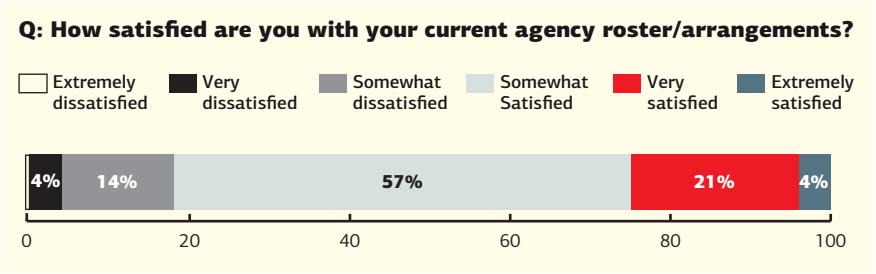
WFA, AGENCY ROSTER TRANSFORMATION REPORT

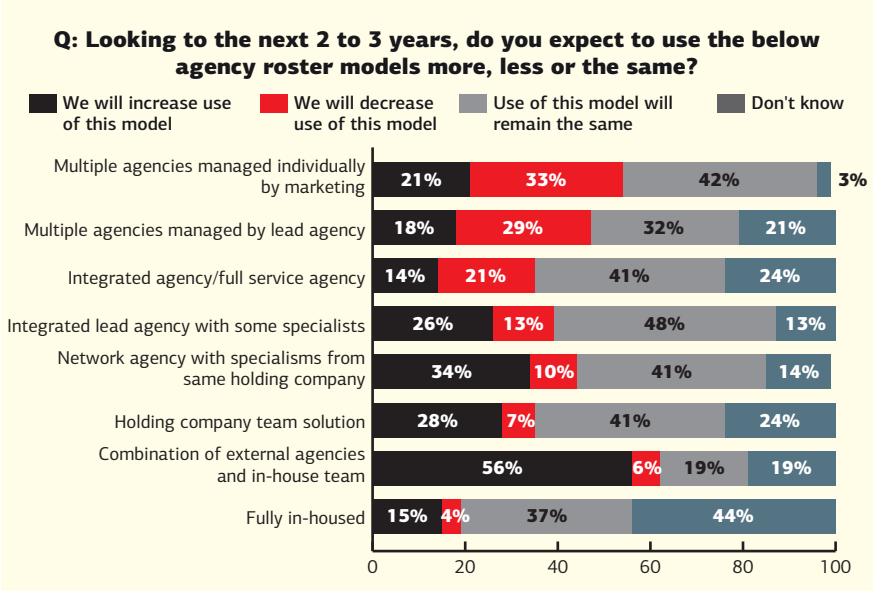
Τι αλλάζει στα agency rosters και γιατί;

Επιμέλεια: Ευγενία Κουτήφαρη, ekoutifari@boussias.com

Η ανάγκη των διαφημιζόμενων να ανταποκριθούν σε προκλήσεις όπως το digital, η πανδημία και η βιωσιμότητα, έχει οδηγήσει τα agency rosters σε μια εποχή διαρκούς αλλαγής.

Το 75% των διαφημιζομένων δηλώνει ότι είναι «μερικώς ικανοποιημένο» ή λιγότερο με το τρέχον agency μοντέλο του. Αρκετοί στρέφονται σε ένα πιο centralised μοντέλο και τη συνεργασία με λιγότερα agencies, αλλά πολλοί είναι εκείνοι που εξακολουθούν να χρησιμοποιούν έναν συνδυασμό μοντέλων σε διαφορετικές αγορές/brands. Το in-housing συνεχίζει ανοδικά και τα μοντέλα agency συνεργασιών εξακολουθούν να εξελίσσονται με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των ίδιων των διαφημιζόμενων, των καταναλωτών τους και του πλανήτη. Τα παραπάνω είναι μερικά από τα σημαντικότερα ευρήματα της έκθεσης «Agency Roster Transformation» των World Federation of Advertisers (WFA) και Observatory International, η οποία δημοσιεύθηκε φέτος το καλοκαίρι κατόπιν σχετικής έρευνας στα μέλη της WFA τον Οκτώβριο και Νοέμβριο του 2021.





