

MARKETING
FUNKTIONEN
TIL DEBAT

FORORD

Tilbage i 2004 offentliggjorde ChangeMarketing® resultaterne af den hidtil største undersøgelse, der er gennemført vedrørende marketingfunktionen i Business-to-Business virksomheder.

Undersøgelsen byggede på 400 personlige interviews med Topledere i danske og internationale virksomheder repræsentativt udvalgt i 22 brancher. Hver eneste samtale blev foretaget ansigt til ansigt og havde en varighed af minimum 1-2 timer plus efterfølgende opsamling.

Resultaterne har siden vakt betydelig opmærksomhed og medført en sund og tiltrængt debat i både fag-, dag- og erhvervspressen samt naturligvis på internettet.

Med ét turde Topledere tale højt om deres problemer med at få succes med Marketing. Men frem for alt, forstod den enkelte marketingfunktion at de ikke var alene med deres trængsler. Faktisk dokumenterede undersøgelsen at kun én ud af ti virksomheder magtede at få marketingfunktionen til at fungere. Et så markant resultat kan kun skyldes at noget er galt i begge lejre.

Men kort efter kom opturen! De glade dage! Kan du huske dem? Der hvor alting kunne lade sig gøre. Uanset om man gjorde sig umage eller ej, kunne man gå på vandet. Det gjaldt virksomhederne, toplederne, sælgerne og ikke mindst marketingfunktionerne. Og det gjaldt alle os konsulenter der kunne få lov til at undersøge hvad som helt og afprøve en hvilken som helst ide.

Men vi blev reddet af virkeligheden. Sekundet inden vi – kollektivt – mistede fodfæstet og steg mod himlen, gik Lehmann Brothers ned, og en kædereaktion satte i gang. Og tak for det. For ellers kan man da betvivle at vi nogensinde var landet med begge fødder på jorden. Havde vi fået lov at stige yderligere til vejrs, havde vi ramt jorden med så stor kraft at hverken vores sjæl eller legeme havde overlevet.

Stor tak til krisen der gav os alle et wake-up call. Både vi konsulenter og ikke mindst toplederne og marketingfunktionerne som fik kniven for struben eller det der var værre.

Når vi nu genoptrykker "Marketingfunktionen til debat" er det for at genoplive de værdier som toplederne mener er essentielle for at marketingfunktionen overhovedet har en berettigelse.

Men helt ærligt – resultater fra 2004 – holder de stadigvæk vand? Det korte, men sande svar er ja! Vi har grundigt efterprøvet hver eneste målepunkt, og der er ikke ændringer som giver anledning til justere resultater eller konklusioner.

Men det skal jo lykkes før eller siden, så lad denne artikelsamling være et simpelt bidrag til at vi – én gang for alle – får flyttet marketingfunktionen til at være den konkurrence-skabende disciplin der kan yde et solidt bidrag til at redde nationen.

Jeg håber at undersøgelsens resultater, konklusioner og anbefalinger kan medvirke til at debatten og navnlig udviklingen får lov at blomstre i virksomhederne til glæde for salgs- og marketingmedarbejdere, ledere og virksomheder.

Velkommen til marketingfunktionen til debat...endnu engang!

Med venlig hilsen

Henrik Wiese
Partner

OM UNDERSØGELSEN

Baggrund for undersøgelsen

Marketing er etableret for at fungere som støttefunktion for salget. Undersøgelsen blev igangsat ud fra ønsket om at afdække marketingfunktionens evne til at leve op til dette ansvar. Desuden ønskede vi at afdække hvilke karakteristika der kendetegner den velfungerende marketingfunktion.

Baggrunden var en tese om at der blandt topledere i business-to-business virksomheder herskede en vis utilfredshed med marketingfunktionen.

Metode

- Kvalitativt dialog-interview
- Bred repræsentation
- 1 - 2 timers samtale på "neutral grund" med efterfølgende databehandling.

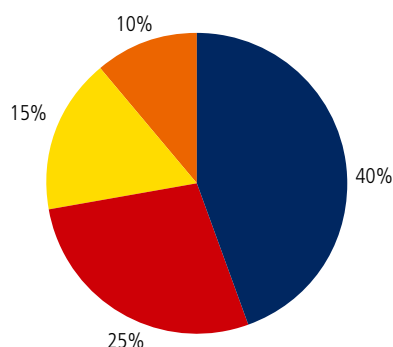
Periode

Hovedundersøgelse: December 2001 - Februar 2004

Efterprøvning: Januar - December 2010

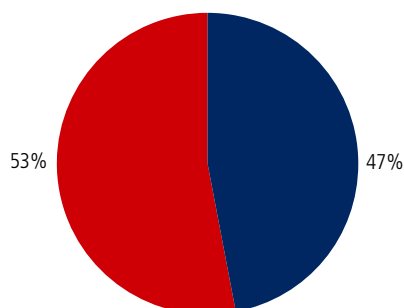
Målgruppe

Undersøgelsen vedrører udelukkende det professionelle marked, dvs. business-to-business. Målgruppen omfatter 400 mellemstore og større virksomheder fordelt på 22 forskellige brancher.



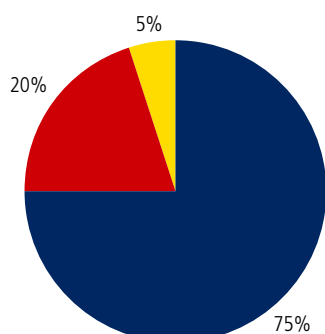
Antal medarbejdere

- 100 - 150 medarbejdere: 40%
- 150 - 250 medarbejdere: 25%
- 250 - 500 medarbejdere: 15%
- 500 - 1000 medarbejdere: 10%



Marked

- Danmark/norden: 47%
- Export: 53%



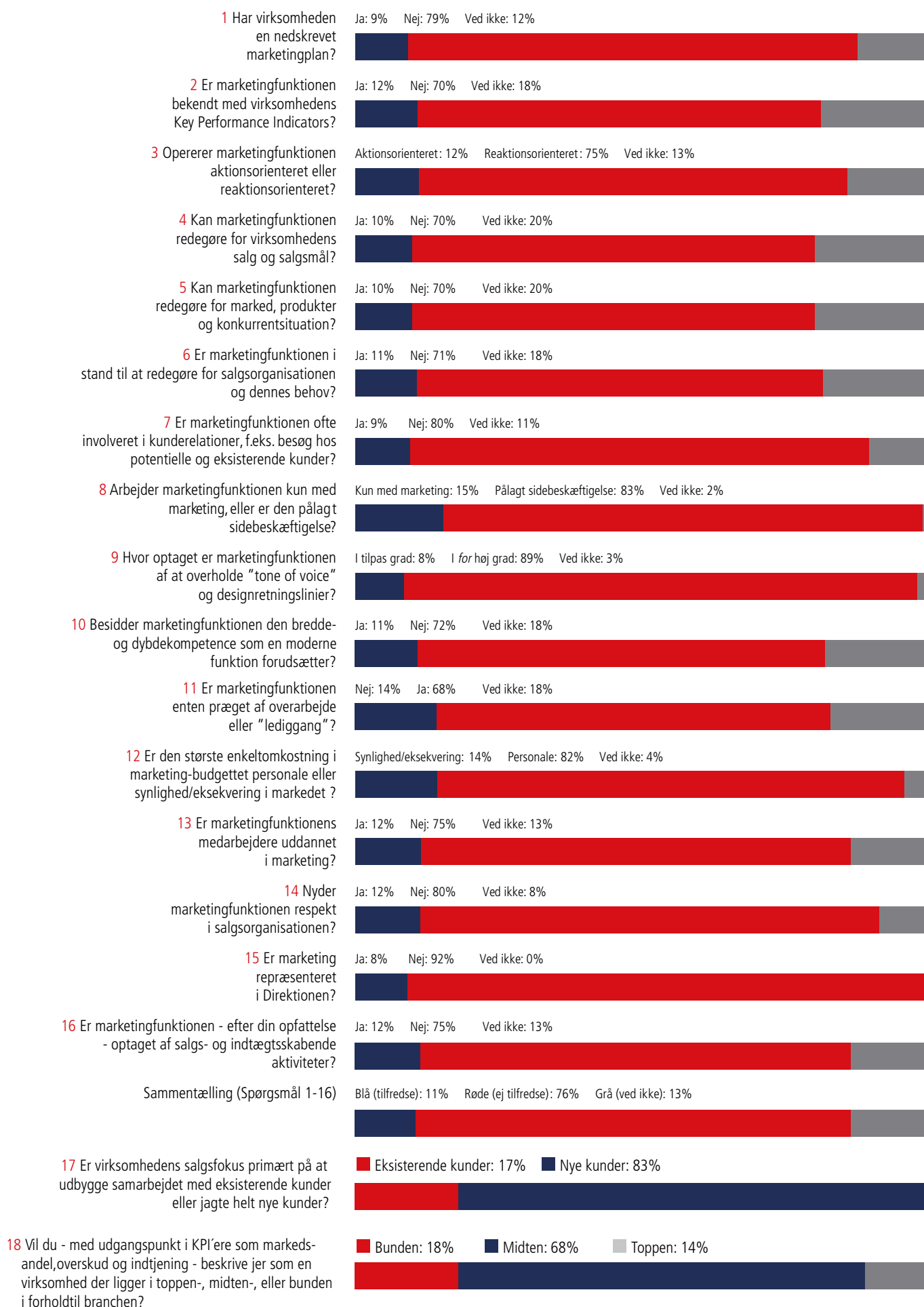
Respondenter

- Adm. Direktør: 75%
- Salgsdirektør: 20%
- Anden rep. for direktionen: 5%

DELTAGENDE BRANCHER

Bygge- & Anlæg:	Arkitekter, ingeniører, total-, under- og specialentreprenører. Landmålerudstyr, CAD/CAM-systemer, glas, elevatorer, stilladser, forskalling, lifte, mandskabsenheder, bygge-marked, udlejning, outdoor & indoor lightning
Consulting	HRM, CRM, engineering, forskning, undervisning
Elektronik	Komponentdistribution, forskning, udvikling, fremstilling, underleverandører/outsourcing
Finans	Betalingsformidling, betalingskort, forsikring, finansiering/leasing
Forlagsvirksomhed	Skøn-, fag- og saglitteratur, magasinudgivelse
Industri	Motorer, pumper, aktuatorer, kompressorer, automatisering, visionteknologi
Horeca	Hotelkæde, selvstændig hotelvirksomhed, konferencecenter
Informationsteknologi	Hardware og software til HRM, CRM og dokumentstyring, Jobformidlingsplatforme, database- og programmeringsværktøjer, content management
Intern transport	Lager- og fabrikssystemer, gaffeltrucks, stregkodesystemer
Jern & Metal	Maskinfabriker, støbning, hærdning og varmebehandling, overfladebehandling, Forskning, metallurgiske måleinstrumenter og anlæg til plasmaskæring
Kontorforsyning	Planlægningssystemer, skriveredskaber, reklamegaver, papir & karton, kontor-hjælpemidler
Maskinbygning	Forskning, udvikl., konstruktion, opbygning, installation, afprøvning, industriautomation
Miljø	Software til vand- og rensningsværker, Air Pollution Control, måleudstyr til gasser og væsker
Måling & kalibrering	Måling af lyd og vibration, målestandere, GEO-systemer, måling af telecom-systemer
Office	Kontormaskiner, kontorhjælpemidler
Pharma	Biotech, håndkøbs- og receptpligtig medicin, generisk medicin, leverandører til hospi-tals- og plejeindustrien
Plast	Maskinleverandør, overfladebehandling
Rejser	Rejsebureauvirksomhed, Hotelvirksomhed
Telecom	Mobil- og fastnetterminaler, operatører, satellitkommunikation
Transport & Logistik	Kurér, spedition, skinnegods, passagertransport, kølecontainere, person/varebiludlejning
Udviklingsbistand	Indkøbsorganisationer, Agriculture consulting, generisk medicin til udviklingslande, kommunikationssystemer i 3. verdens lande
VVS	Ingeniører, entreprenører, leverandører af komponenter og service indenfor ventilation og køling

SVARFORDELING PÅ SPØRGSMÅL



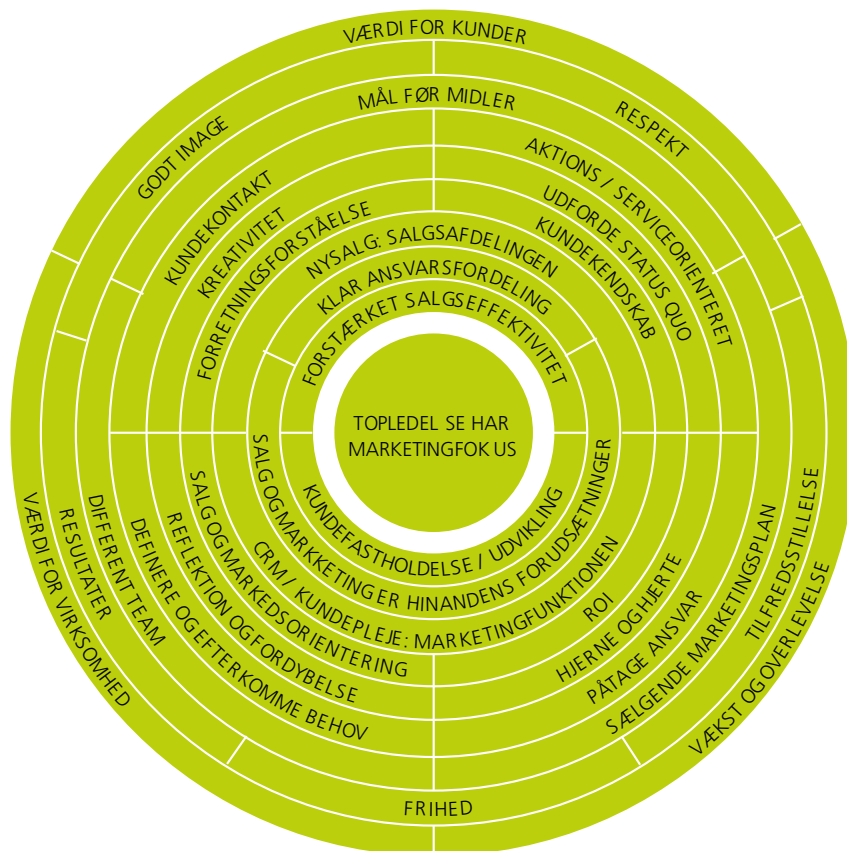
HOVEDKONKLUSION

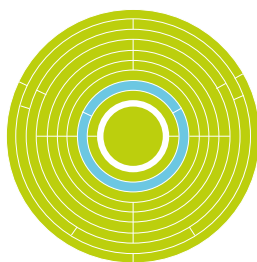
- 9 ud af 10 topledere giver marketingfunktionen dumpekarakter.
- Marketingfunktioner er præget af en forsigtig tankegang, ringe selvtillid og måske endda lavt selvværd. Det påvirker lysten og evnen til at flytte grænser og kæmpe for nye måder at gøre tingene på.
- Marketingfunktioner mangler kompetencer indenfor f.eks. coaching, salgopsykologi, økonomi og ledelse i praksis.
- De 10% der er mest tilfredse med marketingfunktionen er også dem der har størst fremgang, når der måles på vækst i omsætning, indtjening og markedsandele.
- De mest fremgangsrige virksomheder er kendetegnet ved at de bruger deres energi på udvikle sig i takt med deres eksisterende kunder og bruger størstedelen af marketingbudgettet på denne gruppe.
- 9 ud af 10 virksomheder kører uden en gennemarbejdet marketingplan.
- Der er ikke særlige brancher hvor der udtrykkes større eller mindre utilfredshed med marketingindsatsen.
- Større virksomheder med en veludbygget marketingfunktion udtrykker de samme problemstillinger som de mellemstore.
- Næsten ingen marketingfunktioner vurderes – præcist - at være i stand til at redegøre for virksomhedens strategi, vision, salgsmål, marked og konkurrenter.
- Marketingfunktionen ser ikke sig selv som et organ der skal generere leads, omsætning og indtægter.
- Kun hver tiende marketingfunktion ved reelt hvad salgsarbejdet går ud på og hvad det indebærer. Herved opstår en række ufordelagtige myter og fordomme om sælgerne – den ressource som marketingfunktionen skal servicere.
- Marketingfunktionen besidder få og smalle kompetencer. Derved bliver mere krævende forslag og ønsker fra sælgerne sjældent ført ud i livet. Det medfører at sælgerne opfatter marketing som penge ud af vinduet.
- Marketingafdelingen er i mange tilfælde et opsamlingssted for alle mulige/umulige opgaver som ikke kan placeres andre steder. Det betyder at marketingfolkene mister yderligere fokus på deres egentlige opgave.
- Undersøgelsens resultater tyder på at marketingfunktionen i årevis har fået lov at sejle sin egen sø, hvilket svarer til at en virksomhed lader økonomiafdelingen køre uden budgetter og mål.

ANBEFALINGER

- Hvis man hører til de mange virksomheder der har nedlagt eller reduceret marketingfunktionen under den seneste krise, bør man tænke sig godt om inden man genetablerer/videreudbygger funktionen. I dag kan arbejdet organiseres på mange måder, bl.a. via outsourcing og partnerskaber med andre virksomheder.
- Ansæt medarbejdere der har en relevant teoretisk og/eller praktisk marketinguddannelse og investér i efteruddannelse. Man kan med fordel starte med at sende marketingfolkene på uddannelse indenfor coaching, salgspsykologi, økonomi og ledelse i praksis.
- Marketing-investeringen skal gøres målbar, og der har aldrig været bedre muligheder og værktøjer på markedet end i dag – også for business-to-business virksomheder.
- Topledelsen skal ikke skælde ud på marketingfolkene, men gribe i egen barm og give dem mål, forudsætninger, ressourcer og ikke mindst selvstændig beslutnings-kompetence. Omvendt bør marketingfolkene bliver bedre til at stille krav og kvalificere disse.
- Husk at marketingfunktionens væsentligste eksistensberettigelse er følgende 3 områder som alle er sidestillede: Leadgenerering; Sikre et godt omdømme/image; Positionering på markedet.
- Topledelsen bør sørge for at sælgere og marketing får en fælles forståelse for deres gensidige afhængighed. De bør sidde fysisk under samme tag i stedet for – som det er tilfældet mange steder – i hver sin ende af huset.
- Marketing bør – direkte eller indirekte – repræsenteres i direktionen og være et fast punkt på alle direktions- og bestyrelsesmøder.
- På samme måde bør en marketingrepræsentant altid være med når der afholdes salgsmøder.
- Marketingfolkene skal med sælgerne ud og besøge kunder, så de på deres egen krop erfarer hvilke udfordringer sælgerne står overfor og hvilke værktøjer de har brug for.
- Hvad nogle marketingfolk måske har glemt, er at marketing i sin oprindelige form betyder "salg af varer". Problemet er at begrebet er blevet udvandet, så marketing har mange forskellige definitioner. Måske skulle marketingmedarbejderne begynde at redefinere sig selv som "afsætningsfolk" – det udtryk kan ikke fortolkes – afsætning er salg!
- I stedet for at skabe opmærksomhed omkring sig selv, kan man med fordel begynde at yde opmærksomhed til sine kunder. Blue Ocean filosofien er – for mange business-to-business virksomheder – en relevant model. Tænk i niche-dominans, positionering og find nye løsningsmodeller, indpakninger og services som andre ikke har formået at vække/efterkomme.
- Hvis man har en relativ stor kundebase, så brug 80% af salgs- og marketingressourcerne på at yde de eksisterende kunder mest mulig opmærksomhed. Derved får man udnyttet potentialet, men frem for alt undgår man at tabe dem på gulvet som følge af manglende opmærksomhed. 68% af tabte kunder skyldes manglende attention. De mest succesrige "marketing"-virksomheder fokuserer på de eksisterende kunder.

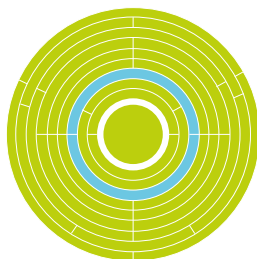
"SÆLG & VIND MED MARKETING"





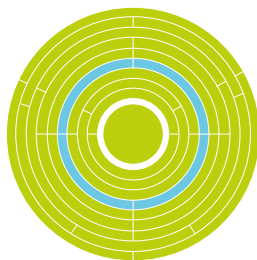
Lag 3: Klar ansvarsfordeling

I mange virksomheder føres der en intern magtkamp mellem salgs- og marketingfunktionerne, hvilket fører til frustrationer og utilfredshed. Hos de bedste er salgs- og marketingfunktionerne hinandens forudsætninger, og der eksisterer en klar fordeling af opgaverne. Prøv at modelteste kemien mellem marketingdirektør og salgsdirektør. Hvis kemien er for dårlig, må mindst én af dem tage konsekvensen. Er kemien god på dette niveau vil det forplante sig til de respektive organisationer.



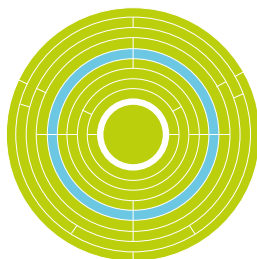
Lag 4: Marketingfunktionen skal have kundeansvar

På tværs af brancher ved man, at 68 procent af alle mistede kunder skyldes manglende opmærksomhed fra leverandørens side. Det skyldes, at de fleste virksomheder fremmer en kultur, hvor nysalg bliver bedre belønnet end mer-salg. Derfor vil salg og marketing hellere afsøge helt nye territorier frem for at dyrke de kendte. De bedste marketingfunktioner skaber en ny rollefordeling: Salg erobrer nye territorier, og marketing dyrker jorden. Marketingfunktionen overtager altså ansvaret for at vedligeholde og fastholde de eksisterende kunder gennem markedsføring. Sælgerne skal stadigvæk besøge kunderne, men marketingfunktionen sørger for jævnlige "virtuelle" besøg. Frem for at CRM-systemet forsvinder i Bermuda-trekanten mellem salg, it og marketing, skal sidstnævnte påtage sig det overordnede – og indflydelsesrige – ansvar for, at CRM-systemet altid er opdateret.



