advertising and internet based market communication

Peter Coughter:

The Art of The Pitch. Persuasion and presentation skills that win business

Robert Craven:

Grow Your Digital Agency

Michael Farmer:

Madison Avenue Manslaughter. An inside view of fee cutting clients, profit-hungry owners and declining ad agencies

James Human:

The Case for creativity. Two decades evidence of the link between imaginative marketing and commercial success

Henry Jenkins:

Convergence Culture

Saul Kaplan:

The Business Model Innovation Factory. How to stay relevant when the world is changing

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur:

Business Model Generation

Paul Roetzer:

The Marketing Agency Blueprint. The handbook for building hybrid, PR, seo, content, advertising and web firms

Rick Webb:

Starting a creative firm in the age of digital marketing

Tim Williams:

Positioning for Professionals. How professional knowledge firms can differentiate their way to success

Bureauanalysen fra Bureaubiz 2008-2015

Lidt om projektet og dets forfatter

Projektet er lavet af Henrik Jensen. Jeg er bestyrelsesmedlem hos reklamebureauet Mantra.

Fra 2007-2012 var jeg Nordic CEO for de mere end 20 bureauer, der findes i Dentsu Aegis Network i Norden. Før da var jeg i årene 2002-06 administrerende direktør for Dentsu Aegis Network i Danmark.

I 2014 var jeg sammen med Bureaubiz og MyResearch involveret i projektet ”Vinderbureauernes DNA”. I 2015 lavede jeg endvidere projektet ”Den vellykkede bureau turnaround”.

I dag er jeg PhD studerende på Roskilde Universitet indenfor ”Business Model Innovation”. Min forskning handler om, hvordan reklamefinansierede medier kan tilpasse deres forretningsmodel til den digitale tidsalder. Hvordan ender man som Netflix og ikke som Blockbuster?

Dette projekt er lavet løbende fra sommeren 2015 til januar 2016. Det startede med en masse læsning. Ca. 1.500 siders aktuel litteratur om bureauer og deres forretningsmodel. Det blev suppleret med halvt så meget akademisk litteratur omkring business models. På grund af deres tilgængelighed og manglende tid fik jeg ikke besøgt de forskellige internationale eksperter. Det blev i stedet til en række interviews over mail og telefon. Undervejs blev der heldigvis mulighed for en tur til Insead og deres ”Advanced Strategic Management” kursus. Og til juni møder jeg forhåbentlig Alexander Osterwalder i Schweiz. Så kan vi diskutere bureauers Business Model Canvas.

Dette projekt har fået en masse uvurderlig hjælp! En stor tak til Jer alle! Ikke mindst til Ole Stig Lommer. Det kan godt være, at tiden er løbet lidt fra legatet. Men international inspiration og viden om bureaudrift er vigtigere end nogensinde før for den danske bureaubranche.



Hvis du har spørgsmål eller kommentarer til projektet kan du nemmest fange mig på hkjensen@ruc.dk