AGENCY MODELS

Υπάρχουν πολλοί τύποι agency μοντέλων, με κάθε πελάτη να επιλέγει εκείνο που ταιριάζει καλύτερα στις δικές του ανάγκες. Αυτό συχνά οδηγεί στην αξιοποίηση ενός συνδυασμού μοντέλων προκειμένου να καλυφθούν οι γεωγραφικές, πολιτιστικές και brand απαιτήσεις του κάθε οργανισμού. Τα μοντέλα που συναντώνται περισσότερο είναι τα εξής: πολλαπλά agencies με συντονιστή/επικεφαλής το τμήμα marketing, πολλαπλά agencies με συντονιστή/επικεφαλής το lead agency, το μοντέλο integrated agency / full-service agency, το μοντέλο συνεργασίας integrated lead agency με μερικούς specialists, η συνεργασία network agency με specialists της ίδιας μητρικής εταιρείας, το μοντέλο της holding company team (bespoke agency εντός της μητρικής), ο συνδυασμός εξωτερικών agencies και in-house ομάδας, καθώς και η επιλογή του εξ' ολοκλήρου in-housed.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων της έρευνας ακολουθεί ένα centralised business μοντέλο, το 22% ένα de-centralised μοντέλο και ένα άλλο 22% έναν συνδυασμό αυτών.

Η έκθεση υπογραμμίζει, επίσης, ότι πριν την επιλογή agency συνεργατών, ο οργανισμός πρέπει πρώτα να εντοπίσει ποιο μοντέλο, ή μοντέλα, ταιριάζουν καλύτερα στις ανάγκες του.

ΤΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΒΕΛΤΙΩΘΕΙ

Ένα από τα πιο ενδιαφέροντα ευρήματα της έρευνας είναι ότι το 75% των συμμετεχόντων δήλωσε «μερικώς ικανοποιημένο», ή και λιγότερο, με τη δομή των agency rosters του. Το στοιχείο αυτό αποδεικνύει ξεκάθαρα ότι υπάρχει χώρος για βελτίωση, με το 69% των πελατών να δηλώνει ότι έκανε πρόσφατα, ή σχεδιάζει να κάνει, αλλαγές στο agency roster. Το ποσοστό αυτό είναι ελαφρώς μικρότερο από το 74% στην αντίστοιχη ερώτηση το 2018, με το roster transformation να παραμένει ωστόσο ξεκάθαρη προτεραιότητα.

Επιπλέον, είναι σαφές ότι μια πληθώρα παραγόντων επιφέρει συνεχείς αλλαγές στη marketing βιομηχανία, και κατ' επέκταση στα agency μοντέλα συνεργασίας. Η έκθεση εντοπίζει ως πιο πρόσφατους παράγοντες αλλαγών την πανδημία του Covid-19, την εξέλιξη του digital, τις μεταβολές των marketing budgets, το in-housing, καθώς και την αυξανόμενη εστίαση σε DE&I και βιωσιμότητα.

RESOURCING & ΧΡΟΝΟΣ

Οι WFA και Observatory International τονίζουν ότι δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη διαδικασία για roster transformation, αλλά αντίθετα, απαιτείται προσαρμοστικότητα και ευελιξία. Τα agency roster transformations απαιτούν σωστό resourcing και μπορεί να πάρουν αρκετό χρόνο έως την ολοκλήρωσή τους. Με γνώμονα τον τελευταίο τους σχετικό μετασχηματισμό, το 45% ανέφερε ότι χρειάστηκε περισσότερο από 6 μήνες μέχρι να ολοκληρωθεί, ενώ ένα 38% δεν μπορούσε να θυμηθεί με σιγουριά πόσος χρόνος απαιτήθηκε, δήλωση που μάλλον μας οδηγεί να προσθέσουμε και αυτό το ποσοστό σε αυτό των άνω των 6 μηνών. Παράλληλα, ενώ πάντα συνιστάται το τμήμα προμηθειών να εμπλέκεται σε κάθε διαδικασία agency roster transformation, για τους περισσότερους πελάτες είναι το τμήμα marketing που ηγείται της διαδικασίας.

ΠΙΘΑΝΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Όπως επισημαίνει η έκθεση είναι απαραίτητο κατά τη διαδικασία να λαμβάνονται υπόψη οι προκλήσεις που μπορεί να προκύψουν.