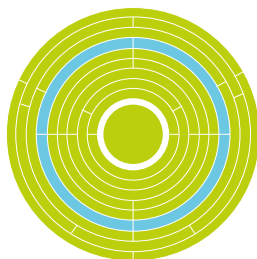
Lag 5: Mere viden og forretningsforståelse

Marketingfunktionen skal være markeds- og forretningsorienteret. I søvne skal funktionen kunne redegøre for eksisterende og potentielle kunder, markeder, produkter, konkurrenter, salgsorganisation, styrker, svagheder, muligheder, trusler osv. Denne viden er en forudsætning for hele tiden at være et skridt foran salget og kunne pege på, hvor de nye markeds- og salgsmuligheder befinder sig. En øget forretnings- og markedsforståelse vil automatisk udløse en trang til at måle resultatet af sine indsatser. Det er et udpræget mantra blandt marketingfolk, at marketing ikke kan måles. Det er noget vrøvl og skyldes alene frygt for resultatet. Men måling er ikke bare en pligt. Måling er både motiverende og lærerigt. Derudover er måling lige så enkelt, som man beslutter sig for.



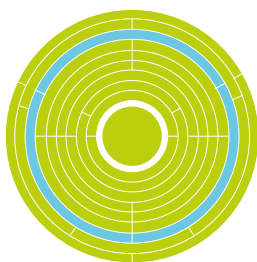
Lag 6: Brug alle sanser

I gamle dage sagde man: "Hvis vi gør, som vi plejer, får vi hvad vi plejer". Især marketingafdelinger oplever dog, at det bliver stadigt sværere at opnå de samme resultater med de gamle indsatser. I marketingfunktionen skal der derfor udvikles en kultur, der konstant udfordrer status quo. Det kræver, at man både bruger hjertet og hjernen i sit daglige arbejde. Rationel og emotionel argumentation skal gå hånd i hånd. En vigtig forudsætning for at kunne udfordre status quo er en kultur, der belønner refleksion, fordybelse og ny læring. Det skal være tilladt at bruge en eller flere dage på at læse en rapport eller på at gå en tur i skoven og reflektere – det er også "rigtigt" arbejde.



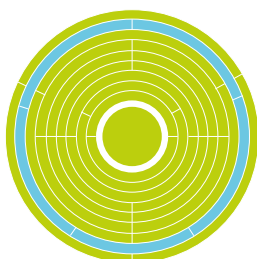
Lag 7: Vær i marken og stil forslag

Mange marketingfolk beklager sig over, at de ikke hører noget! Sælgerne giver ikke tilbagemeldinger, og de fortæller ikke, hvad de vil have! Hvis de endelig gør det, er det altid revet ud af en sammenhæng! Når de vil have noget, skal det altid være i sidste øjeblik! Marketingfunktionen er ofte selv skyld i denne utilfredsstillende situation. De bedste marketingfunktioner tager selv ansvaret og sørger for at have kontakt med kunder og marked. Det sætter dem i stand til at definere og efterkomme salgets behov – ofte før salget selv har erkendt det. Er der noget, der giver respekt og indflydelse, er det en marketingfunktion, der er aktions- og serviceorienteret, og som kan tale med om kunder og marked.



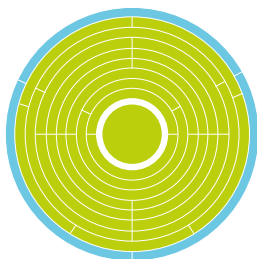
Lag 8: Mål før midler og mangfoldighed skaber løsninger, der sælger

Det lyder banalt, at man skal afklare mål før midler, og derfor kan det undre, at så få gør det! For når målet er afklaret med salgsledelse og direktion, har marketingfunktionen langt friere og mere kreative hænder til at skabe løsninger, f.eks. i form af en sælgende marketingplan. De bedste marketingfunktioner består af hold med samme mål, men vidt forskellige forudsætninger, kompetencer og holdninger. Man har næsten altid eksterne bidragydere med på holdet, og det skærper fokus og bryder vanetænkningen. Ofte er vi fristet til at hyre folk, der ligner os selv, men det er en stor fejl, for uenighed, skænderier og utilfredshed er forudsætningen for al udvikling. Som Tom Peters siger det: "innovation comes from really pissed of people". De bedste sætter derfor et hold af personer, der ikke ligner hinanden. Det er besværligt og irriterende, men det er også sjovt, og såvel løsninger som eksekvering bringes dermed i en klasse for sig selv.



Lag 9: Faglighed, respekt og frihed

Effekten af bestræbelserne i de otte foregående lag er fantastiske. Målbare og økonomiske resultater udløser først og fremmest en faglig tilfredsstillelse. I tilgift opnås respekt for og anerkendelse af marketingfunktionens arbejde. Respekt er lig med frihed til at sprænge rammer og sætter nye og højere normer.



Lag 10: Værdi, vækst og overlevelse

Skåret ind til benet handler "Sælg & Vind med Marketing" om, at marketing i lighed med andre stabsfunktioner skal skabe værdi for virksomheden og gå fra at være "cost center" til "profitcenter". Det gør de bedste marketingfunktioner ved at skabe værdi for virksomhedens kunder. Herigennem bidrager marketingfunktionen aktivt til såvel virksomhedens som sin egen vækst og overlevelse.

Sælg & Vind med marketing

Af Henrik Wiese, ChangeMarketing®



46

Ni ud af 10 marketingafdelinger skal blive bedre – og en vigtig forudsætning for at kunne udfordre status qua er en virksomhedskultur, der belønner refleksion, fordybelse og ny læring

For et års tid siden skød ChangeMarketing debatten om marketingfunktionen i gang. Det skete med en undersøgelse overfor topledere i 400 mellemstore og store B2B-virksomheder.

Resultaterne var nedslående set fra et marketingsynspunkt, idet ni ud af 10 topledere var utilfredse. Der er også langt imellem jublende sælgere – og det er et problem, da salgsfunktionen er at opfatte som marketingfunktionens kunde. Derfor må marketingfunktionen forny sig, hvis den skal have en eksistensberettigelse i fremtiden.

Det er positivt, at der er taget hul på debatten, selvom vi er mange, der undrer os over, at det skulle tage lang tid. Vores konklusioner har i hvert fald fået støtte af en lang række fagfolk, der tilsyneladende udmærket vidste, at noget var galt.

Nu har debatten raset i års tid, og jeg oplever, at de fleste er

optaget af at fordømme marketingafdelingen, mens det er småt med konkrete råd. Det bliver marketingfaget hverken dygtigere eller mere respekteret af.

Derfor er det nødvendigt med fokus på konkrete områder, der kan udvikle marketingfunktionen fra „cost center“ til „profit center“. Selvom ordet profit måske skurrer i nogens ører, er det spillets regler, hvis man ønsker indflydelse og overlevelse.

Vi tager udgangspunkt i en best practice-model, der har fået kælenavnet „Sælg & Vind med Marketing“. Modellen baserer sig på, hvordan de mest excellente marketingfunktioner rent praktisk fungerer, tænker og agerer. Modellen består af 10 lag, der er hinandens forudsætninger og effekter. Som så meget andet starter det hele indefra



Kernen

Topledelsen skal have **marketingfokus**: I mange virksomheder har ledelsen reelt ikke defineret, hvorfor man har en marketingfunktion, og hvad den skal beskæftige sig med. Derfor defineres funktionens arbejdsområde ad hoc, og resultatopfølgning hører til sjældenhederne. Hvis topledelsen ikke vil involvere sig, kan den lige så godt afvikle marketingfunktionen.

I marketingafdelingen skal man imidlertid huske, at tillid ikke er noget, man får – det er noget, man skal gøre sig fortjent til. Det nytter altså ikke noget at sætte sig ned og vente på topledelsens engagement – tag ansvaret og gør noget ved det. Hellere i dag end i morgen.

Lag 2

Sælg mere: Problemet for en del marketingafdelinger på B2B-markedet er, at de sætter sig for lave mål – og når dem. Start i stedet med at sætte nogle virkelig ambitiøse og forpligtende mål for, hvordan netop I etablerer markedets stærkeste marketingafdeling.

Hvis marketing skal opprioriteres, skal det ske ud fra et ønske om at udvikle de eksisterende kundeforhold og forstærke salgseffektiviteten over for nye kunder. Øget salg er marketingfunk-

tionens overordnede opgave. Profilerung, positionering, branding og lignende er blot skridt og værktøjer på vejen.

Lag 3

Klar ansvarsfordeling: I mange virksomheder føres der en intern magtkamp mellem salgs- og marketingfunktionerne, hvilket fører til frustrationer og utilfredshed. Hos de bedste er salgs- og marketingfunktionerne hinandens forudsætninger, og der eksisterer en klar fordeling af opgaverne.

Prøv at modelteste kemien mellem marketingdirektør og salgsdirektør. Hvis kemien er for dårlig, må mindst én af dem tage konsekvensen. Er kemien god på dette niveau, vil det forplante sig til de respektive organisationer.

Lag 4

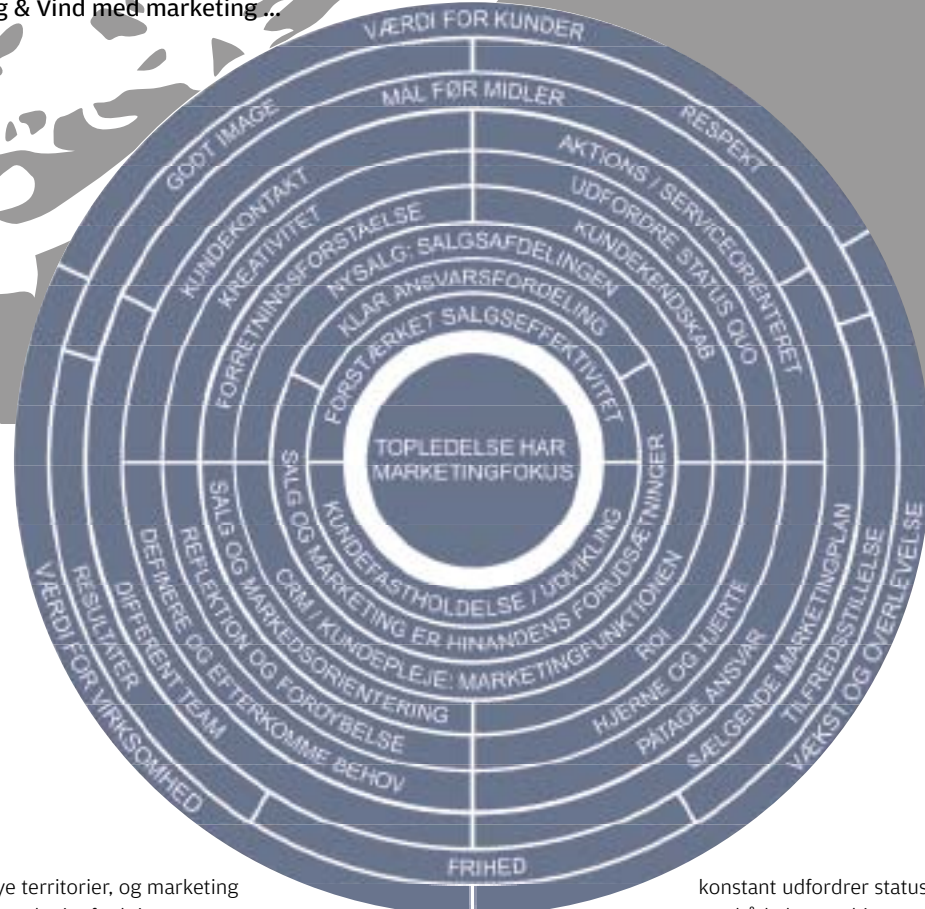
Marketingfunktionen skal have kundeansvar: På tværs af brancher ved man, at 68 procent af alle mistede kunder skyldes manglende opmærksomhed fra leverandørens side. Det skyldes, at de fleste virksomheder fremmer en kultur, hvor nysalg bliver bedre belønnet end mersalg. Derfor vil salg og marketing hellere afsøge helt nye territorier frem for at dyrke de kendte.

De bedste marketingfunktioner skaber en ny rollefordeling:



MARKETING

>>> Sælg & Vind med marketing ...



Salg erobrer nye territorier, og marketing dyrker jorden. Marketingfunktionen overtager altså ansvaret for at vedligeholde og fastholde de eksisterende kunder gennem markedsføring. Sælgerne skal stadigvæk besøge kunderne, men marketingfunktionen sørger for jævnlige „virtuelle“ besøg. Frem for at CRM-systemet forsvinder i Bermuda-trekanten mellem salg, it og marketing, skal sidstnævnte påtage sig det overordnede – og indflydelsesrige – ansvar for, at CRM-systemet altid er opdateret.

Lag 5

Mere viden og forretningsforståelse: Marketingfunktionen skal være markeds- og forretningsorienteret. I søvne skal funktionen kunne redegøre for eksisterende og potentielle kunder, markeder, produkter, konkurrenter, salgsorganisation, styrker, svagheder, muligheder, trusler osv. Denne viden er en forudsætning for hele tiden at være et skridt foran salget og kunne pege på, hvor de nye markeds- og salgsmuligheder befinder sig.

En øget forretnings- og markedsforståelse vil automatisk udløse en trang til at måle resultatet af sine indsatser. Det er et udpræget mantra blandt marketingfolk, at marketing ikke kan måles. Det er noget vrøvl og skyldes alene frygt for resultatet. Men måling er ikke bare en pligt. Måling er både motiverende og lærerigt. Derudover er måling lige så enkelt, som man beslutter sig for.

Lag 6

Brug alle sanser: I gamle dage sagde man: „Hvis vi gør, som vi plejer, får vi hvad vi plejer“. Især marketingafdelinger oplever dog, at det bliver stadigt sværere at opnå de samme resultater med de gamle indsatser.

I marketingfunktionen skal der derfor udvikles en kultur, der

konstant udfordrer status qua. Det kræver, at man både bruger hjertet og hjernen i sit daglige arbejde. Rationel og emotionel argumentation skal gå hånd i hånd. En vigtig forudsætning for at kunne udfordre status qua er en kultur, der belønner refleksion, fordybelse og ny læring. Det skal være tilladt at bruge en eller flere dage på at læse en rapport eller på at gå en tur i skoven og reflektere – det er også „rigtigt“ arbejde.

Lag 7

Vær i marken og stil forslag: Mange marketingfolk beklager sig over, at de ikke hører noget. Og at sælgerne giver ikke tilbagemeldinger. De fortæller heller ikke, hvad de vil have. Hvis sælgerne endelig gør det, er det altid revet ud af en sammenhæng. Når de vil have noget, skal det altid være i sidste øjeblik.

Marketingfunktionen er ofte selv skyld i denne utilfredsstillende situation. De bedste marketingfunktioner tager selv ansvaret og sørger for at have kontakt med kunder og marked. Det sætter dem i stand til at definere og efterkomme salgets behov – ofte før salget selv har erkendt det. Er der noget, der giver respekt og indflydelse, er det en marketingfunktion, der er aktions- og serviceorienteret, og som kan tale med om kunder og marked.

Lag 8

Mål før midler og mangfoldighed skaber løsninger, der sælger: Det lyder banalt, at man skal afklare mål før midler, og derfor kan det undre, at så få gør det. For når målet er afklaret med salgsledelse og direktion, har marketingfunktionen langt friere og mere kreative hænder til at skabe løsningen, f.eks. i form af en sælgende marketingplan.

De bedste marketingfunktioner består af hold med samme



”I mange virksomheder føres der en intern magtkamp mellem salgs- og marketingfunktionerne, hvilket fører til frustrationer og utilfredshed. Hos de bedste er salgs- og marketingfunktionerne hinandens forudsætninger, og der eksisterer en klar fordeling af opgaverne“

mål, men vidt forskellige forudsætninger, kompetencer og holdninger. Man har næsten altid eksterne bidragsydere med på holdet, og det skærper fokus og bryder vanetænkningen. Ofte er vi fristet til at hyre folk, der ligner os selv, men det er en stor fejl, for uenighed, skænderier og utilfredshed er forudsætningen for al udvikling.

Som Tom Peters siger det: „Innovation comes from really pissed off people“. De bedste sætter derfor et hold af personer, der ikke ligner hinanden. Det er besværligt og irriterende, men det er også sjovt, og såvel løsninger som eksekvering bringes dermed i en klasse for sig selv.

Lag 9

Faglighed, respekt og frihed: Effekten af bestræbelserne i de otte foregående lag er fantastiske. Målbare og økonomiske

resultater udløser først og fremmest en faglig tilfredsstillelse. I tilgift opnås respekt for og anerkendelse af marketingfunktionens arbejde. Respekt er lig med frihed til at sprænge rammer, og det sætter nye og højere normer.

Lag 10

Værdi, vækst og overlevelse: Skåret ind til benet handler „Sælg & Vind med Marketing“ om, at marketing i lighed med andre stabsfunktioner skal skabe værdi for virksomheden og gå fra at være „cost center“ til „profitcenter“. Det gør de bedste marketingfunktioner ved at skabe værdi for virksomhedens kunder. Herigennem bidrager marketingfunktionen aktivt til såvel virksomhedens som sin egen vækst og overlevelse. ■



Henrik Wiese

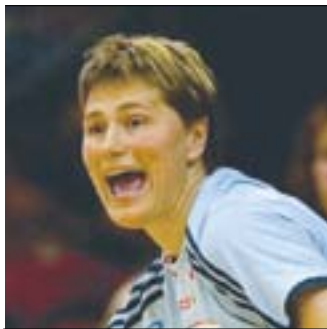
har 20 års erfaring med salg og marketing. Han mener, at marketing i dag har for ringe status i B2B-virksomheder og bør ændres til at være en af de mest respekterede funktioner. Henrik Wiese er partner i konsulentvirksomheden ChangeMarketing®, der hjælper mellemstore og større virksomheder med at skabe sammenhængskraft mellem salgs- og marketingfunktionerne.

Læs mere på www.changemarketing.dk

MARKEDSFØRING

12

NYHEDSAVISEN OM MARKETING, REKLAME OG MEDIER · WWW.MARKEDSFØRING.DK



Anja Andersen vækker stærke følelser og det koster på Slagelse håndboldklub's image. -4



Sommerfugle skal sælge tidligere Lundbeck-direktør Erik Sprunk-Jansen's nye virksomhed, der markedsfører naturlægemidler. -4

I USA siger de 10 pct. til udvikling og 90 pct. til marketing. I Danmark gør vi det lige omvendt



Vækstfondens direktør Christian Motzfeldt: Vi har i efterkrigsårene fået mere tysk ingeniør-kultur. Nu har vi brug for noget mere angelsaksisk købmands-kultur.

9 ud af 10 BtB topchefer er utilfredse med udbyttet af deres markedsføring. Det viser en kvalitativ analyse fra konsulentfirmaet ChangeMarketing blandt 400 danske virksomheder. Men Vækstfondens

direktør, Christian Motzfeldt er ikke i tvivl: Vi skal i Danmark blive bedre til markedsføring, hvis vi skal bygge nye danske virksomheder med en stærk global position. 14-16



BtB-topchefer er utilfredse med deres markedsføring.

Men de gør ikke noget ved det

Resultaterne af en omfattende analyse blandt 400 BtB topchefer er nedslående. 90 pct. er utilfredse med deres markedsføring, og analysen afspejler, at de behandler deres marketing-afdelinger som et stedbarn.

Finn Graversen
fg@markedsforing.dk

UMIDDELBART ER DOMMEN HÅRD OG UBØNHØRLIG. 9 ud af 10 topchefer inden for B2B verdenen er klart utilfredse med udbyttet af deres marketing-investeringer og giver derved deres marketing-funktioner dumpe-karakter. Det viser en meget omfattende kvalitativ analyse, som konsulent-firmaet ChangeMarketing har foretaget. 400 topchefer er interviewet over 2 1/2 år og resultaterne er nedslående.

Men reelt er dommen en boomerang.

- Den utilfredshed med deres marketingafdeling, som de fleste topledere giver udtryk for, peger jo reelt bagud mod dem selv. De har magten til at ændre tingenes

Den utilfredshed med deres marketingafdeling, som de fleste topledere giver udtryk for, peger jo reelt bagud mod dem selv. De har magten til at ændre tingenes tilstand - men har ikke brugt den, siger partner Henrik Wiese, ChangeMarketing.
Foto Morten Mejnecke

tilstand - men har ikke brugt den, siger partner Henrik Wiese, ChangeMarketing. Selvom analysen kan siges at være meget positiv for ham, fordi den afspejler et umådeligt stort behov for de ydelser, han gerne vil levere til virksomhederne, så finder han alligevel resultaterne lidt for negative.

Dels fordi kun 10 pct. tilkendegiver, at de er tilfredse og ved, hvad de vil have ud af deres marketing-afdeling. Og dels fordi de resterende topchefer reelt afslører, at de behandler deres marketing-afdelinger som et stedbarn. De er godt nok en del af familien, men de bliver ikke behandlet som et ægte og fuldgyldigt medlem.

- Men jeg kan selvfølgelig håbe på, at det kvalitative interview i sig selv har gjort en del af dem mere opmærksomme på problemerne, siger Henrik Wiese, og tilføjer, at det ikke var svært at komme igennem til interviews.

- Selvfølgelig er der nogen, der har sagt nej. Men det har været få, og det tolker jeg således, at der trods alt er en interesse for emnet, siger Henrik Wiese.

2 1/2 års arbejde

Hans konklusioner bygger på 2 1/2 års arbejde, hvor har været igennem et ca. 2 timer langt interview med i alt 400 topchefer repræsenterende virksomheder inden for et meget bredt udsnit af brancher med fokus på B2B.

Virksomhederne har mellem 100 og 1000 ansatte, og halvdelen opererer på hjemmemarkedet - defineret som Norden - mens den anden halvdel er eksport-orienterede. Overskriften på interviewet var "hvordan supporterer marketingfunktionen salgsfunktionen", og 75 pct. af de interviewede var adm. dir., mens 20 pct. var salgsdirektører og 5 pct. et andet direktions-medlem. Efterfølgende er interviewet skrevet ud, og deres holdninger er plottet ind i forhold til 16 forskellige problemstillinger. Hertil er der svaret på nogle faktuelle ting omkring virksomhedens markeds-situation - samt en holdnings-tilkendegivelse af, hvor virksomheden ligger i forhold til konkurrenterne.

- Det er rigtigt, at svarene på spørgsmålene er vores fortolkning. Sådan er det i en kvalitativ analyse. Men vi har været meget omhyggelige for at sikre, at interview-personerne ville kunne godkende svarene, hvis de fik dem forelagt. Har der været den mindste tvivl, har vi hellere sat dem i kategorien ved-ikke, siger Henrik Wiese og fortæller, at det altid tog den første halve time af interviewet at få rensat ud i standard salgs-talen.