Μια από αυτές είναι η βιασύνη, μιας και ο καθορισμός και η σύνθεση του κατάλληλου μοντέλου απαιτεί χρόνο. Η στροφή σε shortcuts για να ολοκληρωθεί η διαδικασία, δεν φέρνει το βέλτιστο αποτέλεσμα. Παράλληλα, το να διαθέτει ένας οργανισμός το καλύτερο agency model εκεί έξω δεν αποτελεί πανάκεια αν ο ίδιος δεν είναι σωστά δομημένος και οργανωμένος εσωτερικά ώστε να διασφαλίζει ότι δράσεις και στόχοι ευθυγραμμίζονται. Μια άλλη πρόκληση είναι ο συντονισμός των stakeholders ως προς την υιοθέτηση του νέου μοντέλου, αλλά και η εύρεση agency με το skillset που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων. Μια άλλη δυσκολία που ίσως προκύψει είναι η συγκέντρωση των κατάλληλων data, καθώς και η ορθή διαχείριση/ενημέρωση των αλλαγών εσωτερικά στον οργανισμό.

ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟ ROSTER TRANSFORMATION

Τη στιγμή που ο μετασχηματισμός του agency roster καθίσταται πλέον αναγκαίος για πολλούς διαφημιζόμενους, δεν υπάρχει συγκεκριμένο template ή λύση «one size fits all». Με στόχο να βοηθήσει τους πελάτες να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα, το Observatory International συγκέντρωσε 5 tips για επιτυχημένο transformation του roster μοντέλου.

- **Discovery:** Είναι εξαιρετικά σημαντικό να εμπλακούν ενεργά όλοι οι stakeholders του οργανισμού στην καταγραφή όλων των αναγκών και απαιτήσεων, τόσο για το παρόν όσο και για το μέλλον. Μια αποτελεσματική διαδικασία discovery οφείλει να προσφέρει μια πλατφόρμα μέσω της οποίας οι stakeholders μπορούν να εκφραστούν ανοιχτά. Σε επίπεδο marketing αναγκών, είναι επίσης σημαντική η εμπλοκή του τμήματος προμηθειών (procurement) από την αρχή της διαδικασίας, προς διασφάλιση της διαφάνειας γύρω από εμπορικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν το μοντέλο. Τη στιγμή που το 87% των ερωτώμενων της έρευνας δήλωσαν ότι το τμήμα marketing ηγήθηκε της οργάνωσης του agency roster, πάνω από 65% δήλωσε ότι ενεπλάκη και το procurement.
- **The Model:** Το agency μοντέλο οφείλει να συμπληρώνει τη δομή και στρατηγική του ίδιου του οργανισμού και να έχει σχηματιστεί έτσι ώστε να συμβάλλει στα επιχειρηματικά σχέδια του οργανισμού. Η ανάλυση των ευρημά-

«Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ ΕΙΝΑΙ ΚΑΙΡΙΑ»

«Είναι χαρά μας που μοιραζόμαστε με την ελληνική αγορά τα ευρήματα της τελευταίας μελέτης της WFA και της Observatory International για ένα τόσο σημαντικό θέμα marketing organization & strategy, όπως το agency roster. Στις διεθνείς τάσεις και στις πρακτικές των εταιρειών-μελών της WFA βρίσκουμε πάντα insights, πόσο μάλλον όταν στα 3 χρόνια που μεσολάβησαν από την προηγούμενη μελέτη (2018), προκλήσεις όπως η πανδημία, η εκθετική αύξηση του digital, η διαφορετικότητα & η ισότιμη ένταξη και η βιωσιμότητα, άλλαξαν άρδην τον καταναλωτή, το marketing και την επικοινωνία. Όπως εντοπίζει η μελέτη, είναι μία εποχή διαρκών αλλαγών στα agency rosters, με 7 στους 10 συμμετέχοντες να δηλώνουν ότι έχουν κάνει πρόσφατα ή σχεδιάζουν να κάνουν αλλαγές και 8 στους 10 να έχουν ήδη υιοθετήσει κάποια μορφή in-housing.

Από την πλευρά του ΣΔΕ, θα θέλαμε να επισημάνουμε ότι:

- Η επιλογή της κατάλληλης δομής/μοντέλου όσον αφορά στη συνεργασία με το/τα agencies, την εκάστοτε εποχή, για την επίτευξη των εκάστοτε στόχων, έχει να κάνει και με το εξωτερικό περιβάλλον και με τον τρόπο που μία εταιρεία αλληλεπιδρά με τους καταναλωτές της και με τον τρόπο που είναι η ίδια δομημένη εσωτερικά. Η διαφοροποίηση του ισχύοντος roster δεν είναι εύκολη άσκηση.
- Η επιλογή των κατάλληλων συνεργατών είναι καίρια. Για το θέμα αυτό, θα έχουμε σύντομα στη διάθεσή μας από την WFA τον Οδηγό «Principles of Agency Selection».
- Οι αποτελεσματικές σχέσεις διαφημιζόμενων-agencies απαιτούν ανοιχτό διμερή διάλογο, partnership, ξεκάθαρα KPI's και συνεχή και συστηματική αξιολόγηση της απόδοσης, ώστε να εντοπίζονται και να επιλύονται έγκαιρα τυχόν προβλήματα.
- Τέλος, σε καιρούς αλλαγών, απαιτείται -αμοιβαία- δυνατότητα αλλαγής & εξέλιξης, προσαρμοστικότητα και ευελιξία.

Εύχομαι η μελέτη να φανεί χρήσιμη σε όλες τις πλευρές!»

Νερίνα Κομιώτη, Γενική Διευθύντρια, ΣΔΕ

KEY TAKE-AWAYS

- Το μοντέλο που χρησιμοποιούν περισσότερο οι ερωτώμενοι είναι το «multiple agencies managed individually by Marketing» (90%).
- Συνεχίζεται η υιοθέτηση του in-housing, με το 80% (αυξημένο έναντι του 57% το 2020) να διαθέτει ήδη κάποιας μορφής in-house agency set-up και το 13% να σκέφτεται να δημιουργήσει ένα.
- Οι διαφημιζόμενοι παραδέχονται ότι το τρέχον agency roster μοντέλο τους δεν τους ικανοποιεί πλήρως, με το 75% να δηλώνει «μερικώς ικανοποιημένο» ή λιγότερο.
- Το 69% των ερωτώμενων πραγματοποίησε πρόσφατα, ή σχεδιάζει να πραγματοποιήσει, αλλαγές στο agency roster του, με προτεραιότητα τη βέλτιστη ποιότητα των αποτελεσμάτων αλλά και τη συνεργασία με agencies που ξέρουν να ελίσσονται ανάλογα με τους εταιρικούς στόχους.
- Κοινωνικοί, συμπεριφορικοί και οργανωτικοί παράγοντες όπως οι DE&I, digital evolution και Covid, εγείρουν ερωτηματικά αναφορικά με την καταλληλότητα των υπαρχόντων marketing δομών και την ανάγκη για αλλαγή.
- Η πλειοψηφία των ερωτώμενων διαθέτουν σχετικά λίγα agencies στο roster τους, τα οποία εμπλέκονται σε ποικιλία μοντέλων.
- Ένας στους τρεις δήλωσε ότι δεν χρησιμοποιεί ή δεν διαθέτει μια σταθερή προσέγγιση σε επίπεδο agency performance measurement και αξιολόγησης.
- Η διαδικασία μετασχηματισμού του agency roster δεν είναι απλή. Απαιτεί χρόνο, resources, engagement των stakeholders και, συχνά, μια third-party βοήθεια.

«ΤΑ ΕΠΟΜΕΝΑ ΧΡΟΝΙΑ ΤΑ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΑ ROSTERS ΘΑ ΕΞΕΛΙΣΣΟΝΤΑΙ ΣΥΝΕΧΩΣ»

«Τα agencies είναι σημαντικοί συνεργάτες για τους marketers, αλλά παράλληλα είναι ζωτικής σημασίας οι διαφημιζόμενοι να διαθέτουν το σωστό mix agency συνεργατών ώστε να πετύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους. Το mix αυτό διαφέρει για κάθε εταιρεία, αλλά αυτό που έχουν όλες οι εταιρείες κοινό είναι η ανάγκη να διασφαλίσουν ότι διαθέτουν ανά πάσα στιγμή τα σωστά skills, καθώς οι καταναλωτικές συνήθειες αλλάζουν, έρχονται νέες τεχνολογίες και εμφανίζονται επιπλέον δυνατότητες στην αγορά. Οι ραγδαίες αλλαγές σε τομείς όπως το digital, η βιωσιμότητα και το diversity and inclusion, αλλά και οι εσωτερικές δομικές αλλαγές στις οποίες προέβησαν πολλές εταιρείες τα τελευταία χρόνια, ώθησαν πολλά brands να εξετάσουν προσεκτικά το mix των τύπων agency και των skill sets που διαθέτουν. Η έρευνά μας έδειξε ότι σχεδόν 7 στους 10 (69%) έκαναν πρόσφατα, ή σχεδιάζουν να κάνουν, αλλαγές στο roster τους. Το πιθανότερο είναι ότι τα επόμενα χρόνια τα περισσότερα rosters θα εξελίσσονται συνεχώς, μιας και τα brands θα επαναξιολογούν διαρκώς το πώς μπορούν να γίνουν πιο αποτελεσματικά σε επίπεδο marketing επικοινωνίας».