- Når jeg f.eks. spurgte, om virksomheden har en marketingplan, så svarede alle ja. Men efterhånden fandt jeg frem til, at der i mange tilfælde blot var tale om en

forretningsplan og et salgsbudget. Men det er ikke en marketingplan, siger Henrik Wiese.

Resultaterne efterlader ikke megen tvivl. Kun ca. 10 pct. af virksomhederne er tilfredse og svarer på en måde, der afspejler, at de bruger marketingafdelingen offensivt og bevidst. 10-20 pct. af virksomhederne er placeret i Ved-ikke kategorien - men i rigtig mange af tilfældene er det faktisk foruroligende, at direktørerne ikke kan svare klart. F.eks. ved 20 pct. af direktørerne ikke, om marketingfunktionen kan redegøre for marked, produkter og konkurrence-situation.

- Svarene siger noget om ledernes respekt for marketing-funktionen. De har nok på et eller andet tidspunkt konstateret, at de bør have en marketing-funktion, men de har ikke rigtig fundet ud af, hvad de skal bruge den til. Derfor har de en generelt negativ indstilling til marketing - og sandsynligvis endnu mere negativ til reklamebureauer - og jeg tror, de lader stå til, fordi de er usikre overfor, hvad de skal gøre, siger Henrik Wiese.

Marketingfolk har ikke solgt budskabet

Adm. dir. Claus Bruun fra BTB bureauet Cross Border Communications kan ikke genkende til resultatet af ChangeMarketings analyse.

- Det er vel rigtig, at cheferne selv er ude om, at de ikke får nok ud af deres markedsføring. På den anden side peger det også på, at vi, der lever af kommunikation, endnu ikke har løst den væsentligste opgave: At overbevise B2B topcheferne om værdien af markedsføring, f.eks. ved at blive enige om nogle klare mål, som topcheferne ser gevinst i at nå, siger Claus Bruun, som dog også har lidt optimisme at byde på. Markedsføringen vil blive professionaliseret, lige som den er blevet det på konsumentmarkedet i løbet af de seneste 30 år. Og jeg mener, det er ved at ske, ikke mindst takket være en god og til tider meget underhol-

dende branding-debat, hvor jeg synes flere danske industrivirksomheder (sikkert blandt de 10 pct. tilfredse i analysen) indenfor de seneste par år har vist, at de tror på markedsføring og, at de får noget for pengene, siger Claus Bruun.

Henrik Wiese mener, at rekrutteringen til marketingafdelingerne afspejler holdningerne. De falder inden for to hovedkategorier: Enten en dygtig ingeniør, som er sat på opgaven. Eller folk som man ikke mere har plads til i organisationen, men som man godt vil give noget at arbejde med.

- Jeg tror f.eks. aldrig man ser en sælger som marketingchef. Det har han slet ikke tålmodighed til. I det hele taget, så peger alt på, at der er et modsætningsforhold mellem marketing og salget, og det er helt forkert. Marketing er jo netop til for at styrke salgsindsatsen, og det mangler topledere at finde ud af, siger Henrik Wiese.

Kun på et punkt er der en klar opfattelse af, hvad marketingafdelingen skal bruges til: design og "tone-of-voice".

- Og det er selvfølgelig vigtigt. Men at sætte afdelingen til at vogte "tone-of-voice" fører ikke nødvendigvis til noget godt, hvis samarbejdet med salgsafdelingen er dårligt, siger Henrik Wiese.

Opnørmere frem for at opbudgettere

Han mener ikke problemstillingen handler om at opnørmere marketingafdelingerne. Problemerne er de samme uanset om det er en lille eller stor marketingafdeling.

- Det centrale er, at marketing bliver prioriteret, så funktionen kommer til at spille en aktiv og central rolle. Den bør være repræsenteret i direktionen, der skal være faste og klare mål for dens opgaver, og der skal være en fælles forståelse for hinandens roller mellem salgs- og marketingafdelingen. Der er givet behov for længere efteruddannelsesforløb, men det kan også være et hurtigt og godt initiativ at sætte marketingfolkene

på et salgskursus og ud sammen med sælgerne. Marketingfolk skal ikke være sælgere, men hvis de skal kunne supportere salgafdelingen, så skal de vide, hvad der foregår oven i hovedet på en sælger og en kunde, siger Henrik Wiese. Han fremhæver endvidere et andet resultat i analysen. Virksomhederne har ekstrem fokus på nye kunder - så meget at det koster fokus på de eksisterende kunder.

- Man kan med fordel omprioritere sine ressourcer lidt her. Generelt set skyldes 68 pct. af de tabte kunder, at de oplever mangel på attention, når sælgeren først har fået dem ind i folden, siger Henrik Wiese.

Til gengæld mener han, der er store gevinstmuligheder for virksomhederne i at opprioritere marketing.

- Resultaterne er entydige. De 10 pct. af virksomhederne, der har det mest afklarede forhold til marketing og er mest tilfredse med udbyttet, klarer sig også klart bedre på de økonomiske nøgletal. De har større andele og større vækst, og det er også de virksomheder, der følger sig stærkest i forhold til konkurrenterne, siger Henrik Wiese. Og tilføjer, at konkurrence-situationen formentlig også vil kræve, at virksomhederne lærer at håndtere marketing.

- Produkterne bliver mere og mere ens. Det er en gammelkendt sandhed. Svaret på det er, at virksomhederne skal blive bedre til at sælge. Og til at markedsføre sig. De fleste virksomheder er meget produkt-orienterede, og det er gået godt indtil nu. Det kan formentlig gå godt et stykke tid endnu. Men det kan ikke fortsætte med at gå godt. Kig blot på det stadigt mere intensive prisfokus, der er et resultat af de meget ensartede produkter. Det fortæller klart hvad vej udviklingen går. Fremtidens markedsvindere bliver den virksomhed der kan markedsføre og sælge produktet på den mest overbevisende måde siger Henrik Wiese.

Btb/topchefers holdninger til deres marketingafdelinger

1)	Har virksomheden en nedskrevet marketingplan?	Ja: 9%	Nej: 79%	Ved ikke: 12%
2)	Er marketingfunktionen bekendt med virksomhedens Key Performance Indicators?	Ja: 12%	Nej: 70%	Ved ikke: 18%
3)	Opererer marketingfunktionen aktionsorienteret eller reaktionsorienteret?	Aktionsorienteret: 12%	Reaktionsorienteret: 75%	Ved ikke: 13%
4)	Kan marketingfunktionen redegøre for virksomhedens salg og salgsmål?	Ja: 10%	Nej: 70%	Ved ikke: 20%
5)	Kan marketingfunktionen redegøre for marked, produkter og konkurrenssituation?	Ja: 10%	Nej: 70%	Ved ikke: 20%
6)	Er marketingfunktionen i stand til at redegøre for salsorganisationen og dennes behov?	Ja: 11%	Nej: 71%	Ved ikke: 18%
7)	Er marketingfunktionen ofte involveret i kunderelationer, f.eks. besøg hos potentielle og eksisterende kunder?	Ja: 9%	Nej: 80%	Ved ikke: 11%
8)	Arbejder marketingfunktionen 100% (ja) med marketing, eller er den pålagt sidebeskæftigelse (nej)?	Ja: 15%	Nej: 83%	Ved ikke: 2%
9)	Er marketingfunktionen i (for) høj grad optaget af at "tone of voice" og designretningslinier overholdes?	Ja: 89%	Nej: 8%	Ved ikke: 3%
10)	Besidder marketingfunktionen den bredde- og dybdekompetence som en moderne funktion forudsætter?	Ja: 11%	Nej: 72%	Ved ikke: 18%
11)	Er marketingfunktionen enten præget af overarbejde eller "lediggang"?	Ja: 13%	Nej: 68%	Ved ikke: 18%
12)	Er den største enkeltomkostning i marketing-budgettet personale (ja) eller synlighed/eksekvering i markedet (nej)?	Personale: 82%	Synlighed/eksekvering: 14%	Ved ikke: 4%
13)	Er marketingfunktionens medarbejdere uddannet i marketing?	Ja: 12%	Nej: 75%	Ved ikke: 13%
14)	Nyder marketingfunktionen respekt i salsorganisationen?	Ja: 12%	Nej: 80%	Ved ikke: 8%
15)	Er marketing repræsenteret i Direktionen?	Ja: 8%	Nej: 92%	Ved ikke: 0%
16)	Er marketingfunktionen - efter din opfattelse - optaget af salgs- og indtægtskabende aktiviteter?	Ja: 12%	Nej: 75%	Ved ikke: 13%

Markedsføring skal bygge ny generation af virksomheder

Tysk ingeniør-kultur har skabt ideer. Men vi har brug for mere angelsaksisk købmandskultur for at sælge dem.

Finn Graversen
fg@markedsforing.dk

MARKETING-KULTUREN ER SVAG I DANSK INDUSTRI, og det er et problem, hvis det skal lykkes at skabe nye industri-lokomotiver. Vækstfondens direktør, Christian Motzfeldt er ikke i tvivl. De kompetencer, der har gjort Danmark til en af verdens rigeste nationer er ikke nok, hvis der skal skabes en ny generation af danske virksomheder.

Vækstfondens offentliggjorde i maj en analyse, der viste, at mange vækstvirksomheder var for dårlige til salg og markedsføring, og netop den manglende evne til at se marketing som en

fuldt integreret del af forretningsgrundlaget er det, der viser sig i en analyse fra konsulentfirmaet ChangeMarketing. 400 BtB topchefer er blevet interviewet, og 90 pct. var utilfredse med udbyttet af markedsføring. Men analysen vender reelt bagud mod dem selv. Den afslører, at marketing reelt er et stedhans hos de 90 pct., der var utilfredse. Godt nok en del af familien - men ikke en rigtig del af familien.

Christian Motzfeldt ser bl.a. problemet i, at vi er meget produkt-fokuserede i Danmark.

- Vi har en slags teknologipush kultur. Vi tror meget på, at får vi udviklet det rigtige produkt, så sælger det

nærmest sig selv, siger Christian Motzfeldt og fortsætter: - Den teknologiske revolution, som startede i 60'erne og 70'erne og som har vist sine muligheder i 80'erne og 90'erne, gør det vigtigt for en økonomi at have en stærk iværksætter kultur. Det har vi. Vi har primært i efterkrigstiden udviklet en meget stærk ingeniørbåret teknologisk kultur, og derfor er vi en nation, der får en fantastisk masse gode ideer. Men det er samtidig en lidt højere form for liv at være udvikler end at være sælger. Derfor har vi nu behov for at få suppleret den tyske ingeniør-kultur, vi har fået mere af, med noget mere af den angelsaksiske købmandskultur.

- De store virksomheder vil ikke kunne genkende problematikken - de har markedsføringsapparaterne. Men rygraden i dansk industri er virksomheder, der er startet i 20'erne. Vi mangler nogle nye virksomheder, som virkelig slår igennem og bliver verdensførende inden for deres felt og som aggressivt rykker ind i verdenseliten, siger Christian Motzfeldt og fastslår, at de nye virksomheder, skal lære at tænke anderledes, hvis de skal slå igennem.

Strategisk fokus

- Danmarks Eksportråd kan gøre mange ting for nogen virksomheder. Men det ændrer ikke på behovet for et

andet tankesæt. Hvis virksomhederne ikke starter med fokus på kunden, kan de ikke bare ringe til Danmarks Eksportråd og sige, at nu har de udviklet et produkt, og "kan I ikke lige hjælpe os med at sælge det". Sådan virker det ikke. Det er et spørgsmål om at have markedsføring så kraftigt inde i de strategiske tanker, at det bliver en del - en meget stærkt integreret del - af hele forretningsplanen.

- Når vi siger alt det her, skyldes det også, at vi prøver at uddanne os selv, og når vi er i USA, så får vi altid tude ørene fulde af, at det hedder 10 pct. til udvikling og 90 pct. til marketing. I Danmark gør vi det lige omvendt, si-

ger Christian Motzfeldt og fortsætter:

- Det er en anden organisation, de skal bygge for at evne at fokusere og rulle deres produkter ud i et globalt marked. Og så kommer spørgsmålet, om vi skal befordre en trafik af folk, som kender universet fra de store virksomheder, over til de små. Det er jeg desværre ikke helt sikker på, er en god ide. Jeg tror, man har brug for at udvikle nogle nye generationer af salgs- og marketingfolk. Der skal flere til af den type, som kan gå ind og finde 5 kunder og så få det til at vokse derfra.

Sæson for marketingplanen

7 faser sikrer succes med marketingplanen.

Af Henrik Wiese, Partner i ChangeMarketing

FOR NOGLE MÅNEDER SIDEN OMTALTES HER I BLADET DEN FØRSTE SAMLEDE UNDER-SØGELSE AF TOPLEDELSENS TILFREDSHED MED MARKETINGFUNKTIONEN i business-to-business-virksomheder. Undersøgelsen omfattede 400 topledere fra 22 brancher i mellemstore og større virksomheder og påviste, at ni ud af 10 topledere var utilfredse med marketingfunktionen. Påfaldende var det, at de ni, som var utilfredse, ikke havde en ægte marketingplan.

Omtalen afstedkom mange reaktioner. Bl.a. har mange efterlyst et argument for, hvorfor man overhovedet skal have en marketingplan. Andre har efterspurgt nogle retningslinjer for planens tilblivelse og inspiration til indhold.

Formålet med dette indlæg er at imødekomme disse ønsker på et tidspunkt hvor de fleste virksomheder er i gang med eller står over for at skulle planlægge det nye finansår.

Hvad skal virksomheden med en marketingplan?

Marketingplanen har til formål at strukturere og effekti-

visere salgsindsatsen ved at profilere virksomheden over for eksisterende og potentielle kunder. Marketingplanen er det "gelænder", der



Henrik Wiese, Partner i ChangeMarketing, der rådgiver virksomheder på det professionelle marked om salgsorienteret, strategisk kreativitet.

medvirker til at sikre synlighed og højt motiverede sælgere.

ChangeMarketings undersøgelse peger på, at de virksomheder, der har størst succes målt på vækst i omsætning, indtjening og markedsandele, alle opererer med en marketingplan og prioriterer disciplinen strategisk. Når alle involverede i god tid ved, hvad der forventes og hvornår, reduceres stressniveauet og antallet af hovsaløsninger, samtidig med at "time to market" reduceres markant. Resultatet er sælgere, der er bedre forberedt og klædt på til mødet med kunderne, og som dermed er et skridt foran konkurrenterne.

I forhold til danske og udenlandske leverandører er det at kunne præsentere en gennemarbejdet marketingplan også et symbol på, at der er styr på alle detaljer i virksomheden. Det øger tilliden og forbedrer præmisserne for begge parter. I forhold til fagleverandører inden for marketing som f.eks. bureauer, fagblade og messearrangører vil en marketingplan også medføre et bedre forhandlingsudgangspunkt,



De virksomheder, der har størst vækst på omsætning, bundlinje og markedsandel, følger en 7-faset model i deres marketingplanlægning og prioriterer marketingdisciplinen mindst lige så højt som f.eks. økonomi og udvikling.

der resulterer i to vindere og ingen tabere.

Branding på det professionelle marked?

"Branding" er et af tidens mest anvendte modeord, men meget få kender den endegyldige definition af den simple årsag, at den ikke findes. Men vi ved, at Branding er et udtryk, der stammer fra

USA, og som bruges i forbindelse med brændemærkning af kvæg. Det tætteste, vi kommer en brugbar definition, er, at virksomhedens identitet skal brændes ind på kundernes netværk. Når virksomhedens målgruppe tælles i nogle hundreder eller få tusinde kunder, er branding ofte en overdimensioneret og kostbar løsning.

Samtidig har lektor Caspar Rose og professor Steen Thomsen fra Handelshøjskolen i København netop påvist, at investeringer i et bedre image isoleret set ikke resulterer i et større afkast. I stedet for at skabe opmærksomhed omkring sig selv skulle man måske fokusere på at tyde opmærksomhed til sine kunder.

Marketingplans 7 faser

I det følgende beskrives en 7-faset model, der kan sikre succes med marketingplanen.

FASE 1 - PLACER ANSVARET ENTYDIGT OG DEFINÉR INDHOLDET

Få ansvaret placeret hos en person, der har evnerne, tiden og overskuddet. Find en uafhængig person uden for huset, hvis kompetencen ikke findes i virksomheden i forvejen. Marketingplanen bør tage sit udgangspunkt i virksomhedens Vision, Mission og Key Performance Indicators. Den bør beskrive - og tage stilling til - markeder, målgrupper, produkter/ydelser, salgsmål, strategi, taktik, operationelle aktiviteter og naturligvis økonomi.

FASE 2 - INVOLVERING

En marketingplan, der udvikles i et lukket laboratorium, har sjældent nogen praktisk værdi. Involver - så tidligt som muligt - direktion, salg, produktfolk og andre interessenter, så de også oplever, at de er en del af processen og dermed har et medejerskab. Undersøg om der er gode, eksterne sparringspartnere i leverandøruniverset, som kan sikre, at der bliver "tænkt ud af boksen".

FASE 3 - HVAD SKAL DER OPNÅS MED MARKETINGINVESTERINGEN?

I denne fase bliver det fastlagt, om der er produkter, markeder eller kundesgrupper, som særligt skal tilgodeses i markedsføringen. Det anbefales at tage udgangspunkt i ét eller flere salgsmål defineret som: "Hvor meget skal vi sælge af hvad og til hvem?" Det er bl.a. vigtigt at beslutte, hvordan man vil fordele sine marketingressourcer mellem eksisterende og potentielle kunder. Tag ikke de eksisterende kunder for givet - 68 % af alle mistede kunder skyldes manglende opmærksomhed.

FASE 4 - MARKETING-MIX OG BETRAGTNINGER OM "MAKE OR BUY"

Træf en beslutning om jeres marketing-miks. Ingredienser kan være: Analyser, direct marketing, telemarketing, annoncering, PR, events, messedeltagelse, seminarer, salgsværktøjer, website, e-handel, databasemarkedsføring og CRM. Hvis der skal åbnes et helt nyt marked, så afsæt altid tid og ressourcer til at undersøge det grundigt, inden sælgerne sendes i marken. Tag en beslutning om at gøre det, som i selv er bedst til. Køb jer til resten ude i byen, således at der kan gives "frit valg på alle hylder", og man ikke er begrænset af smalle, interne kompetencer. Ofte kan der stilles større og mere professionelle krav til eksterne samarbejdspartnere.

FASE 5 - BUDGETTERING

Afsæt god tid til budgettering og definition af forudsætningerne, så der opnås et realistisk budget, som er nøje koblet til de salgs- og marketingmål, der er opstillet i fase 2. Det er ofte her, at forskellen mellem succes og fiasko afgøres. Budgettet skal kvalificeres og underbygges, ikke baseres på sjusseri og antagelser. Brug god tid på at sætte direktionen ind i økonomien og giv den god tid til at træffe den rigtige beslutning.

FASE 6 - INFORMATION OG IMPLEMENTERING

Sørg for at opnå accept blandt alle, der har direkte eller indirekte indflydelse på marketingindsatsens succes. Sørg for at alle ved, hvad der skal ske, hvornår det skal ske, hvordan det skal ske, og hvorfor det skal ske. Det sidste er meget vigtigt og har afgørende betydning for, om marketing opnår commitment fra organisationen. Marketingstrategi, målsætninger, hyppighed og form kommunikerer til sælgerne, så de ved, hvilken backup de kan forvente i den kommende f.eks. 12 måneders periode. Husk at informere sælgerne i god tid, inden den enkelte kampagne kører, så de kan forberede sig på opfølgningen. Overhold udgivelsesdeadlines - det giver respekt omkring marketingindsatsen.

FASE 7 - OPFØLGNING

Marketingplanen skal godkendes af den øverste ledelse og udleveres til bestyrelsen. Herefter skal den drøftes på direktions- og bestyrelsesmøder i lighed med andre nøgle-tal. Tal hyppigt med sælgerne og hør, om de er tilfredse eller har forslag til forbedringer - lyt til dem - de er ofte kundernes talerør. Udarbejd løbende kampagnestatistik over antal henvendelser i form af f.eks. svarkort, e-mails, henvendelser og website-trafik. Følg også op på at det har givet en øget efterspørgsel på de produkter, som kampagnerne har vedrørt. Statistik er et vigtigt redskab til optimering af kampagner, men det er også et vigtigt redskab, når man skal argumentere for en fastholdelse af den vedtagne direct marketingplan.

Tak for din tid og god arbejdslyst

Danmark er mere end nogensinde afhængig af en professionel og gennemført salgs- og marketingindsats. Hvis hver eneste marketingfunktion performer blot 10 % bedre end i dag, vil det få dramatisk indflydelse på eksporten og dermed den fremtidige velfærd for os alle.

Ny undersøgelse dumper marketingfunktionerne:

Marketingfunktionen tjener ikke nok hjem til virksomheden

Både nystartede og etablerede virksomheder i business-to-business segmentet er for dårlige til at markedsføre sig.

MARKETING. I maj måned offentliggjorde Vækstfonden en undersøgelse der afslører, at nystartede virksomheder er for dårlige til at markedsføre sig. Nu peger nye undersøgelser på, at det står mindst lige så galt til i etablerede virksomheder i business-to-business segmentet. På grundlag af 400 kvalitative samtaler med topledere i mellemstore og større virksomheder, slår rådgivningsvirksomheden ChangeMarketing fast, at næsten 90% af topledere er utilfredse med effekten af marketingfunktionen og afkastet af investeringen. Budskabet er entydigt: Marketingfunktionen må forny sig, hvis den skal have en eksistensberettigelse i fremtiden.

ChangeMarketing har målt på 16 vitale punkter, og resultaterne er nedslående set fra et marketingsynspunkt. Det er reglen snarere end undtagelsen, at virksomheden hverken har en marketingstrategi eller -plan. Desuden kan marketingfunktionen sjældent redegøre for salg, marked, konkurrenter og Key Performance Indicators. Resultatet er at virksomhedens sælgere ikke modtager den salgsupport der er nødvendig i dagens konkurrenceprægede marked. Derfor er der



△ Partner Henrik Wiese, ChangeMarketing: - At ni ud af ti topchefer er utilfredse med marketingfunktionen giver stof til eftertanke. Det er vores vision at billedet er omvendt i 2010, således at marketingfunktionen nyder respekt som indtægtskabende, overskudskabende og uundværlige.

også langt imellem de sælgere, der jubler over marketingfunktionen.