Stephan Loerke, CEO, WFA

ΤΙ ΝΑ ΛΑΒΕΤΕ ΥΠΟΨΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ AGENCY

- ***Διασφαλίστε ότι διαθέτετε κάποιον με ενημερωμένη και λεπτομερή γνώση του agency τοπίου*** και όχι έναν απλό φάκελο με στοιχεία για agencies.
- ***Ψάξτε για agencies*** τα οποία θα σας «προκαλέσουν» εποικοδομητικά.
- ***Βεβαιωθείτε/αναζητήστε αποδείξεις*** ότι το agency συνεργάζεται καλά τόσο με άλλους πελάτες, όσο και με άλλα agencies.
- ***Βραβεία:*** παρόλο που κάποια agencies επιλέγουν να μην συμμετέχουν σε βραβεία, οι διοργανώσεις αυτές μπορούν να λειτουργήσουν ως χρήσιμος δείκτης. Αγνοήστε τα «vanity awards» και εστιάστε σε όσα επιβραβεύουν την αποτελεσματικότητα.
- ***Κατανοήστε το point-of-view του agency***– χρησιμοποιήστε κάποιον (εσωτερικά ή εξωτερικά) που να γνωρίζει καλά τον τρόπο λειτουργίας των agencies.
- ***Να είστε ένας ελκυστικός πελάτης.*** Ολοένα και περισσότερο, τα agencies γίνονται πιο επιλεκτικά σε επίπεδο πελατών, γι' αυτό εξασφαλίστε ότι προβάλλετε επαρκώς τα δικά σας θετικά χαρακτηριστικά σε επίπεδο συνεργασίας, εντιμότητας και θετικής συμπεριφοράς, ιδιαίτερα σε διαδικασίες pitch.
- ***Αναγνωρίστε την ικανότητα του agency*** να συμβάλλει στο έργο σας με εξαιρετική δουλειά και να είστε έτοιμοι να πληρώσετε γι' αυτήν. Χωρίς εξαιρετική δουλειά που σας συνδέει με τον καταναλωτή, οι media επενδύσεις σας πάνε χαμένες.
- ***Επιβεβαιώστε ότι οι πιστοποιήσεις και τα πλάνα*** του agency σε επίπεδο DEI και βιωσιμότητας ταιριάζουν με τις προσδοκίες σας (και το αντίστροφο).

των από τη φάση του discovery, θα φανερώσει την κατεύθυνση του οράματος αυτού. Στις τάσεις που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν να μετασχηματίσουν τη λειτουργία τους περιλαμβάνονται και η άνοδος των «Inside-out» προσεγγίσεων, η σύγκλιση media-creative και το in-housing.

- **Populating the Model:** Εντοπίστε τον τύπο των agencies που μπορούν καλύτερα να στελεχώσουν το μοντέλο σας και ενισχύστε όσα skillsets ήδη διαθέτετε. Αναζητήστε agencies με κύριο χαρακτηριστικό την ευελιξία και αναλογιστείτε τις ικανότητες που διαθέτετε ή θα θέλατε να διαθέτετε in-house, ως μέρος του transformation.
- **Measurement:** Όλες οι agency σχέσεις πρέπει να παρακολουθούνται και να αξιολογούνται σε τακτική βάση, με την εφαρμογή μιας σταθερής performance measurement διαδικασίας να κρίνεται ως ζωτικής σημασίας. Παρόλα αυτά, το 30% των πελατών είτε δεν χρησιμοποιεί μια συνεπή προσέγγιση αξιολόγησης είτε δεν διαθέτει καν.
- **Assistance with the Process:** Όπου είναι εφικτό, συμπεριλάβετε και έναν εξωτερικό σύμβουλο, για να σας βοηθήσει να ορίσετε το κατάλληλο για εσάς agency μοντέλο. Η αντικειμενικότητά του θα δώσει την πραγματική εικόνα χωρίς προκαταλήψεις και politics. **MW**

Ευχαριστούμε θερμά την WFA και τον ΣΔΕ που μοιράστηκαν με το MW τη συγκεκριμένη έκθεση, η οποία είναι διαθέσιμη αποκλειστικά για τα μέλη της WFA και των εθνικών συνδέσμων-μελών της, όπως ο ΣΔΕ.