For megen støj og for lidt opmærksomhed

Partner i ChangeMarketing Henrik Wiese: - At ni ud af ti topledere er utilfredse kommer bag på os, og bør give anledning til selvansøgelse i mange marketingfunktioner og hos de topledere, der ikke har opstillet de nødvendige forudsætninger, retningslinjer og mål. En del marketingfunktioner i business-to-business segmentet har fået lov til at være blindt optaget af brandingbølgen, hvor målgruppen ofte tælles i hundredetusinder eller millioner private forbrugere. Et effektivt branding-forløb koster sædvanligvis langt mere end nogen virksom-

hed på det professionelle marked har råd eller lyst til at investere, så resultatet bliver som regel lidt tamt. På det professionelle marked tælles målgruppen ikke i millioner, men i få tusinde beslutningstagere, så her handler det ikke kun om at få opmærksomhed, men i langt højere grad om at give opmærksomhed - branding kan i værste fald give unødigt støj. De fleste ved at 68% af alle tabte kunder skyldes manglende opmærksomhed og fokus, så det er på tide at sælgere og marketingfolk tager hinanden i hånden og bruger mere tid på de eksisterende kunder.

Hvad gør de bedste?

Mens 90% af topledere er utilfredse med marketingfunktionen, er det vigtigt at holde fast i at 10% faktisk er tilfredse og kan dokumentere at marketingfunktionen er direkte indtægtskabende. Disse virksomheder er på en række Key Performance Indicators som vækst, overskud, kundeloyalitet og markedsandel førende i deres branche, og angiver prioritering af marketing og øget fokus på eksisterende kunder som en stærkt medvirkende årsag. Disse virksomheders marketingfunktioner er kendetegnet ved at være salgs- og angrebsorienterede.

Salgs- og angrebsorientering

Med udgangspunkt i undersøgelsen og sine erfaringer anbefaler Henrik Wiese, at virksomhederne

bliver mere salgs- og angrebsorienterede i deres marketingarbejde: - Et er sikkert - man er aldrig alene med sit unikke produkt, ydelse eller idé ret længe ad gangen. Det er den hurtigste - ikke nødvendigvis den største - der løber med markedet. Salgs- og angrebsorienteret marketing handler grundlæggende om at være foran, og få sine produkter og ydelser hurtigere på markedet end konkurrenterne.

En rutineret jæger ved at han skal sigte foran den flyvende fugl når han løser sit skud, fordi målet er bevægeligt. De succesfulde virksomheder angriber deres markeder efter samme princip, og opnår derved det afgørende forspring i forhold til konkurrenterne. Det forudsætter at marketingfunktionen kender deres rolle som støttefunktion for sælgerne, at de er forudseende og konstant sikrer, at der ydes eksisterende såvel som potentielle kunder maksimal opmærksomhed.

Fem gode råd til marketingfunktionen

Når ChangeMarketing rådgiver virksomheder om deres marketingfunktion og -indsats, tages der udgangspunkt i en enkel 7-faset systematik, "Wheel of Change". Det tager nogle måneder og kræver en investering, der hurtigt kommer igen i form af øget gennemslagskraft og bedre salgsresultater. ChangeMarketing mener dog at topledelsen og mar-

Målepunkt	90%	10%
Har en marketingplan		
Bekendt med virksomhedens forretningsplan og KPI'er		
Opnået aktionsorienteret		
Kan redegøre for salg og salgsmål		
Kan redegøre for marked, produkter, konkurrenter		
Kan redegøre for salgsorganisation og dennes behov		
Er ofte involveret i kundemøder, f.eks. salgsmøder		
Har ikke anden beskæftigelse end marketing		
Er optaget af design, "tone of voice" og kontrol		
Er optaget af salg- og indtægtskabende aktiviteter		
Resulterer mange og brede kompetencer		
Oven- eller underkapacitet er ikke en konstant faktor		
Størstedelen af markedsføringsomkostningen (incl. personale) anvendes til eksikering og synlighed		
Medarbejdere er altid marketinguddannede		
Marketing nyder respekt i salgsorganisationen		
Marketing er repræsenteret i direktionen		

△ Kvalitative samtaler med 400 topledere afslører, at ni ud af ti marketingfunktioner ikke opfylder de mest basale krav til en marketingfunktion.

ketingfunktionen kan komme langt ved at følge fem enkle råd:

1. Marketingfunktionen skal reagere hurtigere på de signaler som sælgerne henter direkte fra markedet.
2. Marketingmedarbejderne skal tænke i målrettede og målbare salgs- og angrebsindsatser og "return on investment".
3. En vigtig parameter for marketingfunktionen er, at gøre "time to market" så kort som muligt. Den der rammer markedet og kunden først, med det rigtige produkt på det rigtige tidspunkt, opnår selvsagt en stærk position.
4. Marketingfunktionen

skal forstå, at det at arbejde klogt og hurtigt ikke er modsætninger, men en nødvendighed - Dagens markedsvindere er ikke den store, men den hurtige!

5. Sidst, men ikke mindst, skal marketingfunktionen holde op med at opfatte sig selv som en stabsfunktion, og ændre sin attitude til at være indtægtskabende og overskudsgivende.

Følger marketingfunktionen disse fem råd øges sandsynligheden for, at den også har en eksistensberettigelse i fremtiden.

Yderligere oplysninger på: www.changemarketing.dk

jsj



△ "Wheel of Change" er en grundig og praktisk orienteret 7-faset systematik, der fører frem til en salgs- og angrebsorienteret marketingfunktion. Systematikken er en evig proces, der konstant sikrer vedvarende og skiftende konkurrencefordele.

Executive Salg

Danmarks bedste salgsleder efterlyses

Vær med i kåringen af »Sales Excellence 2005«. Mercuri International og dagbladet Børsen står bag en ny pris, der skal give salgsledet i danske virksomheder et tiltrængt fagligt løft. Idéen med at sætte særligt fokus på det underprioriterede salg inden for topledelse blev født i Sverige i 2002, og siden da er »Året Mercurius«

med stor succes fundet og fejret hvert år. Den danske pendant har fået titlen »Sales Excellence« og afsløres første gang på en konference den 3. maj, når en kompetent jury har gransket indstillinger fra de virksomheder, der mener at have en salgsleder i staben, der er titlen værdig. Indstillingerne kan afleveres på Børsen Online frem til mandag den 14. marts:

borsen.dk/sales-excellence

Dårlig kemi mellem salg og marketing hæmmer vækst

Klassiske konflikter mellem salg og marketing lever i bedste velgående og blokerer for vækst i mange virksomheder, viser ny undersøgelse. Toplederne bærer ansvaret for miseren

AF SUSANNE THOLSTRUP

Ni ud af 10 topledere giver marketingfunktionen i deres virksomhed dumpekarakter. Marketingfolkene overlader ansvaret for at generere omsætning og indtjening til sælgerne, mener de utilfredse topledere.

De 10 procent af topledere, der er tilfredse med deres marketingfolk, er samtidig dem, der har størst fremgang målt på vækst i omsætning, indtjening og markedsandele. Det viser en omfattende undersøgelse af 400 virksomheder inden for business to business, som konsulentfirmaet ChangeMarketing i Hørsholm har foretaget.

»Undersøgelsens resultater tyder på, at marketingfunktionen i årevis

har fået lov til at sejle sin egen sø. Det svarer jo til at lade økonomiafdelingen i en virksomhed køre uden budgetter og mål,« konkluderer direktør Henrik Wiese, der står bag undersøgelsen, der er baseret på interview med 400 direktionseksponenter i en række brancher, og som derfor er repræsentativ inden for business to business-virksomheder.

Han bygger sit ræsonnement på, at når han drejer flasken en halv omgang i undersøgelsen, så peger den på topledere selv.

»Toplederne ved godt, at marketing er vigtigt for salget, men de prioriterer det lavt og mangler både fundamental viden om og interesse for marketingfunktionen,« lyder skudsmålet fra Henrik Wiese.

I gamle dage

Pointen i undersøgelsen er, at når marketing ikke understøtter salget, så får sælgerne ikke den støtte og de serviceydelser, der skal til for at udfylde sælgerens nye rolle, der går ud på at sælge viden og løsninger frem for at sælge produkter. Det koster på bundlinjen, og det mindsker virksomhedens chance for at overleve på sigt.

»I gamle dage var danskerne dygtige til at sælge, vi havde ingen råvarer og slog os op på handel og vandel. Nu har verden ændret sig; vi kan ikke længere leve af at købe og sælge varer, som andre kan producere og afsætte langt billigere. Der skal nye metoder til,« siger Henrik Wiese.

Og her må udgangspunktet være de virksomheder, der har succes, mener han, for her taler marketing- og salgsfolkene godt sammen, der er en ny opgavefordeling mellem dem, og topledelsen er involveret og bakker op om den nye organisering.

Fordomme

»I langt de fleste mellemstore og store virksomheder trives de klassiske konflikter og fordomme mellem salg og marketing i bedste velgående. Marketingfolkene opfatter sælgerne som »overfrankerede postbude«, mens sælgerne betragter marketingfolkene som skrivebordsgeneraler, der producerer glitende brochurer. De holdninger koster vækst og indtjening,« siger Henrik Wiese.

Og der er kun én vej af miseren, nemlig at topledelsen griber ind og beslutter en ny rollefordeling mellem dem og tvinger dem til at spille sammen, mener han.

Den succesfulde marketingfunktion skal fungere som serviceorgan for salget og fritages for alle andre diffuse opgaver. Slut med at være opsamlingssted for umulige opgaver, der ikke kan placeres andre steder. I stedet skal der fokuseres på den egentlige opgave, afsætning af varer, som ordet marketing oprindeligt betyder, forklarer han.

»Når jageren skal ramme anden i luften, sigter han lige foran den. På samme måde skal marketing hele tiden være 10 skridt foran sælgeren. Marketing skal tænke strategisk og



taktisk, være med til at segmentere kunderne og udvælge de huse, hvor sælgeren skal ind, og hvor døren er på klem«.

Han erkender, at det kræver efteruddannelse af marketingfolkene, og kræver, at de kommer med ud til kunderne og får en ordentlig opfattelse af sælgerens virkelighed.

Det gode samspil mellem salg og marketing bør også udnyttes til at holde på kunderne. Henrik Wiese henviser til undersøgelser fra bl.a. Insead, der viser, at to ud af tre kunder forsvinder, fordi de ikke synes, at de får den nødvendige opmærksomhed fra deres leverandør.

»De mest succesrige virksomheder fokuserer på eksisterende kunder. Hvis man har en relativ stor kundekreds, anbefaler vi, at virksomheden bruger 80 pct. af sine salgs- og marketingressourcer på at yde de eksisterende kunder mest mulig opmærksomhed. Sælgerne er jægerne, og derfor kan man ikke forlange, at de skal pleje kundekredse, men det kan samlerne derimod i marketing. Det er billigt og effektivt at lade dem servicere de gamle kunder,« forklarer Henrik Wiese.

susanne.tholstrup@borsen.dk

»Toplederne ved godt, at marketing er vigtigt for salget, men de prioriterer det lavt og mangler både fundamental viden om og interesse for marketing-funktionen,« siger Henrik Wiese.

Nu er luften rensset

Den traditionelle sælgers rolle er udspillet i dansk erhvervsliv. Den erkendelse nåede Købmandsstandens OplysningsBureau, KOB, allerede for fire år siden. Det er slut med at sælge produkter; nu skal der skabes værdi for kunderne ved at sælge viden og hele løsninger.

Snart stod det lige så lysende klart, at de nye sælgere ikke har en chance i virkelighedens verden, hvis marketingfolkene trækker på en ganske anden hammel end sælgerne. Det var tilfældet hos KOB, ligesom det stadig er tilfældet i stribevis af virksomheder.

Konflikten mellem salg og marketing hos KOB var klassisk. De to afdelinger sad i hver sin ende af huset, og mens sælgerne løb fra kunde til kunde, sad marketingfolkene bag skrivebordene og opfandt virkeligheden.

»Vi kunne ikke ændre salgsfunktionen, som vi ønskede, uden samtidig at organisere marketingfunktionen om, så den blev en ressource for salget,« fortæller salgsdirektør Robert Neble Larsen. Han kom til KOB for fire år fra GE Capital, hvor han er trænet i at tænke i processer og i at udskille rutineopgaver.

På topledelsens initiativ flyttede salg og marketing sammen. Alle opgaver i marketing blev gennemgået, og de, der ikke direkte understøttede salget, blev luget ud. Der blev formuleret nye opgaver, givet nye kompetencer og opstillet nye mål for medarbejderne.

»Da vi ikke har brug for folk, der sidder og drømmer sig til virkeligheden, sendte vi marketingfolkene med sælgerne ud i marken. De skal også kende kunderne, og de skal turde segmentere dem. Marketing er nu med til at vælge nye kundeemner og giver startskuddet for kampagner,« siger Robert Neble Larsen og understreger, at salg og marketing nu skal nå til enighed om, hvordan en kunde skal behandles.

Marketingfolkene i KOB står desuden for analyser af kundernes tilfredshed, kundepleje, og de deltager nu også aktivt i udviklingen af nye produkter.

»Den nye organisation er betingelsen for, at sælgerne hos KOB i dag kan overkomme at sætte sig i kundens sted og udfylde rollen som en værdifuld samarbejdspartner for kunden,« siger Robert Neble Larsen.

santh

9 ud af 10 marketingafdelinger dumper

Aktuel undersøgelse dumper marketingfunktionerne: De tjener ikke nok hjem til virksomheden.

Overskudsdrift

En undersøgelse fra Change-Marketing peger nu på, at det står galt til i de etablerede virksomheder i Business-to-Business-segmentet.

På grundlag af 400 kvalitative samtaler med topledere i mellemstore og større virksomheder, viser undersøgelsen, at næsten 90 procent af topledere er utilfredse med effekten af marketingfunktionen og afkastet af investeringen.

I undersøgelsen er der målt på 16 vitale punkter, og resultaterne er nedslående set fra et markedsynspunkt: Det er reglen snarere end undtagelsen, at virksomheden hverken har en marketingstrategi eller -plan. Desuden kan marketingfunktionen sjældent redegøre for salg, marked, konkurrenter og såkaldte Key Performance

Indicators. Resultatet er at virksomhedens sælgere ikke modtager den salgssupport der er nødvendig i dagens konkurrenceprægede marked.

Tallene er kommet bag på Henrik Wiese, der er partner i Change-Marketing. DE bør give anledning til selvansøgelse i mange marketingfunktioner og hos de topledere, der ikke har opstillet de nødvendige forudsætninger, retningslinier og mål.

En del marketingfunktioner i Business-to-Business-segmentet har fået lov til at være blindt optaget af brandingbølgen, hvor målgruppen ofte tæles i hundretusinder eller millioner private brugere.

Et effektivt Brandingforløb koster sædvanligvis langt mere end nogen virksomhed på det professionelle marked har råd eller lyst til at investere, så re-

sultatet bliver som regel lidt tamt. På det professionelle marked tælles målgruppen ikke i millioner, men i få tusinde beslutningstagere, så her handler det ikke kun om at få opmærksomhed, men i langt højere grad om at give opmærksomhed – Branding kan i værste fald give unødigt støj.

De fleste ved at 68 procent af alle tabte kunder skyldes manglende opmærksomhed og fokus, så det er på tide at salgs- og marketingfolk tager hånden i hånden og bruger mere tid på de eksisterende kunder, mener Henrik Wiese.

Når hans firma rådgiver virksomheder om deres marketingfunktion og -indsats, tages der udgangspunkt i en Wheel of Change-systematik.

Han mener, at topledelsen og marketingfunktionen kan komme langt ved at følge 5 enkle råd:

1. Marketingfunktionen skal reagere hurtigere på de signaler som sælgerne henter direkte fra markedet.

2. Marketingmedarbejdere skal tænke i målrettede og målbare salgs- og angrebsindsatser og såkaldt Return on Investment.

3. En vigtig parameter for marketingfunktionen er, at gøre Time-to-Market så kort som mulig. Den der rammer markedet og kunden først, med det rigtige produkt på det rigtige tidspunkt, opnår selvsagt en stærk position.

4. Marketingfunktionen skal forstå, at det at arbejde klogt og hurtigt ikke er modsætninger, men en nødvendighed – Dagens markedsvindere er ikke den store, men den hurtige!

5. Sidst, men ikke mindst, skal marketingfunktionen holde op med at opfatte sig selv som en stabsfunktion, og ændre sin attitude til at være indtægtskabende og overskudsgivende.

jn

Miljøstrid i Ry

Ry Kommune og det rådgivende ingeniørfirma Krüger A/S er begge bøde ved by- og landsret blevet dømt til at betale en bøde på hver 100.000 kroner for at have handlet groft uagtsomt i forbindelse med ombygningen af Ry Renseanlæg tilbage i 1995.

Uagtsomheden resulterede i, at der blev ledt dårligt rensset vand ud i Gudenåsystemet.

Midtjyllands Avis skriver, at Ry Kommune nu atter vil forsøge at få Krüger til at betale bøden for kommunen, fordi kommunen mener, at det er det rådgivende ingeniørfirma, der må bære skylden for fejlprojekteringen af rensningsanlægget.

Proms-navnet skræmte ikke investor væk

Selvom en grund har været udsat for voldsom forurening kan den godt bruges igen.

Det mener ihvertfald investor Anker Brinck som har købt den berømte eller snarere berygtede Prom grund i Viemose. Han er ikke nervøs for den forurening der tidligere fandt sted og heller ikke bange for at navnet Proms vil klæbe til de kommende virksomheder på grunden.

Anker Brinck peger på, at det snart er mange år siden at der fandt denne forurening sted og nu er det jo ikke sådan at der skal ligge en børnehave her nu. Det bliver en del mindre virksomheder og det er erhverv og det der var engang tænker folk ikke så meget over mere, oplyser han.

Genteknologien skal ud til forbrugerne

Reglerne omkring genteknologi er på plads - både hvad angår EU's regler og de nationale sameksistensregler.

Branchedirektør Ole Linnet Juul, Fødevareindustrien, fremhæver at der nu er brug for en kvalificeret information om genteknologien. Forbrugerinformationen er for tiden reduceret til et spørgsmål om et GMO-mærke på emballagen. Fødevareindustrien under Dansk Industri støtter fuldt ud mærkningsreglerne, men det giver ikke forbrugerne viden om teknologien og ingen hjælp for forbrugerne til disse oplysninger.

Fødevareindustriens medlemsvirksomheder tror på genteknologien, som én af de teknologier, der kan give bedre og mere sikre fødevarer og bibringe bedre løsninger. Det er vigtigt at analysere, hvilke konsekvenser det har, hvis man fravælger denne teknologi, påpeger Ole Linnet Juul.

Forbrugerpriser steg 1,3 procent i maj

De danske forbrugerpriser steg 1,3 procent i maj opgjort på årsbasis. Det er først og fremmest oliepriserne, der var årsag til springet i prisstigningstakten.

I april var årsstigningstakten på 0,8 procent. Opgjort på månedsbasis steg priserne 0,3 pct. i maj. I marts var inflationen på det laveste niveau siden 1950'erne med en stigning på blot 0,7 procent. Hidtil laveste årsstigningstakt inden da var på 0,9 procent, som forekom i februar i år og i en enkelt måned i 1993. Der var i maj en årsstigning i netto-prisindeks på 1,7 procent mod 1,1 procent i april.

15.000 år til næste istid

Hvis man ser bort fra den menneskelige påvirkning af Jordens klima, indtræffer den næste istid på kloden formentlig først om 15.000 år, lyder konklusionen fra en europæisk forskergruppe efter analyser af en tre kilometer lang iskerne fra Antarktis.

Iskernelen, der er boret op fra den østlige del af det frosne kontinent, indeholder snefald fra de sidste 740.000 år og når længere tilbage i tid end nogen anden iskerne.

Jorden har i denne periode haft otte istider, hvor klimaet var væsentligt koldere end i dag, og otte varmere perioder, eller mellem-istider, fremgår det af en videnskabelig artikel i det britiske videnskabelige tidsskrift *Nature*.

Blandt forfatterne er tre danskere fra glaciologigruppen på Niels Bohr Institutet: Professor Dorte Dahl-Jensen og lektorerne Sigfus Johnsen samt Jørgen Peder Steffensen.

jn

Anders Chr. Andersen valgt til ITEK-formand

Anders Chr. Andersen fra den danske Internet-virksomhed Mondo A/S er blevet valgt til formand for ITEK-bestyrelsen, hvor han afløser Søren Rathmann, der har siddet på posten de seneste to år.

IT-fremstilling

Anders Chr. Andersen, der har siddet i bestyrelsen de seneste tre år, heraf to som næstformand, er på generalforsamlingen i dag blevet valgt til ny formand for ITEKs bestyrelse. ITEK er DI's brancheorganisation for IT, Tele, Elektronik og Kommunikation.

Den hidtidige formand, Søren Rathmann, fortsætter som menigt medlem af bestyrelsen, der samtidig får tilført EMEA Vice President Klaus Holse Andersen fra Microsoft. Desuden er der udnævnt to næstformænd: Group Senior Vice

President Jes Munch Hansen fra Grundfos og administrerende direktør Jukka Pertola fra Siemens Danmark.

Anders Chr. Andersen repræsenterer en yngre generation i forhold til Søren Rathmann, men formandskiftet indvarsler ikke revolution i ITEKs arbejde.

Han tilslutter sig fuldt ud de visioner, som den afgående formand og resten af bestyrelsen har tegnet for ITEKs arbejde. ITEK vil fortsætte arbejdet med at gøre erhvervet til det erhverv, som bidrager mest til den danske samfund-

søkonomi, ligesom vi fortsat vil have blandt andet den globale arbejdsdeling, danske virksomheders innovationsevne og den fortsatte digitalisering af den offentlige sektor i fokus.

Særligt globaliseringen af erhvervet og den arbejdsdeling, der følger i hælene herpå, kommer til at stille store krav til medlemmerne såvel som samfundet. Udviklingen går så hurtigt, at det man lever af i dag, ikke nødvendigvis er det, branchen lever af om to år, siger Anders Chr. Andersen.

Som øverste chef og hovedaktionær i den danske hostingvirksomhed Mondo har Anders Chr. Andersen et indgående kendskab til udfordringerne for de mindre og mellemstore virksomheder.

Anders Chr. Andersen er 34 år og uddannet cand.

scient. pol. fra Københavns Universitet. Han har flere års erfaring fra den danske IT-branche – både fra dens op- og nedture. Siden 1998 har han været administrerende direktør for Mondo, og ud over posten i ITEK er Anders Chr. Andersen medlem af bestyrelsen for Øresund IT-Academy, DK-Hostmaster, E-handelsfonden, uddannelsesudvalgene under henholdsvis IT-Branche-foreningen og ITEK med videre.

MARKEDSFØRING

Ny undersøgelse dumper marketingfunktionen

Virksomheder i byggebranchen er for dårlige til markedsføring. På grundlag af 400 kvalitative samtaler med topledere i mellemstore og større virksomheder, heraf mange i byggebranchen, slår rådgivningsvirksomheden ChangeMarketing fast, at næsten 90% af toplederne er utilfredse med effekten af marketingfunktionen og afkastet af investeringen

Af Finn Asnæs

Ifølge partner hos ChangeMarketing Henrik Wiese er budskabet entydigt. Marketingfunktionen må forny sig, hvis den skal have en eksistensberettigelse i fremtiden. ChangeMarketing har målt på 16 vitale punkter, og resultaterne er nedslående

set fra et marketingsynspunkt. Det er reglen snarere end undtagelsen, at virksomheden hverken har en marketingstrategi eller – plan. Desuden kan marketingfunktionen sjældent redegøre for salg, marked, konkurrenter og Key Performance Indicators. Resultatet er, at virksomhedens sælgere ikke modtager den salgssupport, der er nødvendig i dagens konkurrenceprægede marked. Derfor er der også langt imellem de sælgere, der jubler over marketingfunktionen.

For megen støj
- At 9 ud af 10 topledere er utilfredse kommer bag på os, og bør give anledning til selvransagelse i mange marketingfunktioner

Kvalitative samtaler med 400 topledere afslører, at 9 ud af 10 marketingfunktioner ikke opfylder de mest basale krav til en marketingfunktion. (Kilde: ChangeMarketing).

og hos de topledere, der ikke har opstillet de nødvendige forudsætninger, retningslinjer og mål. En del marketingfunktioner i byggebranchen har fået lov til at være blindt optaget af branding-bølgen, hvor målgruppen ofte tælles i hundredtusinder eller millioner private forbrugere. Et effektivt branding-forløb koster sædvanligvis langt mere end nogen virksomhed på det professionelle marked har råd eller lyst til at investere, så resultatet bliver som regel lidt tamt. På det professionelle marked tælles målgruppen ikke i millioner, men i få tusinde beslutningstagere, så her handler det ikke kun om at få opmærksomhed, men i langt højere grad om at give opmærksomhed – branding kan i værste fald give unødigt støj. De fleste ved, at 68% af alle tabte kunder skyldes manglende opmærksomhed og fokus, så det er på tide at sælgere og marketingfolk tager hinanden i hånden og bruger mere tid på de eksisterende kunder, fastslår Henrik Wiese.

Angrebsorienteret

Mens 90% af toplederne er utilfredse med marketingfunktionen, er det vigtigt at holde fast i, at 10% faktisk er tilfredse og kan dokumentere at marketingfunktionen er direkte indtægts-



Partner Henrik Wiese, Change Marketing: - At 9 ud af 10 topchefer er utilfredse med marketingfunktionen giver stof til eftertanke. Det er vores vision, at billedet er omvendt i 2010, således at marketingfunktionen nyder respekt som indtægtsskabende, overskudsskabende og uundværlig.

skabende. Disse virksomheder er på en række Key Performance Indicators som vækst, overskud, kundeloyalitet og markedsandel førende i deres branche og angiver prioritering af marketing og øget fokus på eksisterende kunder som en stærkt medvirkende årsag. Disse virksomheders marketingfunktioner er kendetegnet ved at være salgs- og angrebsorienterede.

Henrik Wiese anbefaler, med udgangspunkt i undersøgelsen og sine erfaringer, at virksomhederne bliver mere salgs- og angrebsorienterede i deres marketingarbejde: - Et er sikkert – man er aldrig alene med sit unikke produkt, ydelse eller idé ret længe ad gangen. Det er den hurtigste – ikke nødvendigvis den største – der løber med markedet.

Målepunkt	90%	10%
Har en marketingplan	☹️	😊
Bekendt med virksomhedens forretningsplan og KPI'er	☹️	😊
Opererer aktionsorienteret	☹️	😊
Kan redegøre for salg og salgsmål	☹️	😊
Kan redegøre for marked, produkter, konkurrenter	☹️	😊
Kan redegøre for salgsorganisation og dennes behov	☹️	😊
Er ofte involveret i kunderelationer, f.eks. salgsbesøg	☹️	😊
Har ikke anden beskæftigelse end marketing	☹️	😊
Er optaget af design, "tone of voice" og kontrol	😊	😊
Er optaget af salgs- og indtægtsskabende aktiviteter	☹️	😊
Besidder mange og brede kompetencer	☹️	😊
Over- eller underkapacitet er ikke en konstant faktor	☹️	😊
Størstedelen af markedsføringsomkostningen (incl. personale) anvendes til eksekvering og synlighed	☹️	😊
Medarbejderne er altid marketinguddannede	☹️	😊
Marketing nyder respekt i salgsorganisationen	☹️	😊
Marketing er repræsenteret i direktionen	☹️	😊



Illustration: Kristof Bien.

9 ud af 10 marketingfunktioner tjener ikke penge

**AF HENRIK WIESE,
PARTNER I
CHANGEMARKETING**

ChangeMarketing har undersøgt 400 toplederes syn på marketingfunktionen og 9 ud af 10 er utilfredse med udbyttet. Det er således reglen snarere end undtagelsen, at virksomheden hverken har en nedskrevet marketingstrategi eller -plan. Hertil kommer at marketingfunktionen sjældent kan redegøre

mentere at marketingfunktionen er direkte indtægtsskabende. Disse virksomheder er målt på vækst, overskud, kundeloyalitet og markedsandel førende i deres branche, og angiver prioritering af marketing og stærkt fokus på eksisterende kunder som væsentligste årsag. Virksomhedernes marketingfunktioner er salgs- og angrebsorienterede.

Salgs- og angrebsorienteret marketing handler grundlæggende om at være foran, og få sine produkter og ydelser hurtigere på markedet

kender deres rolle som støttefunktion for sælgerne.

5 gode råd til marketingfunktionen

Vi mener at marketingfunktionen kan komme langt ved at følge nogle enkle, grundlæggende dyder: Marketingfunktionen skal lytte til – og reagere hurtigt – på de signaler som sælgerne henter direkte i markedet. Desuden skal de indføre målbare salgs- og angrebsindsatser og ”return on market-investment”.

som indtægtsskabende, overskudsskabende og uundværlige senest i 2010. Og vi erkender at der er et stykke vej.



Henrik Wiese er partner i ChangeMarketing og har 17 års erfaring med salgsorienteret marketing. ChangeMarketing er specialiseret i salgs- og angrebsorienteret marketing der forbedrer omsætning og bundlinie. Virksomheden arbejder for fremsynede og forandringsorienterede topledere med at gøre marketing til en konkurrenceforstærkende og indtægtsskabende disciplin. Klienterne er allerede - eller har et mål om at være - blandt de mest succesfulde i deres branche målt 3-5 år fra nu. www.changemarketing.dk

“Det er den hurtigste – ikke nødvendigvis den største – der løber med markedet”

for salg, marked, konkurrenter og virksomhedens Key Performance Indicators.

Resultatet er, at virksomhedens sælgere ikke modtager den salgssupport der er nødvendig i dagens konkurrenceprægede marked. Jeg mener at marketingfunktionen må forny sig, hvis den skal have en eksistensberettigelse i fremtiden.

Hvad gør de bedste?

Mens 90% af toplederne er utilfredse med marketingfunktionen, er det vigtigt at holde fast i at 10% kan doku-

mentere at marketingfunktionen er direkte indtægtsskabende. Disse virksomheder er målt på vækst, overskud, kundeloyalitet og markedsandel førende i deres branche, og angiver prioritering af marketing og stærkt fokus på eksisterende kunder som væsentligste årsag. Virksomhedernes marketingfunktioner er salgs- og angrebsorienterede.

Salgs- og angrebsorienteret marketing handler grundlæggende om at være foran, og få sine produkter og ydelser hurtigere på markedet

Marketingfunktionen skal tage ansvar for at minimere ”time to market” og gøre op med dogmet om, at det at arbejde klogt og hurtigt ikke er modsætninger. Endelig skal marketingfunktionen ændre sin selvopfattelse til at være indtægtsskabende og overskudsgivende. Følges disse enkle dyder øges sandsynligheden for, at marketingfunktionen også har en eksistensberettigelse i fremtiden.

ChangeMarketing vil fortsætte med at foretage målinger og det er vores vision at 9 ud af 10 topledere opfatter marketingfunktionen

Marketingfunktionen er for dårlig

Budskabet er entydigt: Marketingfunktionen må forny sig, hvis den skal have en eksistensberettigelse i fremtiden, mener ekspert



Henrik Wiese fra ChangeMarketing mener, at det, at ni ud af 10

topchefer er utilfredse med marketingfunktionen, giver stof til eftertanke. Det er vores vision, at billedet er omvendt i 2010, således at marketingfunktionen nyder respekt som indtægtsskabende, overskudsskabende og uundværlig.

I maj måned offentliggjorde Vækstfonden en undersøgelse, der afslører, at nystartede virksomheder er for dårlige til at markedsføre sig. Nu peger nye undersøgelser på, at det står mindst lige så galt til i etablerede virksomheder i business-to-business-området. På grundlag af 400 samtaler med topledere i mellemstore og større virksomheder, slår Henrik Wiese fra rådgivningsvirksomheden ChangeMarketing fast, at næsten 90% af toplederne er utilfredse med effekten af marketingfunktionen og afkastet af investeringen.

ChangeMarketing har målt på 16 vitale punkter, og resultaterne er nedslående set fra et marketingsynspunkt. Det er reglen snarere end undtagelsen, at virksomheden hverken har en marketingstrategi eller -plan. Desuden kan marketingfunktionen sjældent redegøre for salg, marked, konkurrenter og key performance indicators. Resultatet er, at virksomhedens sælgere ikke modtager den nødvendige daglige salgssupport. Derfor er der også

langt imellem sælgere, der jubler over marketingfunktionen.

Megen støj - for lidt opmærksomhed

Hos ChangeMarketing fastslår Henrik Wiese, at det faktum, at ni ud af 10 topledere er utilfredse, bør give anledning til selvansøgelse i mange marketingfunktioner og hos de topledere, der ikke har opstillet de nødvendige forudsætninger, retningslinjer og mål. En del marketingfunktioner i business-to-business-segmentet har fået lov til at være blindt optaget af brandingbølgen, hvor målgruppen ofte tælles i hundredtusinder eller millioner private forbrugere.

Et effektivt brandingforløb koster sædvanligvis langt mere, end nogen virksomhed på det professionelle marked har råd eller lyst til at investere, så resultatet bliver som regel lidt tamt. På det professionelle marked tælles målgruppen ikke i millioner, men i få tusinde beslutningstagere, så her handler det ikke kun om at få opmærksomhed, men i langt højere grad om at give opmærksomhed – branding kan i værste fald give unødigt støj. 68% af alle tabte kunder skyldes manglende opmærksomhed og fokus, så det er på tide, at sælgere og marketingfolk tager hinanden i hånden og bruger mere tid på de eksisterende kunder.

Hvad gør de bedste?

Mens 90% af toplederne er utilfredse med marketingfunktionen, er det vigtigt at holde fast i, at 10% faktisk er tilfredse og kan dokumentere at marketingfunktionen er direkte indtægtsskabende.

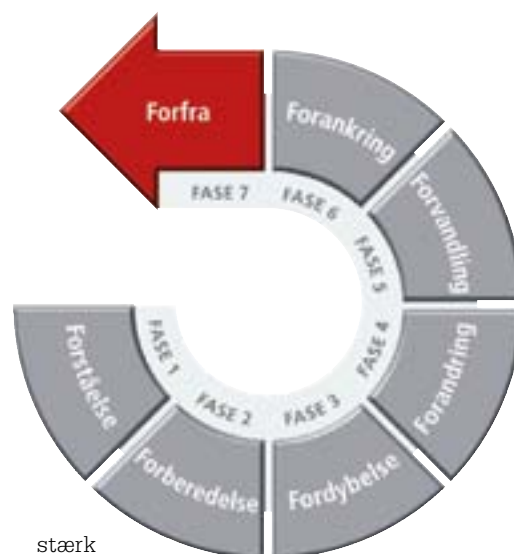
Disse virksomheder er på en række key performance indicators som vækst, overskud, kundeloyalitet og markedsandel førende i deres branche og angiver prioritering af marketing og øget fokus på eksisterende kunder som en stærkt medvirkende årsag.

Henrik Wiese anbefaler - med udgangspunkt i undersøgelsen og sine erfaringer - at virksomhederne bliver mere salgs- og angrebsorienterede i deres marketingarbejde - Et er sikkert - man er aldrig alene med sit unikke produkt, ydelse eller idé ret længe ad gangen. Det er den hurtigste - ikke nødvendigvis den største - der løber med markedet. Salgs- og angrebsorienteret marketing handler grundlæggende om at være foran og få sine produkter og ydelser hurtigere på markedet end konkurrenterne. En rutineret jæger ved, at han skal sigte foran den flyvende fugl, når han løsner sit skud, fordi målet er i bevægelse. De succesfulde virksomheder angriber deres markeder efter samme princip

Målepunkt	90%	10%
Har en marketingplan		
Bekendt med virksomhedens forretningsplan og KPI'er		
Opererer aktionsorienteret		
Kan redegøre for salg og salgsmål		
Kan redegøre for marked, produkter, konkurrenter		
Kan redegøre for salgsgeneration og dennes behov		
Er ofte involveret i kundeloyalitet, f.eks. salgssupport		
Har ikke anden beskæftigelse end marketing		
Er optaget af design, 'tone of voice' og kontrol		
Er optaget af salg- og indtægtsskabende aktiviteter		
Besidder mange og brede kompetencer		
Oven- eller underkapacitet er ikke en konstant faktor		
Struktureren af markedsføringsaktiviteterne (ind, person) anvendes til akkretion og loyalitet		
Medarbejdere er altid markedsføringsorienterede		
Marketing nyder respekt i salgsgenerationen		
Marketing er repræsenteret i direktionen		

Kvalitative samtaler med 400 topledere afslører, at 9 ud af 10 marketingfunktioner ikke opfylder de mest basale krav til en marketingfunktion.
(Kilde: ChangeMarketing).

»Wheel of Change« er en grundig og praktisk orienteret 7-faset systematik, der fører frem til en salgs- og angrebsorienteret marketingfunktion. Systematikken er en evig proces, der konstant sikrer vedvarende og skiftende konkurrencefordele.
(Kilde: ChangeMarketing).



og opnår derved det afgørende forspring i forhold til konkurrenterne.

- Det forudsætter, at marketingfunktionen kender sin rolle som støttefunktion for sælgerne, at de er forudseende og konstant sikrer, at der ydes eksisterende såvel som potentielle kunder maksimal opmærksomhed.

Fem gode råd til marketingfunktionen

Når ChangeMarketing rådgiver virksomheder om deres marketingfunktion og -indsats, tages der udgangspunkt i en enkel 7-faset systematik: Wheel of Change. Det tager nogle måneder og kræver en investering, der hurtigt kommer

igen i form af øget gennemslagskraft og bedre salgsresultater. Hos ChangeMarketing mener man dog, at topledelsen og marketingfunktionen kan komme langt ved at følge fem enkle råd:

1. Marketingfunktionen skal *reagere hurtigere* på de signaler, som sælgerne henter direkte fra markedet.
2. Marketingmedarbejderne skal tænke i *målttede og målbare* salgs- og angrebsindsatser og »return on investment«.
3. En vigtig parameter for marketingfunktionen er at gøre »*time to market*« så kort som mulig. Den der rammer markedet og kunden først, med det rigtige produkt på det rigtige tidspunkt, opnår selvsagt en

stærk position.

4. Marketingfunktionen skal forstå, at det at arbejde *klogt og hurtigt* ikke er modsætninger, men en nødvendighed. Dagens markedsvinder er ikke den store, men den hurtige!

5. Sidst, men ikke mindst, skal marketingfunktionen holde op med at opfatte sig selv som en stabsfunktion og ændre sin attitude til at være *indtægtsskabende og overskudsgivende*.

- Følger marketingfunktionen disse 5 råd øges sandsynligheden for, at den også har en eksistensberettigelse i fremtiden, slutter fra Henrik Wiese.

jj



Fields i Ørestaden har været med til at sætte turbo på omsætningen i de danske storcentre. Foto: Kim Nielsen, Polfoto

Storcentre stormer frem

NORDSJÆLLAND: Storcentre æder sig ind på en stadig større del af omsætningen i den danske detailhandel. I følge Institut for Centerplanlægning vil de 105 største centre i år sælge for 46 mia. kr., en stigning på 4 mia. kr. i forhold til 2003. Det er især nye centre som Fields i Ørestaden og Roskilde Torv i Roskilde, der trækker omsætningen i vejret.

Rekordresultat fra Niras

ALLERØD: Rådgiverkoncernen Niras i Allerød kom ud af sit seneste forskudte regnskabsår med et rekordresultat. Overskuddet blev på 12 mill. kroner, mens nettohonorarindtægterne gik frem med godt syv procent til 391 mill. kroner. Regnskabet kommer samtidig med offentliggørelsen af, at Niras overtager den nordiske rådgiverkoncern Scanagri. Købet vil øge Niras' omsætning med ca. 25 procent.

Flere pendler over Øresund

NORDSJÆLLAND: Antallet af personer, som kører over Øresundsbroen, stiger. I første halvår 2004 passerede næsten 2 millioner køretøjer betalingsanlægget i Lermacken, hvilket er en stigning på 17,3 procent i forhold til første halvår 2003. I følge Øresundsbroens statistikker sidder der færre personer i gennemsnit i de biler, der kører over. Det tyder på, at det er erhvervs- og pendlertrafikken, der stiger mest.

3 millioner éndagsturister

HELSINGØR: Helsingør fik sidste år besøg af over 3 millioner éndagsturister, hvoraf 80 procent var svenskere. Det viser en ny analyse, som det danske Institut for Grænseregionsforskning har lavet for Danmarks Turistråd. Ifølge analysen er éndagsturisterne i Helsingør primært shoppingturister, mens éndagsturister i København er mere interesseret i kultur, underholdning og events.

Ledelsen betyder mest for et godt arbejdsmiljø

En åben ledelse og gode kolleger er alfa og omega for godt arbejdsmiljø, viser spørgeundersøgelse

Af Steen Trolle

HILLERØD: En åben ledelse, der fortæller hvad der foregår i virksomheden, og gode kolleger, der er rare at være sammen med.

Det er de to vigtigste ingredienser i et velfungerende arbejdsmiljø, hvis man skal tro flertallet i en spørgeundersøgelse, som ErhvervsAvisen Nord gennemførte i forbindelse med Arbejdsmiljømessens i Frederiksborg Centret i Hillerød 15.-16. september.

95 arbejdsgivere og ansatte

deltog i undersøgelsen, og af disse svarede 49 procent "en åben og kommunikerende ledelse", da de skulle udpege det forhold, der har størst betydning for et godt arbejdsmiljø. Andre 31 procent svarede "gode kolleger", mens syv procent pegede på sociale aktiviteter.

Undersøgelsen viste, at et stort flertal på 65 procent finder Folketingets indsats for arbejdsmiljøet utilstrækkelig, mens 29 procent er tilfredse. Kun en meget lille del - fem procent - mener, at folketinget

blander sig for meget. Det sidste skal dog ses i lyset af, at langt størstedelen af undersøgelsens deltagere er ansatte.

Penge til motion og sundhed

Noget mindre entydige var svarene, da deltagerne som tankeeksperiment blev spurgt, hvad de ville bruge pengene til, hvis de fik 1.000.000 kroner til at forbedre arbejdsmiljøet. Her svarede 24 procent motionsrum og sundhedsordning for medarbejderne, 23 procent svarede uddannelse og 27 procent teambuilding. Blot fire procent ville bruge pengene til en lønforhøjelse, mens fem procent vil spendere beløbet på

fester og andre sociale begivenheder.

Deltagerne blev også bedt om selv at komme med forslag til områder, som kunne forbedre arbejdsmiljøet. Det kastede blandt andet disse ideer på bordet:

- Obligatorisk årligt sundhedstjek for alle ansatte.
- Skattegevinst til virksomheder med godt arbejdsmiljø.
- Øget indsats mod hørskader.
- Lovpligtig sikkerhedsdag.
- Tvungen sundhedsordning.
- Bøde for ikke at opfylde krav til f.eks. uddannelse. Lavere forsikringstakst, hvis man gør.



Frederiksborg-Centret i Hillerød var i sidste måned ramme om landets første arbejdsmiljømesse. Blandt de besøgende deltog 95 i en spørgeundersøgelse. Flertallet var enige om, at en åben og kommunikerende ledelse er vigtigst, når det gælder om at skabe et godt arbejdsmiljø. Foto: John Jessen Hansen

Vindere af lodtrækningen på Arbejdsmiljømessens

Den 15. og 16. september gennemførte ErhvervsAvisen Nord en spørgeskemaundersøgelse på Arbejdsmiljømessens i FrederiksborgCentret.

Hovedspørgsmålet var:
"Hvad forstår du ved godt arbejdsmiljø?"
 Resultatet af undersøgelsen bringes andetsteds her i avisen.

Blandt alle besvarelser blev der trukket lod om 3 gavekurve fra HOLTE VINLAGER.

De 3 heldige vinder er:

Rikke Loretzen
Jægerspris

Margit Pedersen
Hillerød

Bruno Skovfod
Hundested

ErhvervsAVISEN NORD

Slotsgade 24 • 3400 Hillerød • Tlf. 48 26 43 30

Firmaer har ingen strategi for markedsføring

Af Steen Trolle

NORDSJÆLLAND: Danske virksomheder taber millioner, fordi de har alt for ringe fokus på markedsføring. I følge en ny analyse har et stort flertal af mellemstore virksomheder ingen strategi eller plan for deres markedsføring, og den ansvarlige er ofte placeret så langt nede i hierarkiet, at det er svært at trænge igennem til topledelsen.

"Det er overraskende, at så mange virksomheder ikke har

marketingfunktionen placeret i direktionen. Det er efter vores opfattelse en dårlig prioritering, for markedsføring er lige så vigtigt som HR, økonomi, salg og de øvrige stabsfunktioner, der normalt er med i ledelsen," siger Henrik Wiese, partner i rådgivningsfirmaet Change Marketing i Holte, der har stået for undersøgelsen.

400 topledere er blevet interviewet over de sidste to år. Af disse angiver et meget stort flertal, at de er utilfredse med

udbyttet af markedsføringsfunktionen. Men det er selvfølgelig, konstaterer Henrik Wiese.

"Den bedste forklaring er, at man i topledelsen generelt ved for lidt om markedsføring. Derfor nedprioriterer man ved at ansætte en billig person, der ikke har gennemslagskraft nok. Resultatet er, at man ikke får det fornødne modspil. Man får en marketingassistent i stedet for en marketingchef," siger han.

Blot 10 procent af de interviewede ledere er tilfredse med deres marketingfunktion. Disse virksomheder har typisk en marketingplan og en slagkraftig marketingorganisation, og er - som Change Marketing udtrykker det - "salgs- og angrebsorienterede".

"De er typisk førende i deres branche, og de angiver prioritering af marketing og øget fokus på kunder som en vigtig årsag," fortæller Henrik Wiese. steen.trolle@pola.dk

Sådan styrkes marketing

I følge Change Marketing kan en virksomhed komme langt ved at følge disse fem råd til Change Marketing



Marketingfunktion:

1. Marketingfunktionen skal reagere hurtigt på de signaler, som sælgerne henter direkte fra markedet.
2. Marketingmedarbejderne skal tænke i målrettede og målbar salgs- og angrebsindsatser.
3. Gør "time to market" så kort som mulig. Den der rammer markedet og kunden først med det rigtige produkt, står stærkt.
4. At arbejde klogt og hurtigt er ikke modsætninger - dagens markedsvinder er ikke den store, men den hurtige.
5. Marketingfunktioner skal ikke opfatte sig som en stabsfunktion. Den skal ændre attitude til at være indtægsskabende.

Ledere skuffede over marketingafdelingen

Marketing

Ni ud af ti topledere mener, at marketingfunktionen giver for dårligt afkast, viser ny undersøgelse

■ Af SØREN DIETRICHSEN
sd@erhvervsbladet.dk

Selv etablerede virksomheder med mange år på bagen inden for business-to-business markedet, har store problemer med markedsføringen.

Eksempelvis er ni ud af ti topledere utilfredse med effekten af marketingfunktionen og afkastet af investeringen, konkluderer rådgivningsvirksomheden Changemarketing på grundlag af 400 interviews med administrerende direktører og salgsdirektører i mellemstore og større danske virksomheder.

– Lederne mener, at marketingafdelingen ikke tænker nok på, hvad sælgerne har brug for. I realiteten lever afdelingerne ikke op til deres vigtigste opgaver, og er en støtte funktion for sælgerne, siger partner Henrik Wiese fra Changemarketing.

Mere struktur

Et af problemerne er, at marketingafdelingerne ikke arbejder struktureret nok.

– Det er reglen snarere end undtagelsen, at virksomheden



hverken har en marketingstrategi eller plan. Desuden kan marketingfunktionen sjældent redegøre for salg, marked eller

konkurrenter. Resultatet er at virksomhedens sælgere ikke modtager den salgssupport, der er nødvendig i dagens konkurrenceprægede marked. Derfor er der også langt imellem de sælgere, der jubler over marketingfunktionen, siger Henrik Wiese.

Mindre branding

Han mener, at der er mange B2B-virksomheder som bruger kræfter på branding, og det er en misforstået strategi.

– Jeg har ikke noget imod branding, men det er mest relevant for virksomheder, der henvender sig til flere millioner forbrugere.

– På det professionelle marked tælles målgruppen ikke i millioner, men ofte i få tusinde, så her handler det ikke kun om at få opmærksomhed, men i langt højere grad om at give opmærksomhed, siger Henrik Wiese.

Han mener, at branding kan give unødvendigt meget støj. Og det er vigtigere at henvende sig til direkte til målgruppen og

– Lederne mener, at marketingafdelingen ikke tænker nok på, hvad sælgerne har brug for. I realiteten lever afdelingerne ikke op til deres vigtigste opgaver, og er en støtte funktion for sælgerne, siger partner Henrik Wiese fra Changemarketing.

bruge kræfter på de eksisterende kunder.

– De ved, at syv ud af ti tabte kunder skyldte manglende opmærksomhed og fokus.

Fokus på kunder

I de ti pct. af virksomhederne, hvor ledelsen er tilfredse med marketingfunktionen, er nøgleordene for succes, ifølge Changemarketings undersøgelse, fokus på de eksisterende kunder og en stærk prioritering af marketing-indsatsen.

Deruover er marketingfunktionerne kendetegnet ved at være mere salgs- og angrebsorienterede.

– Salgs- og angrebsorienteret marketing handler grundlæggende om at være foran, og få sine produkter og ydelser hurtigere på markedet end konkurrenterne.

– Mange virksomhedsledere efterspørger derfor i højere grad, at marketingfunktionerne får øje på nye markeder som sælgerne kan angribe. I dag er det ofte sælgerne, som opstøver nye markeder. Marketingafdelingen skal være mindre designpoliti og planlægge færre branding-kampagner som virksomhederne ikke har råd til, siger marketing-rådgiveren.

Fem gode råd til marketingfunktionen

- Marketingfunktionen skal reagere hurtigere på de signaler, som sælgerne henter direkte fra markedet
- Marketingmedarbejderne skal tænke i målrettede og målbare salg- og angrebsindsatser og "return on investment"
- En vigtig parameter for marketingfunktionen er, at gøre "time to market" så kort som muligt. Den der rammer markedet og kunden først, med det rigtige tidspunkt, opnår selvsagt en stærk position.
- Marketingfunktionen skal forstå, at det at arbejde klogt og hurtigt ikke er modsætninger, men en nødvendighed – Dagens markedsvinder er ikke den store, men den hurtige
- Sidst, men ikke mindst, skal marketingfunktionen holde op med at opfatte sig selv som en en stabsfunktion, og ændre sin attitude til at være indtægtsskabende og overskudsgivende

Kilde: ChangeMarketing



Af Henrik Wiese
ChangeMarketing

SPIDSEN

”

Er det en investering, der betaler sig? I allerhøjeste grad

Spørg kunderne

I USA siger de 90 procent til markedsføring og 10 pct. til udvikling - i Danmark er det lige omvendt. Ordene kommer fra adm. direktør Christian Motzfeldt, Vækstfonden, i en kommentar til en analyse fra ChangeMarketing, der påviste, at 9 ud af 10 danske topledere er utilfredse med marketingfunktionen.

I USA ender salgs- og marketingfolk ofte på topposterne, som i Danmark ofte besættes af ingeniører. På det teoretiske plan er ingeniørerne optaget af at differentiere sig gennem markedsføring og salg, men det bliver ofte ved snakken. Resultatet er, at de gør, som de plejer. Som bekendt virker selv den mest konservative strategi i opgangstider.

Mens de etablerede snorksover, gør nye aktører sig klar. I vanskeligere tider er det ikke den største, men den hurtigste og mest nyskabende, der vinder markedet. Spørg bare Berlingske Tidende, Vestas, Arla, Carlsberg, SAS og de store reklamebureauer.

Enhver virksomhed må derfor spørge sig selv: "Sælger, markedsfører og leverer vi på den måde, som vores kunder ønsker?" Er der en vigtigere marketingdisciplin?

I foråret stillede en af vores kunder - stor virksomhed i maskinbranchen - sig selv dette spørgsmål. Den havde i årevis benyttet sig af traditionel markedsføring og oplevede, at resultaterne blev stadigt mere beskedne.

Virksomheden indså, at den i virkeligheden havde brug for at høre kundernes ønsker til fremtiden. Og med udgangspunkt i kundernes anbefalinger lykkedes det virksomheden at skabe så store forbedringer, at kunderne forleden kom rejsende fra hele Norden for at høre om resultaterne.

At spørge kunderne er en ret normal fremgangsmåde i business to consumer-virksomheder, men alt for sjældent i business to business-virksomheder. Koster det mange penge? Ja. Er det en investering, der betaler sig? I allerhøjeste grad.

Når alt kommer til alt, vurderer ingeniørerne, at netop deres produkt er af en kvalitet og standard, der gør, at det kan sælge sig selv. Desuden har de fleste dårlige erfaringer med marketing, som de aldrig er for fine til at dele med andre. Derfor bruger de 90 pct. på udvikling og 10 pct. på markedsføring.

Man kunne ønske for virksomhedslederne, at de havde samme "trial and error"-indstilling til salg og marketing, som de har til udvikling.

Men tingene er under forandring. Den nævnte virksomhed ledes af en ingeniør og har mange ingeniører ansat. Kunderne er også ingeniører. Virksomheden har forstået sine kunders ønsker og er i fuld gang med at efterkomme dem. Imens sover konkurrenterne trygt. Hvor er I?

Henrik Wiese har 20 års erfaring med salg og marketing og er partner i konsulentvirksomheden ChangeMarketing®, der hjælper mellemstore og større virksomheder med at skabe sammenhængskraft mellem salgs- og marketingfunktionerne. Læs mere på www.changemarketing.dk.

Dagbladet LICITATIONEN

Marielundvej 46 D • 2730 Herlev • Tlf. 7015 0222 • Fax 4485 8919
Email: licitationen@licitationen.dk • Homepage: <http://www.licitationen.dk>

Redaktion:
Chefred. (ansvh.): Klaus Tøttrup (DJ)
Redaktion: Red.chef Claus Michael Nielsen (DJ)
Charlotte Westh, Torben Sigh (DJ),
Karsten Krog, Lise Svan.
Christiansborg-redaktion: Dan Bjerring (DJ)
Dagbladet Licitationen udgives af Aller Business as
Teknik: DBM Grafisk
Tryk: Skive Folkeblad Rotation

Ekspeditionstider:
Redaktion: 8.00 - 15.00
Afdeling for licitationer: 8.00 - 13.30
Abonnementsservice: 8.00 - 16.00
Administration- og annonce-
ekspedition: 8.00 - 16.00

Byggeriet forsømmer marketing

Afsætning: Det står skidt til med grundlaget for salget i bl.a. danske bygge- og anlægsvirksomheder

Af Torben Sigh

Markedsføringen har det skidt i nystartede virksomheder, viser en undersøgelse, foretaget for Vækstfonden.

Men det er ikke kun de nye virksomheder, der har problemer. Det gælder også de etablerede virksomheder.

Firmaet ChangeMarketing, der opererer med strategisk marketing-rådgivning, konkluderer på grundlag af egne erfaringer fra kvalitative samtaler med en lang række virksomheder over de sidste to år, at ni ud af ti virksomhedsledere er utilfredse med marketingfunktionen.

Mangler planer

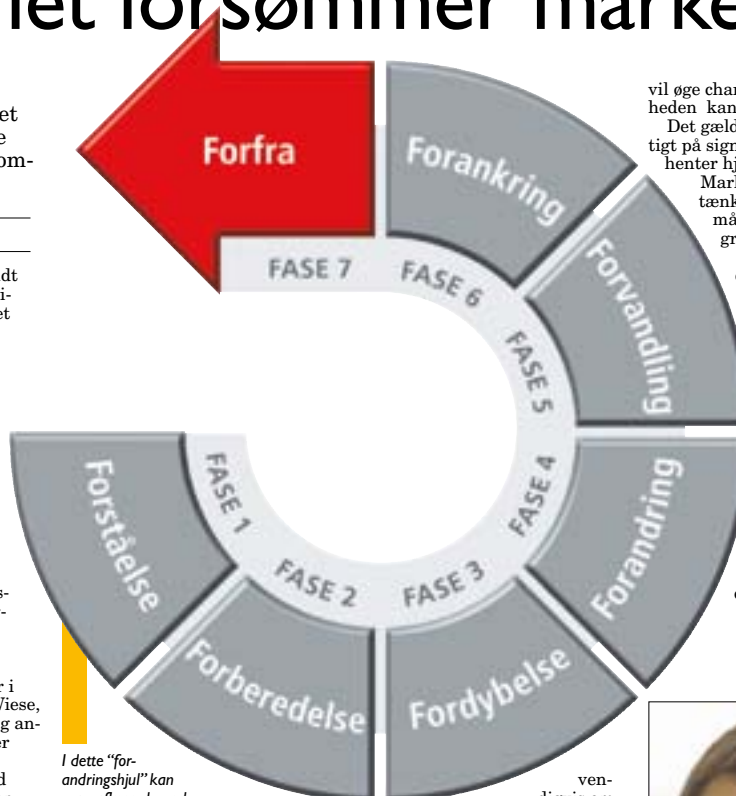
Problemet kan ifølge partner i ChangeMarketing, Henrik Wiese, direkte overføres til bygge- og anlægssektoren, hvor billedet er fuldstændig identisk.

- Det er reglen snarere end undtagelsen, at virksomheden hverken har en marketingstrategi eller en marketingplan, siger han og henviser til, at mange virksomheder i business-to-business markedet, dvs. virksomheder som sælger til andre virksomheder, er altfor optaget af branding af produkter.

Branding er dyrt

- Branding er særdeles omkostningskrævende, og på det professionelle marked er målgruppen jo typisk på nogle få tusinde kunder, siger Wiese.

De 10 pct. som udover en pro-



I dette "forandringshjul" kan man aflæse de nødvendige forandringer, som virksomheden må igennem for at nå frem til en salgs- og angrebsorienteret markedsføring.

professionel markedsføring gør det ifølge Henrik Wiese ved at give deres kunder opmærksomhed, og ikke ved at få opmærksomhed.

- Det handler om at være foran, at have en plan for, hvad man vil med sin markedsføring. En plan som er mere salgs- og angrebsorienteret. Ofte handler det om at være hurtigst, ikke nød-

vil øge chancerne for at virksomheden kan få vækst.

Det gælder om at reagere hurtigt på signaler som sælgerne henter hjem fra markedet.

Marketingfunktionen skal tænke i målrettet og målbar salgs- og angrebsindsats.

Markedet skal have det rette produkt på det rette tidspunkt - og man skal være først.

Dagens vinder i markedet, er den der er først, og det er marketingfunktionen, der har fingeren på aftrækkeren.

Marketingfunktionen skal ikke betragte sig som en støbsfunktion, men skal være indtægtsskabende og overskudsgivende.

ven-digvis om at være størst.

Billedet med jægeren, der sigter foran fuglen, når han skal ramme sit mål, passer meget godt på situationen, siger Henrik Wiese.

Fem kerneområder

Han peger på fem områder, der

Henrik Wiese, partner i ChangeMarketing, vil have virksomhederne til at tænke i salgs- og angrebsorienteret marketing, som understøtning til sælgerne.



Byggeomkostningsindeks

Matr. Arb.omk. Ialt

Boliger			
1. kv. 2003	100,0	100,0	100,0
2. kv. 2003	100,3	103,3	101,2
3. kv. 2003	100,0	103,9	101,2
4. kv. 2003	100,0	104,3	101,3
Enfamiliehuse			
1. kv. 2003	100,0	100,0	100,0
2. kv. 2003	100,4	103,3	101,3
3. kv. 2003	100,1	103,9	101,3
4. kv. 2003	100,0	104,3	101,3
Etageboliger			
1. kv. 2003	100,0	100,0	100,0
2. kv. 2003	99,9	103,2	101,0
3. kv. 2003	99,8	103,8	101,1
4. kv. 2003	99,8	103,9	101,2
Jord- og betonarbejde			
1. kv. 2003	100,0	100,0	100,0
2. kv. 2003	100,2	103,4	100,9
3. kv. 2003	100,3	103,7	101,1
4. kv. 2003	100,4	103,3	101,1
Betonelmentarbejde			
1. kv. 2003	100,0	100,0	100,0
2. kv. 2003	100,2	103,4	100,9
3. kv. 2003	100,3	103,7	101,1
4. kv. 2003	100,4	103,3	101,1
Murerarbejde			
1. kv. 2003	100,0	100,0	100,0
2. kv. 2003	101,1	104,4	102,6
3. kv. 2003	99,9	103,5	101,6
4. kv. 2003	99,4	104,7	101,8
Tømrerarbejde			
1. kv. 2003	100,0	100,0	100,0
2. kv. 2003	99,7	105,1	101,3
3. kv. 2003	99,6	105,1	101,3
4. kv. 2003	100,2	105,9	102,0
Snedkerarbejde			
1. kv. 2003	100,0	100,0	100,0
2. kv. 2003	101,2	105,1	101,9
3. kv. 2003	101,2	105,2	101,9
4. kv. 2003	101,1	106,0	101,9
Malerarbejde			
1. kv. 2003	100,0	100,0	100,0
2. kv. 2003	98,8	98,9	98,9
3. kv. 2003	98,0	103,1	100,7
4. kv. 2003	98,2	100,4	99,4
VVS-arbejde			
1. kv. 2003	100,0	100,0	100,0
2. kv. 2003	99,9	99,6	99,9
3. kv. 2003	100,2	101,9	100,7
4. kv. 2003	99,8	101,5	100,3
El-arbejde			
1. kv. 2003	100,0	100,0	100,0
2. kv. 2003	99,9	102,6	100,7
3. kv. 2003	99,4	104,5	101,0
4. kv. 2003	99,7	104,5	101,2

Byggeomkostningsindekset har afløst Reguleringsindeks for boligbyggeri. På www.dst.dk/byggeindeks er der oplysninger om, hvordan man bruger de nye og gamle indeks.

Marketingfunktionens nye klæder:

DEN HAR JO IKKE NOGET PÅ ...



Mange har længe haft mistanke til MarketingManden og alle hans assistenter, men nu har vi også undersøgelser, der dokumenterer det: "Se, han har jo ikke noget på..."



Partner i
ChangeMarketing
Henrik Wiese

Der er for lidt indtjening i marketing. Og det står endnu værre til, end Vækstfondens undersøgelse for nylig afslørede: at nystartede virksomheder er for dårlige til at markedsføre sig.

For marketingfunktionen er ikke et hak bedre hos de mere erfarne virksomheder. Helt nye undersøgelser dokumenterer, at end ikke de etablerede virksomheder i business-to-business-segmentet er anstændigt klædt på, når det gælder marketing ...

Professionelle kunder

På det professionelle marked tælles målgruppen ikke i millioner, men i få tusinde beslutningstagere, så her handler det ikke kun om at få opmærksomhed, men i langt højere grad om at give opmærksomhed.

-Her kan branding i værste fald give undvig støj. De fleste ved, at 68% af alle tabte kunder skyldes manglende opmærksomhed og fokus, så det er på tide at sælgere og marketingfolk tager hinanden i hånden og bruger mere tid på de eksisterende kunder.

10% tjener penge

Mens 90% af topledere er utilfredse med marketingfunktionen, er det vigtigt at holde fast i, at 10% faktisk er tilfredse. De kan dokumentere, at marketingfunktionen er direkte indtægtskabende.

Disse virksomheder er førende i deres branche på en række Key Performance Indicators som vækst, overskud, kundeloyalitet og markedsandel. Og de angiver netop prioritering af marketing og øget fokus på eksisterende kunder som en stærkt medvirkende årsag til det tilfredsstillende udbytte.

Disse virksomheders marketingfunktioner er kenderetnet ved at være salgs- og an- grebsorienterede.

Henrik Wiese anbefaler, med udgangspunkt i undersøgelsen og egne erfaringer, at virksomhederne bliver mere salgs- og an- grebsorienterede i deres marketingarbejde:

Det unikke holder ikke

-Et er sikkert – man er aldrig alene med sit unikke produkt, sin ydelse eller idéret længe ad gangen. Det er den hurtigste – ikke nødvendigvis den største – der løber med markedet.

-Salgs- og angrebsorienteret marketing handler grundlæggende om at være foran, og få sine produkter og ydelser hurtigere på markedet end konkurrenterne. En rutine- ret jæger ved, at han skal sigte foran den flyvende fugl, når han løser sit skud, fordi målet er i bevægelse. De succesfulde virksomheder angriber deres markeder efter samme princip, og opnår derved det afgørende forspring fra konkurrenterne.

-Det forudsætter at marketingfunktionen kender sin rolle som støtrefunktion for sælgerne. At man er forudseende og konstant sikrer, at både eksisterende og potentielle kunder ydes maksimal opmærksomhed".

En god investering

Når ChangeMarketing rådgiver virksomheder om deres marketingfunktion og indsats, tages der udgangspunkt i en enkel systematik i syv faser, som kaldes "Wheel of Change".

Denne proces tager det nogle måneder for virksomheden at komme igennem, og den kræver en investering, som dog hurtigt skulle tjene sig ind via bedre salgsresultater.

Men hvis man ikke vil gøre så meget ud af at dygtiggøre sig på salg og marketing, så kan både topledelsen og marketingfunktionen følge ChangeMarketing-kommet og pænt stykke ad vejen ved blot at følge fem enkle råd:

Fem gode marketingråd

- 1) Marketingfunktionen skal reagere hurtigt på de signaler som sælgerne henter direkte i markedet.
- 2) Marketingmedarbejderne skal tænke i målrettede og målbar salg- og angrebsindsatser og "return on investment".
- 3) En vigtig parameter for marketingfunktionen er, at gøre "time to market" så kort som muligt. Den, der rammer markedet og kunden først med det rigtige produkt på det rigtige tidspunkt, opnår selvsagt en stærk position.
- 4) Marketingfunktionen skal forstå, at det at arbejde klogt og hurtigt ikke er modsætninger, men en nødvendig kombination. Og dagens markedsvinder er ikke den store, men den hurtige!
- 5) Marketingfunktionen skal holde op med at opfatte sig selv som en støtrefunktion, og ændre sin attitude til at være indtægtskabende og overskudsgivende.

Følger virksomhedens marketingfunktion blot disse fem råd, vil topledelsen sandsynligvis hurtigt få gode grunde til at stille sig mere tilfreds med dens indsats. Og dermed øges nok også sandsynligheden for, at der stadig vil kunne findes eksisterensberetigelse for marketingfolk og marketingafdelinger i fremtidens virksomheder.

Skulle man ønske yderligere information om ChangeMarkings undersøgelse – eller om vejene ud af marketingmordet – henvises til www.change-marketing.dk.

Markedsføring

Strategisk marketing - en kilde til vækst

Stedbarn. Vækstpotentiale gemt og glemt i marketingafdelingen - Strategisk marketing øger indtjeningen i business to business-firmaer, konkluderer undersøgelse - Marketingfunktionen skal ind på direktionsgangen, viser erfaringerne

En stor del af landets industrivirksomheder går glip af både omsætning, markedsandele og mere tilfredse kunder, fordi de ikke bruger deres marketingafdeling strategisk. I takt med at salgsafdelingerne i mange business to business-firmaer (B2B) er blevet mere professionaliseret, er marketingafdelingen mange steder skåret ned til en ren støttefunktion, der sørger for brevpapir og kuglepenne med firمالogo.

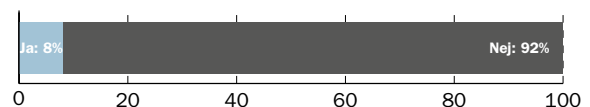
Det er en farlig udvikling. Ikke alene går virksomhederne glip af enorme potentialer og risikerer at blive hægtet af som leverandører på det globale B2B-marked - marketingafdelingerne er også ved at gøre sig selv overflødige. Se boks. Erfaringerne viser nemlig, at bundlinjen bliver markant forbedret hos dem, der bruger marketingfunktionen som en strategisk samarbejdspartner og som et stærkt bindeled mellem sælgere og virksomhedens forsknings- og udviklingsafdeling. Det kommer der både nye produkter og flere glade kunder ud af.

Det er meldingen fra en række virksomheder og eksperter, som Ugebrevet har talt med om B2B-virksomhedernes brug af marketing: "For mange B2B-virksomheder er det ikke et problem her og nu. Men i et videre perspektiv er der tale om et stort uudnyttet potentiale. Det ligger ligetil for andre at snuppe og udnytte, og så er den virksomhed færdig, der har sovet i timen," siger professor Thomas Ritter fra Institut for Afsætningsøkonomi, Copenhagen Business School (CBS).

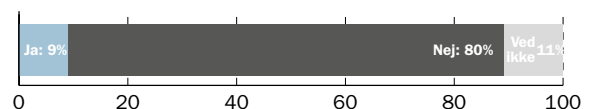
Konsulentfirmaet ChangeMarketing har netop taget temperaturen på B2B-virksomhedernes marketingarbejde. En række kvalitative interview med 400 danske B2B-virksomheder med flere end 100 ansatte viser, at marketingfunktionen stadig ikke udnyttes godt nok i 9 ud af 10 virksomheder. I mindre end hver 10. virksomhed er marketingfunktionen re-

M/M | B2B-firmaers stedbarn

Er marketing repræsenteret i direktionen?



Er marketingsfunktionen ofte involveret i kunderelationer, f.eks. besøg hos potentielle og eksisterende kunder?



Figur 1: 9 ud af 10 B2B-virksomheder får ikke det optimale ud af deres marketingsafdelinger.

Kilde: ChangeMarketing, "Kvalitativt studie af marketingfunktionen i 400 B2B-virksomheder", 2004.

præsenteret i direktionen, og kun hver 9. virksomhed har marketingsfolk med ude på kundebesøg, viser ChangeMarketing's undersøgelse. Se figur 1. Marketing opfattes som det overflødige fedt og er blandt det første til at blive skåret væk, når det går skidt.

"Hidtil har marketing været et stedbarn i mange B2B-virksomheder. Men det er ufatteligt vigtigt, at man får styr på mulighederne. I øjeblikket sker der en utrolig professionalisering globalt inden for B2B, som er forankret i marketing, og hvis ikke man er markedsorienteret, risikerer man at miste sine kunder," siger Per V. Jenster, professor på Institut for International Økonomi og Virksomhedsledelse, CBS.

Internationale undersøgelser viser da også, at der er meget at hente for virksomhederne ved at interessere sig og

fokusere mere på marketing. En analyse foretaget af professor Per V. Jenster fra CBS og rektor Bernard Jaworski fra det amerikanske Monitor University blandt 198 internationale B2B-virksomheder dokumenterer, at de marketingorienterede selskaber har en bedre forretningsmæssig performance målt på bl.a. markedsandele og omsætning. De har også mere tilfredse medarbejdere.

Problemet fylder ifølge eksperterne mest hos de mellemstore B2B-virksomheder med mellem 100 og 200 ansatte. I de små virksomheder arbejder salg, marketing, drift og udvikling ofte så tæt sammen, at man nærmest ikke skelner mellem salg og marketing, mens de store virksomheder på grund af den globale konkurrence har været nødt til at omstille sig.

Bedre indtjening med marketing

Trods de åbenlyse fordele ved at prioritere marketing giver en stor del af B2B-virksomhederne alligevel funktionen en yderst stedmoderlig behandling. Typisk sker det, fordi virksomhederne bliver ledet og domineret af fageksperter med solid teknisk ekspertise. De er stærke på forskning, udvikling eller drift, men har kun ringe forståelse for værdien af marketingarbejde.

Ifølge eksperterne er der to meget forskellige forklaringer på, at netop virksomheder, der handler med andre virksomheder, har et andet forhold til marketing end til deres kolleger i virksomheder, der kan markedsføre sig direkte til forbrugerne:

- **Direktøren er fagekspert.** Han forstår ikke nødvendigheden af en marketingfunktion. Problemet er udbredt i virksomheder, hvor størstedelen af de ansatte også er tekniske fagfolk. "Nogle gange oplever jeg virksomheder, hvor 80 pct. af medarbejderne er ingeniører. Det ligger ikke i deres *mind-set* at forstå marketing - kun salg," fortæller professor Thomas Ritter. En anden udbredt tese i disse virksomheder er ifølge Ritter, at marketing er irrelevant, idet produkterne "sælger sig selv".
- **Marketing er overflødig.** B2B handler om tætte kunderelationer, og i nogle tilfælde er der slet ikke tale om et marked, men kun om relationer - og de ligger i salgsfunktionen. Her smelter salg og marketing sammen, og den strategiske del varetages af salg. Det bliver reelt at reducere marketing til en afdeling for kuglepenne og brevpapir. "Alle bør have en afdeling for strategisk marketing. Men det afgørende er, at opgaven bliver varetaget - ikke hvem der gør det," understreger Thomas Ritter.

Herhjemme har flere virksomheder allerede oplevet, helt

Forny jer eller dø

Marketingafdelingerne i landets B2B-virksomheder er godt på vej til at gøre sig selv overflødige. Funktionen sidder fast i arbejde med enkelte produkter, markeder og service, imens salgsafdelingen i dag bruger mange af de analyseredskaber, der tidligere tilhørte marketing. Samtidig har kun få marketingafdelinger formået at sætte sig på nye opgaver som strategi, branding og virksomhedskommunikation. De opgaver ligger typisk hos ledelsen. Marketing risikerer derfor at ende som ren støttefunktion for sælgerne uden indflydelse på virksomhedens strategiske udvikling. Og så er der kun kuglepenne og brevpapir tilbage for den traditionelle marketingafdeling, mener Mogens Bjerre, der er lektor ved Institut for Af-sætningsøkonomi på Handelshøjskolen i København.

"I øjeblikket mislykkes mange marketingsafdelinger, fordi de har for snævert fokus på produkt og marked. De skal i stedet ud og have fat i helheden. Marketing skal have lagt en strategisk vinkel på deres arbejde. Her spiller de en stor rolle i forhold til, hvilke kunder virksomheden skal leve af i fremtiden, for det er en opgave, salgsfunktionen ikke kan varetage alene. Den opgave ligger lige til marketingsafdelingen, som har alle forudsætninger for at løse den. Men de er kommet for sent til fadet og har nu svært ved at forsvare deres eksistensberettigelse," siger Mogens Bjerre.

præcist hvor meget det betyder, at den øverste ledelse prioriterer marketingarbejdet. Hvis ikke ledelsen signalerer, at marketing er væsentligt, så sker der ingenting. Som minimum bør marketingfunktionen derfor være repræsenteret i ledelsen, lyder det fra både eksperter og de B2B-virksomheder, Ugebrevet har talt med.

"Vi er blevet i stand til at udnytte vores ressourcer meget bedre, efter vi har fået fokus på den strategiske del af marketingsarbejdet. *Pushet* til den ændring er kommet fra mig," erkender Flemming Wagner, administrerende direktør for virksomheden Ramcon, der har specialiseret sig i laboratorieudstyr til bioteknologisk og klinisk biokemisk analyse.

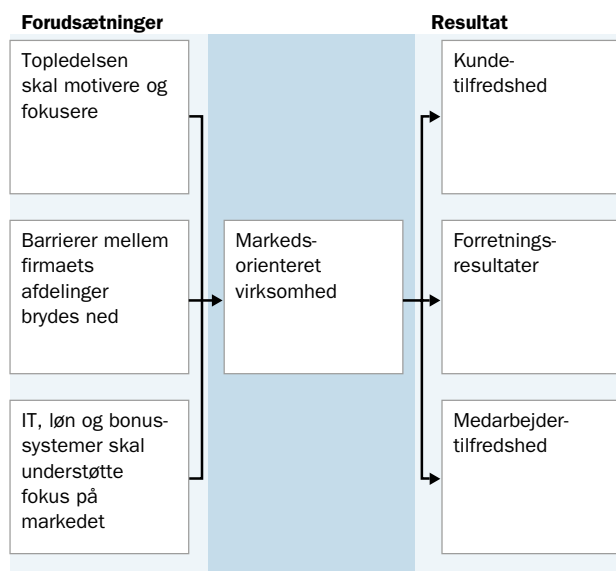
Ligesom direktøren selv er der i virksomheden primært ansat fageksperter som laboranter og biokemikere. I forbindelse med et Executive MBA-studie blev Flemming Wagner opmærksom på, hvor vigtigt det strategiske marketingarbejde er. I dag har virksomheden både en velfunderet marketingplan, faste strategimøder og det praktiske marketingarbejde outsourcet til et eksternt marketingfirma. Og det har givet resultater, mener virksomhedens chef.

"I første omgang kostede det en masse produkter, og bundlinjen faldt, da vi ændrede vores fokus. Men indtjeningen blev forbedret, og i år ligger vi over budgettet," siger Flemming Wagner.

Også en anden teknisk tung B2B-virksomhed - biotekvirksomheden DakoCytomation - gik fra at være en særdeles forsknings- og udviklingsdomineret virksomhed til at være markedsorienteret. Her er direktøren også fagekspert

M/72 | Alt at vinde på markedsfokus

Forudsætninger for og konsekvenser af markedsorienteringen



Figur 2: B2B-virksomheder med markedsfokus klarer sig bedre på alle fronter.

Kilde: Per V. Jenster et al. "Driving forces in market orientation".

kombineret med en MBA-uddannelse. Karina Hjort, der er funktionschef i virksomhedens globale marketingafdeling, er ikke i tvivl om, at direktørens nye fokus på og prioritering af marketingarbejdet er den primære årsag til skiftet.

"Derudover ville vi øge vores omsætning. Det kunne vi se skete ret hurtigt, efter marketingfunktionen blev oprettet," fortæller hun.

Bryd murene ned

Omstillingen til mere markedsorientering kræver, at en række faktorer er på plads. Se figur 2. Ud over ledelsens opmærksomhed på marketing bør virksomheden også se på, om der er "mure" imellem virksomhedens forskellige afdelinger. Er der det, skal de væk. Det er vigtigt for dynamikken i virksomheden, at salgsfolkene kan have tæt dialog med kollegerne i både marketing, økonomi, drift, forskning og udvikling. Det kan bl.a. ske ved at lade flere medarbejdere fungere på tværs i teams.

"B2B-virksomheder er ofte drevet af ingeniører og andre teknikere. Det er sådan set godt nok. Men på Handelshøjskolen underviser vi ikke meget i drift, og på de tekniske universiteter får de studerende ikke meget at vide om forretning. Derfor sidder de i hvert deres babelstårn ude i virksomhederne og forstår ikke hinanden," siger professor Per V. Jenster.

Det problem har man hos Novozymes løst ved at åbne for

flere medarbejdere uden en teknisk baggrund. Teknikerne fylder stadig meget i både marketing- og salgsafdelingerne, og det vil de fortsat gøre på grund af produkternes tekniske karakter. Men i begge afdelinger er fageksperterne blevet godt og grundigt blandet med kolleger uddannet fra handelshøjskolen. Det har givet en bedre dialog og ikke mindst fornyet dynamikken, fortæller salgs- og marketingdirektør Peder Holk Nielsen:

"For 5-10 år siden var marketing hos os udelukkende bemandet af ingeniører med en HD. Det er fint nok. For det er tunge folk, der skal være med i en marketingsafdeling. Men de er ikke de eneste, vi skal have med. Derfor har vi nu blandet kortene og ansat folk med kommercielle uddannelser. Det giver et bedre spændingsfelt at blande kompetencerne. Vi er nået langt med det arbejde, men kan stadig blive bedre. Et væsentligt mål er at reducere omkostningerne til driftsopgaver i salg og marketing, så vi kan bruge mere på markedsudvikling sammen med kunderne."

Peder Holk Nielsens råd til andre tekniskdominerede virksomheder med uforløste marketingpotentialer lyder, at de skal se på sammensætningen af medarbejdere. Så længe folk med forskellige kompetencer arbejder tæt sammen, er det ikke noget problem, at en ansat "kun" er marketinguddannet eller udelukkende har en ren teknisk baggrund. Det vigtige er at have alle kompetencer til rådighed.

"Ved at blande kompetencer opstår de spændinger, der rykker os fremad. På den måde får vi kombineret indsigt i produktets muligheder og funktionalitet med en god næse for at positionere produktet," siger han.

Endelig skal løn- og bonusordninger, IT- og andre systemer, der knytter sig til virksomhedens interne organisering og liv bakke op om det at have fokus på markedet.

Marianne Kristensen | mak@mm.dk

Referencer

- ChangeMarketing: Kvalitativt studie af marketingfunktionen i 400 B2B-virksomheder, 2004.
- Per V. Jenster et al: "Driving Forces in Market Orientation - A Study of International Industrial Organizations", 1998.

Byggebranchen mangler markedsføring

Marketing skal være langt mere salgs- og angrebsorienteret, mener marketing-rådgiver

Af Torben Sigh

Markedsføringen har det skidt i nystartede virksomheder, viser en undersøgelse, foretaget for Vækstfonden.

Men det er ikke kun de nye virksomheder, der har problemer. Det gælder også de etablerede virksomheder. Firmaet ChangeMarketing, der opererer med strategisk marketingplanlægning, konkluderer på grundlag af egne erfaringer fra kvalitative samtaler med en lang række virksomheder over de sidste to år, at ni ud af ti virksomhedsledere er utilfredse med marketingfunktionen. Problemet kan ifølge partner i ChangeMarketing, Henrik Wiese, direkte overføres til bygge- og anlægssektoren, hvor billedet er fuldstændig identisk.

Mangler planer

- Det er reglen snarere end undtagelsen, at virksomheden hverken har en marketingstrategi eller en marke-

tingplan, siger han og henviser til, at mange virksomheder i business-to-business markedet, dvs. virksomheder som sælger til andre virksomheder, der er altfor optaget af branding af produkter.

Branding er dyrt

- Branding er særdeles omkostningskrævende, og på det professionelle marked er målgruppen jo typisk på nogle få tusinde kunder, siger Wiese.

De 10 pct. som udøver en professionel markedsføring gør det ifølge Henrik Wiese ved at give deres kunder opmærksomhed, og ikke ved at få opmærksomhed.

- Det handler om at være foran, at have en plan for, hvad man vil med sin markedsføring. En plan som er mere salgs- og angrebsorienteret. Ofte handler det om at være hurtigst, ikke nødvendigvis om at være størst. Billedet med jægeren, der sigter foran fuglen, når han skal ramme sit mål, passer meget

godt på situationen, siger Henrik Wiese.

Fem kerneområder

Han peger på fem områder, der vil øge chancerne for at virksomheden kan få vækst: Det gælder om at reagere hurtigt på signaler som sælgerne henter hjem fra markedet.

Marketingfunktionen skal tænke i målrettet og målbar salgs- og angrebsindsats.

Markedet skal have det rette produkt på det rette tidspunkt - og man skal være først.

Dagens vinder i markedet, er den der er først, og det er marketingfunktionen, der har fingeren på aftrækkeren.



Henrik Wiese, partner i ChangeMarketing, vil have virksomhedernes marketingfunktion til at være mere angrebslysten og indtægtsorienteret.

Marketingfunktionen skal ikke betragte sig som en stabsfunktion, men skal være indtægtskabende og overskudsgivende.



Der er syv faser, som virksomheden må igennem for at komme på forkant med sin markedsføring.



Marketing får dumpe

I maj offentliggjorde Vækstfonden en undersøgelse der afslører, at nystartede virksomheder er for dårlige til at markedsføre sig. Nu peger nye undersøgelser på, at det står mindst lige så galt til i etablerede virksomheder i business-to-business segmentet.

På grundlag af 400 kvalitative samtaler med topledere i mellemstore og større virksomheder slår rådgivningsvirksomheden ChangelMarketing fast, at næsten 90 pct. af topledere er utilfredse med effektiviteten af marketingfunktionen og afkastet af investeringen.

- Budskabet er entydigt: Marketingfunktionen må forny sig, hvis den skal have en eksistensberettigelse fremtiden, siger Henrik Wiese, der er partner i ChangeMarketing.

ChangeMarketing har målt på 16 vitale punkter, og resultaterne er nedslående set fra et markedsynspunkt. Det er reglen snarere end undtagelsen, at virksomheden hverken har en marketingstrategi eller – plan. Desuden kan marketingfunktionen sjældent begrebes for salg, marked, konkurrenter og Key Performance Indicators.

- Resultatet er, at virksomhedens sælgere ikke modtager den salgssupport, der er nødvendig i dagens konkurrenceprægede marked. Derfor er der også langt imellem de sælgere, der jubler over markedsføringsfunktionen.

For megen støj

— Det kommer bag på os, at ni ud af 10 topledere er tilfældige. Det bør give anledning til selvrefleksion i mange markedsførings- og hos de topledere, der ikke har opstillet nødvendige forudsætninger, retninger og mål. En del markedsførings- og business-to-business segmenter har fået lov til at være blindt optaget af brandingbølgen, hvor målgruppen tæller i hundretdusinder eller millioner private forbrugere. Et effektivt branding-forløb koster sædvanligvis meget.

vanligvis langt mere, end nogen virksomhed på det professionelle marked har råd eller lyst til at investere. Så resultatet bliver som regel lidt tamt.

— På det professionelle marked tælles målgruppen omkring 1 millioner, men i få tusinde beslutningstager. Her handler det ikke kun om at få opmærksomhed, men i langt højere grad om at give opmærksomhed — branding kan i værste fald give uønsket støj. De fleste ved, at 68 procent af alle tabte kunder skyldes manglende opmærksomhed og fokus, så der er på tide at sælgere og marketingfolk tager hinanden i hånden og bruger mere tid på de eksisterende kunder.

Hvad gør de bedste

– Mens 90 pct. af toplederne er utilfredse med marketingfunktionen, er det vigtigt at holde fast i, at 10 pct. faktisk er tilfredse – og kan dokumentere, at marketingfunktionen er direkte indtægtskabende, siger Henrik Wiese.

- Disse virksomheder er på en række Key Performance Indicators som vækst, overskud, kundeloyalitet og markedsandel førende i deres branche, og anvender primært markedsføring og øget fokus på eksisterende kunder som en stærkt medvirkende årsag til virksomhedernes markedsfunktioner er kendetegnet ved at være salgs- og angrebsorienterede.

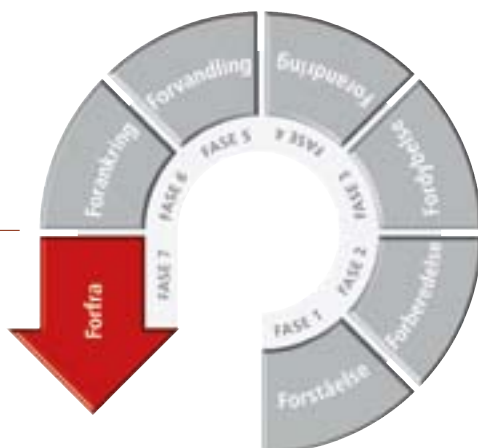
Orienting

Henrik Wiese anbefaler, med udgangspunkt i undersøgelsen og sine erfaringer, at virksomhederne bliver mere salgs- og angrebsorienterede i deres marketingarbejde.

– Et er sikkert – man er aldrig alene med sit unikke produkt, ydelse eller idé ret længe ad gangen. Det er den hurtigste – ikke nødvendigvis den største – der løber med markedet. Salgs- og angrebsorienteret marketing handler grundlæggende om at være foran,

Ny undersøgelse dumper marketing-funktionen – og sælgerne får ikke den support, som er nødvendig i dagens konkurrenceprægede marked

"Wheel of Change" er en grundlig og praktisk, økonomisk orienteret 7-faset systematik, der fører frem til en salgs- og angrebsorienteret markedsføringsfunktion. Systematikken er en evig proces, der konstant sikrer vedvarende og skiftende konkurrencefordele



Kvalitative samtaler med 400 topledere afslører, at 9 ud af 10 marketingfunktioner ikke opfylder de mest basale krav til en marketingfunktion

[illegible]

-karakter

og få sine produkter og ydelser hurtigere på markedet end konkurrenterne.

- En ruineret jæger ved, at han skal sigte foran den flyvende fugl! når han løser sit skud, fordi målet er bevæget. De succesfulde virksomheder angriber deres markeder efter samme princip, og opnår dermed det afgørende forhold til konkurrenterne. Det fødselsræt, at marktfunktionen vinder sin rolle som støttefunktion for sælgerne — og at den er fødselsende og konstant sikrer, at der findes maksimal opmærksomhed til både eksisterende og potentielle kunder.

Fem gode råd

Når ChangeMarketing rådgiver virksomheder om deres marketingfunktion og -indsats er udgangspunktet en enkel 7-faset systematik, kaldet „Wheel of Change“. Og topledelsen og marketingfunktionerne kan komme langt ved at følge fem enkle råd:

1. Marketingfunktionen skal reagere hurtigere på de nye signaler, som sæger henter direkte fra markedet.
2. Marketingmedarbejderne skal tænke i målrettede salg og målbar salgs- og angrebsindsatser og „return on investment“.
3. En vigtig parameter for marketingfunktionen er at gøre „time to market“ så kort som mulig. Den, der kommer først på markedet og den, der sælger det første produkt, får den største fordel – med det rigtige produkt på det rigtige tidspunkt – opnår selvsagt en stærk position.
4. Marketingfunktionen skal forstå, at det at arbejde hurtigt og effektivt ikke er modsætninger, men er nødvendigvis. Dagens markedsvinder er ikke den store, men den hurtige.
5. Sidst, men ikke mindst, skal marketingfunktionen holde op med at opfatte sig selv som en stabsfunktion, og ændre sin attitude til at være indtægtsskabende og overskudsgivende.

ija



Henrik Wiese er partner i konsulentvirksomheden ChangeMarketing, som rådgiver primært mellemstore og større virksomheder om deres marketingfunktion og kvaliteten af markedsføringsindsatsen. Se også www.changemarketing.dk. (Foto: Lars Wittrock).

Marketing skal betale sig

Alt for mange markedsføringskroner bliver brugt for dårligt, viser en ny undersøgelse, som også omfatter hotelbranchen. Effektmåling og bedre samarbejde mellem salg og marketing er vejen frem, siger konsulenten bag undersøgelsen.

Af Anne G. Poulsen

400 samtaler med topledere fra mellemstore og store virksomheder har givet et entydigt og interessant resultat: Næsten ni ud af 10 er utilfredse med udbyttet af marketingindsatsen. En lang række brancher har været repræsenteret, herunder også kædehoteller, konferencecentre og hoteller uden tilknytning til en kæde.

Partner Henrik Wiese fra rådgivningsvirksomheden ChangeMarketing står bag den store undersøgelse, der udelukkende omhandler B2B-segmentet, dvs. virksomheders markedsføring over for andre virksomhedskunder. Ifølge Henrik Wiese er svarene generelt så ens for alle brancher, på nær IT-branchen, at det giver mening at fremhæve de samme overordnede problemstillinger: Der bliver traditionelt ikke stillet krav til marketingfunktionen om at dokumentere effekten af dens indsats. Samtidig er samarbejdet mellem salg og marketing sjældent optimalt, fordi de to funktioner ikke taler samme sprog og ikke ken der hinandens behov og metoder. Marketingfunktionen er sat i verden for at afdekke og understøtte sælgernes behov, konstaterer Henrik Wiese. Han fortsætter:

–Øget salg og indtjening er alfa og omega for at skabe rentabilitet i hoteldrift, og en salgsorienteret markedsføringsindsats er et redskab til at nå målet. Det drejer sig om at få salg og marketing til at samarbejde mere og bedre og om at stille målbare krav til marketingfunktionen, så man kan få fuldt udbytte af investeringen. En strategi om f.eks. at øge belægningsen med et givet antal procent skal også gælde for marketing, ikke kun for salg. Og det er i bund og grund topledelsens ansvar at sikre dette samspil ved at give marketingfunktionen de fornødne forudsætninger og resourcer og bemande den med de rigtige mennesker.

Målrettet indsats

Og ser man specifikt på hotelbranchen, er øget salg den mest effektive måde at forbedre indtjening og økonomi, påpeger Henrik Wiese. Der er mange faste og tunge udgifter ved hoteldrift, og omkostningerne er generelt barberet ind til benet.

–Redskaberne til et øget salg kunne være en mere målrettet marketingstrategi og en ændret måde at tænke på – et andet 'mindset'. Min erfaring er, at hoteller generelt ikke er så stærke, når det handler om at tage udgangspunkt i kundens behov ud over dem, der handler om serviceniveau og faciliteter på selve hotellet. Alt for mange indrykker en annonce i enhversektionen i en landsdækkende avis og håber det bedste. Men en sådan annonce vækker ikke nogle nye behov hos kunderne og bliver derfor overset. Jeg er overbevist om, at en mere målrettet og opbyggende markedsføring vil skabe positive resultater for mange, siger konsulenten.

Pas på eksisterende kunder

Men samtidig skal hotellerne ligesom alle andre passe på ikke at sætte eksisterende kunderelationer over styr i kampen for at finde nye indtægtskilder. Dagens kunder er ofte trolose, og man skal ikke hvile på laurbærene ret længe, for man risikerer at ryge bagud af dansen.

Undersøgelser dokumenterer, at 68 pct. af tabte kunder angiver manglende opmærksomhed fra deres nuværende leverandør som årsag til skiftet. Til gengæld er det meget få, der angiver pris og kvalitet. Derfor er et godt råd at bruge mindst 80 pct. af salgs- og markedsføringsindsatsen på at få de eksisterende kunder til at blive mere loyale og øge deres indkøb i stedet for at bruge al energien på at jage nye kunder, pointerer Henrik Wiese. ■

Marketingplanen i guldsmedebranchen:

OPTIMER DIN MARKETING

Af Henrik Wiese, Partner i ChangeMarketing® & Christoffer Ritzau, direktør, Guldsmedebranchens Leverandørforening

I dag er kampen om opmærksomhed mere aggressiv end nogensinde. For at overleve og navigere hensigtsmæssigt, er det vigtigt at strukturere sine salgs- og marketingaktiviteter meget professionelt. Det gælder for såvel detail- som leverandørleddet.



Henrik Wiese

Vi har i dag et samfund, hvis rigeligste ressource er uvedkommende information - og hvis knappest ressource er troværdig opmærksomhed. Uanset om du repræsenterer en forretning eller en leverandør-virksomhed, vil et struktureret samarbejde mellem salgs- og marketingfunktion øge opmærksomheden og skabe et bedre salg.

Den hidtil største samlede undersøgelse af topledere holdning til marketingfunktionen i business-to-business-virksomheder har påvist, at ni ud af 10 ledere er utilfredse med marketingfunktionen. Undersøgelsens resultater udspringer af 400 kvalitative interviews med topledere fra 22 brancher. Lignende undersøgelser over for detailleddet tegner det samme billede - marketingindsatsen er underprioriteret og volder problemer.

En af de meget iøjnefaldende konklusioner er, at de 10 pct., som er tilfredse, har en ægte marketingplan. Det handler altid om at lære af de bedste, og mange har efterlyst retningslinjer for en marketingplans tilblivelse og inspiration til indhold.

Formålet med dette indlæg er at imødekomme det ønske på et tidspunkt, hvor de fleste virksomheder og forretninger er i gang med - eller står overfor - at skulle planlægge et nyt regnskabsår.

HVAD SKAL VIRKSOMHEDEN MED EN MARKETINGPLAN?

Mange efterlyser et argument for, hvorfor man overhovedet skal have en marketingplan? Marketingplanen har til formål at strukturere og effektivisere salgsindsatsen ved at profilere virksomheden eller butikken over for eksisterende og potentielle kunder. Marketingplanen er det "gelænder", der medvirker til at sikre synlighed og højt motiverede sælgere.

HVAD OPNÅR VIRKSOMHEDEN MED EN MARKETINGPLAN?

Undersøgelsen peger på, at de virksomheder, der har størst succes målt på vækst i omsætning, indtjening og markedsandele, alle opererer med en marketingplan og prioriterer disciplinen strategisk. Når alle involverede i god tid ved, hvad der forventes og hvornår, reduceres stressniveauet og antallet af hovsa-løsninger. Resultatet er sælgere, der er bedre forberedt og klædt på til mødet med kunderne, og som dermed er et skridt foran konkurrenterne.

OGSÅ EN FORDEL I FORHOLD TIL LEVERANDØRER

I forhold til danske og udenlandske leverandører er det at kunne præsentere en gennemarbejdet marketingplan også et symbol på, at der er styr på alle detaljer i virksomheden. Det øger tilliden og forbedrer præmisserne for begge parter. I forhold til fagleverandører inden for marketing som f.eks. bureauer, fagblade og messearrangører vil en marketingplan også medføre et bedre forhandlingsudgangspunkt, der resulterer i to vindere og ingen tabere.

BRANDING PÅ DET PROFESSIONELLE MARKED?

"Branding" er et af tidens mest anvendte modeord, men meget få kender den endegyldige definition af den simple årsag, at den ikke findes. Men vi ved, at "Branding" er et udtryk, der stammer fra USA, og som bruges i forbindelse med brændemærkning af kvæg. Det tætteste, vi kommer en brugbar definition, er, at virksomhedens identitet skal brændes ind på kundernes nethinde. Når virksomhedens målgruppe tælles i nogle hundreder eller få tusinde kunder, er branding ofte en overdimensioneret og kostbar løsning. Samtidig har lektor Caspar Rose og professor Steen Thomsen fra Handelshøjskolen i



Christoffer Ritzau



København for nylig påvist, at investeringer i et bedre image isoleret set ikke resulterer i et større afkast. I stedet for at skabe opmærksomhed omkring sig selv skulle man måske fokusere på at yde opmærksomhed til sine kunder?

MARKETINGPLANENS 7 FASER

I det følgende beskrives en 7-faset model, der kan sikre succes med marketingplanen.

Fase 1 - Placer ansvaret entydigt og definér indholdet

Få ansvaret placeret hos en person, der har evnerne, tiden og overskuddet. Find en uafhængig person uden for huset, hvis kompetencen ikke findes i virksomheden i forvejen. Marketingplanen bør tage sit udgangspunkt i virksomhedens vision og mission, ligesom der skal opstilles en række faktorer, der er de mål og delmål, der skal styres efter og måles på. Den bør beskrive - og tage stilling til - markeder, målgrupper, produkter/ydelser, salgsmål, strategi, taktik, operationelle aktiviteter og naturligvis økonomi.

Fase 2 - Involvering

En marketingplan, der udvikles i et lukket laboratorium, har sjældent nogen praktisk værdi. Involvér - så tidligt som muligt - ledelse, salg, produktfolk og andre interessenter, så de også oplever, at de er en del af processen og dermed har et medejerskab. Undersøg om der er gode, eksterne sparringspartnere i leverandøruniverset, som kan sikre, at der bliver "tænkt ud af boksen".

Fase 3 - Hvad skal der opnås med marketinginvesteringen?

I denne fase bliver det fastlagt, om der er produkter, markeder eller kundegrupper, som særligt skal tilgodeses i markedsføringen. Det anbefales at tage udgangspunkt i ét eller flere salgsmål defineret som: "Hvor meget skal vi sælge af hvad og til hvem?" Det er bl.a. vigtigt at



beslutte, hvordan man vil fordele sine marketingressourcer mellem eksisterende og potentielle kunder. Tag ikke de eksisterende kunder for givet - 68 pct. af alle mistede kunder skyldes manglende opmærksomhed.

Fase 4 - Marketing-mix og betragtninger om "make or buy"

Træf en beslutning om jeres marketing-mix. Ingredienser kan være: Analyser, direkte markedsføring, telefonsalg, annoncering, PR, arrangementer, messedeltagelse, seminarer, salgsværktøjer, hjemmeside, e-handel, databasemarkedsføring og kundepleje - også kendt som CRM (Customer Relationship Management). Hvis der skal åbnes et helt nyt marked, så afsæt altid tid og ressourcer til at undersøge det grundigt, inden sælgerne sendes i marken. Tag en beslutning om at gøre (make) det, som I selv er bedst til. Køb (buy) jer til resten ude i byen, så der kan gives "frit valg på alle hylder", og man ikke er begrænset af smalle, interne kompetencer. Ofte kan der stilles større og mere professionelle krav til eksterne samarbejdspartnere.

Fase 5 - Budgettering

Afsæt god tid til budgettering og definition af forudsætningerne, så der opnås et realistisk budget, som er nøje koblet til de salgs- og marketingmål, der er opstillet i fase 2. Det er ofte her, at forskellen mellem succes og fiasko

OPTIMER DIN MARKETING...

afgøres. Budgettet skal kvalificeres og underbygges, ikke baseres på sjusseri og antagelser. Brug god tid på at sætte ledelsen ind i økonomien og giv den god tid til at træffe den rigtige beslutning.

Fase 6 - Information og implementering

Sørg for at opnå accept blandt alle, der har direkte eller indirekte indflydelse på marketingindsatsens succes. Sørg for at alle ved, *hvad* der skal ske, *hvornår* det skal ske, *hvordan* det skal ske, og *hvorfor* det skal ske. Det sidste er meget vigtigt og har afgørende betydning for, om marketing opnår, at organisationen engagerer og forpligter sig. Marketingstrategi, målsætninger, hyppighed og form kommunikerer til sælgerne så de ved, hvilken backup, de kan forvente i den kommende f.eks. 12 måneders periode. Husk at informere sælgerne i god tid, inden den enkelte kampagne kører, så de kan forberede sig på opfølgningen. Overhold alle frister - det giver respekt omkring marketingindsatsen.

Fase 7 - Opfølgning

Marketingplanen skal godkendes af den øverste ledelse og udleveres til en eventuel bestyrelse. Herefter skal den drøftes på ledelses- og bestyrelsesmøder i lighed med andre nøgletal. Tal hyppigt med sælgerne og hør, om de er tilfredse eller har forslag til forbedringer - lyt til dem - de er ofte kundernes talerør. Udarbejd løbende kampagnestatistik over antal henvendelser i form af f.eks. svarkort, e-mails, henvendelser og hjemmeside-traffic. Følg også op på, at det har givet en øget efterspørgsel på de produkter, som kampagnerne har vedrørt. Statistik er et vigtigt redskab til optimering af kampagner, men det er også et vigtigt redskab, når man skal argumentere for en fastholdelse af den vedtagne marketingplan.

Guldsmedebranchen er mere end nogensinde afhængig af en professionel og gennemført salgs- og marketingindsats. Hvis hver eneste marketingfunktion præsterer blot 10 pct. bedre alene på dette område, vil det få dramatisk indflydelse på hele branchens udvikling.



Af Henrik Wiese, partner
ChangeMarketing®

SPIIDSEN

Fra gummiarm til jernnæve...

I mine studier af danske virksomheder er jeg stødt på det ene geniale koncept, produkt og ydelse efter det andet. Danskernes opfindsomhed kender næsten ingen grænser.

Samtidig er det et faktum at en forsvindende lille del af disse ideer bliver en markedsæssig succes. Forløbet er som regel det samme. Der investeres massivt i udviklingen af ideen og ambitionerne er store. Når produktet eller ydelsen er klar til markedet, indfinder gummiarmen sig.

Når alt kommer til alt vurderer opfinderne nemlig at netop deres ide kan sælge sig selv. Når det ikke sker, finder de på bortforklaringer som f.eks. "Kunderne er ikke parat til at betale for kvalitet" eller "vi har været for tidligt på markedet med vores ide". Sjovt nok er der aldrig nogen der siger at de investerede for meget i salg og markedsføring.

Andre favoritundskyldninger er i stedet det høje danske afgiftsniveau, det dalende boligsalg og naturligvis høj- eller lavkonjunkturer.

I stedet for at give kunderne skylden skulle man måske stille sig selv nogle enkle spørgsmål:

1. Hvordan kunne så mange kompetente mennesker tage fejl? Alle var jo overbevist om at ideen var god!
2. Har vi været ydmyge nok i forhold til markedet? Er det rimeligt at forvente at kunderne automatisk vil "opsøge og se lyset"?
3. Hvis vi er enige om at produktet er godt og nyttigt, hvor har vi så fejlet?

Gør man sig selv den tjeneste at svare ærligt på disse spørgsmål vil man få løsningen forærende. Måske skal ideen på kirkegården eller i køleskabet. Det kan også være at den skal justeres. Men mest sandsynligt skal der tilrettelægges en gennemtænkt salgs- og marketingindsats, der åbner markedets øjne for de forbedringer denne ide vil bibringe dem.

Pak gummiarmen væk og gør det som der må gøres. Salgs- og markedsføringsindsatsen er den jernnæve der kræves for at klare sig i et marked med mange produkter, dygtige konkurrenter og kræsne kunder.

Så til alle salgs- og marketingfolk der kan genkende ovenstående: På med handsken...

ChangeMarketing® arbejder med at udvikle og implementere salgs- og markedsorienterede strategier. Klienterne er mellemstore og større danske ejerledede virksomheder. Henrik Wiese har 20 års erfaring med salg og udvikling indenfor business-to-business markedet.

Sæson for marketingplanen

En undersøgelse omfattede topledere i mellemstore og større virksomheder påviser, at ni ud af 10 topledere er utilfredse med marketingfunktionen.

Påfaldende er det, at de ni, som er utilfreds, ikke har en ægte marketingplan

Af Henrik Wiese, partner i ChangeMarketing

For nogle måneder siden omtalte her i Mester Tidende den første samlede undersøgelse af topledelsens tilfredshed med marketingfunktionen i business-to-business-virksomheder. Undersøgelsen omfattede 400 topledere fra 22 brancher i mellemstore og større virksomheder og påviste, at ni ud af 10 topledere var utilfredse med marketingfunktionen. Påfaldende var det, at de ni, som var utilfredse, ikke havde en ægte marketingplan.

Omtalen afstedkom mange reaktioner. B.l.a. har mange efterlyst et argument for, hvorfor man overhovedet skal have en marketingplan. Andre har efterspurgt nogle retningslinjer for planens tilblivelse og inspiration til indhold.

Formålet med dette indlæg er at imødekomme disse ønsker på et tidspunkt hvor de fleste virksomheder er i gang med eller står over for at skulle planlægge det nye finansår.

Hvad skal virksomheden med en marketingplan?

Marketingplanen har til formål at strukturere og effektivisere salgsindsatsen ved at profilere virksomheden over for eksisterende og potentielle kunder. Marketingplanen er det "gelænder", der medvirker til at sikre synlighed og højt motiverede sælgere.

Hvad opnår virksomheden med en marketingplan?

ChangeMarketings undersøgelse peger på, at de virksomheder, der har størst succes målt på vækst i omsætning, indtjening og markedsandele, alle opererer med en marketingplan og prioriterer disciplinen strategisk. Når

alle involverede i god tid ved, hvad der forventes og hvornår, reduceres stressniveauet og antallet af hovsaløsninger, samtidig med at "time to market" reduceres markant. Resultatet er sælgere, der er bedre forberedt og klædt på til mødet med kunderne, og som dermed er et skridt foran konkurrenterne.

Også en fordel i forhold til leverandører

I forhold til danske og udenlandske leverandører er det at kunne præsentere en gennemarbejdet marketingplan også et symbol på, at der er styr på alle detaljer i virksomheden. Det øger tilliden og forbedrer præmisserne for begge parter. I forhold til fagleverandører inden for marketing som f.eks. bureauer, fagblade og messearrangører vil en marketingplan også medføre et bedre forhandlingsudgangspunkt, der resulterer i to vindere og ingen tabere.

Branding på det professionelle marked?

"Branding" er et af tidens mest anvendte modeord, men meget få kender den endegyldige definition af den simple årsag, at den ikke findes. Men vi ved, at Branding er et udtryk, der stammer fra USA, og som bruges i forbindelse med brændemærkning af kvæg. Det tætteste, vi kommer en brugbar definition, er, at virksomhedens identitet skal brændes ind på kundernes netinde. Når virksomhedens målgruppe tælles i nogle hundreder eller få tusinde kunder, er branding ofte en overdimensioneret og kostbar løsning. Samtidig har lektor Caspar Rose og professor Steen Thomsen fra

Handelshøjskolen i København netop påvist, at investeringer i et bedre image isoleret set ikke resulterer i et større afkast. I stedet for at skabe opmærksomhed omkring sig selv skulle man måske fokusere på at yde opmærksomhed til sine kunder.

Marketingplans 7 faser

I det følgende beskrives en 7-faset model, der kan sikre succes med marketingplanen.

Fase 1 - Placer ansvaret entydigt og definer indholdet

Få ansvaret placeret hos en person, der har evnerne, tiden og overskuddet. Find en uafhængig person uden for huset, hvis kompetencen ikke findes i virksomheden i forvejen. Marketingplanen bør tage sit udgangspunkt i virksomhedens Vision, Mission og Key Performance Indicators. Den bør beskrive – og tage stilling til – markeder, målgrupper, produkter/ydelser, salgsmål, strategi, taktik, operationelle aktiviteter og naturligvis økonomi.

Fase 2 - Involvering

En marketingplan, der udvikles i et lukket laboratorium, har sjældent nogen praktisk værdi. Involver – så tidligt som muligt – direktion, salg, produktfolk og andre interessenter, så de også oplever, at de er en del af processen og dermed har et medejerskab. Undersøg om der er gode, eksterne sparringspartnere i leverandøruniverset, som kan sikre, at der bliver "tænkt ud af boksen".

Fase 3 - Hvad skal der opnås med marketinginvesteringen?

I denne fase bliver det fastlagt, om der er produkter, markeder eller kunde-grupper, som særligt skal tilgodeses i markedsføringen. Det anbefales at tage udgangspunkt i ét eller flere salgsmål defineret som: "Hvor meget skal vi sælge af hvad og til hvem?" Det er b.l.a. vigtigt at beslutte, hvordan man vil forede sine marketingressourcer mellem eksisterende og potentielle kunder. Tag ikke de eksisterende kunder for givet – 68 % af alle mistede kunder skyldes mang-

lende opmærksomhed.

Fase 4 - Marketing-mix og betragtninger om "make or buy"

Træf en beslutning om jeres marketing-miks. Ingredienser kan være: Analyser, direct marketing, telemarketing, annoncering, PR, events, messedeltagelse, seminarer, salgsværktøjer, website, e-handel, databasemarkedsføring og CRM. Hvis der skal åbnes et helt nyt marked, så afsæt altid tid og ressourcer til at undersøge det grundigt, inden sælgernes sendes i marken. Tag en beslutning om at gøre det, som I selv er bedst til. Køb jer til resten ude i byen, således at der kan gives "frit valg på alle hyl-der", og man ikke er begrænset af smalle, interne kompetencer. Ofte kan der stilles større og mere professionelle krav til eksterne samarbejdspartnere.

Fase 5 - Budgettering

Afsæt god tid til budgettering og definition af forudsætningerne, så der opnås et realistisk budget, som er nøje koblet til de salgs- og markETINGMÅL, der er opstillet i fase 2. Det er ofte her, at forskellen mellem succes og fiasko afgøres. Budgettet skal kvalificeres og underbygges, ikke baseres på sjusseri og antagelser. Brug god tid på at sætte direktionen ind i økonomien og giv den god tid til at træffe den rigtige beslutning.

Fase 6 - Information og implementering

Sorg for at opnå accept blandt alle, der har direkte eller indirekte indflydelse på marketingindsatsens succes. Sorg for at alle ved, hvad der skal ske, hvornår det skal ske, hvordan det skal ske, og hvorfor det skal ske. Det sidste er meget vigtigt og har afgørende betydning for, om marketing opnår commitment fra organisationen. Marketingstrategi, målsætninger, hyppighed og form kommunikerer til sælgere, så de ved, hvilken backup de kan forvente i den



Henrik Wiese, Partner i ChangeMarketing, der rådgiver virksomheder på det professionelle marked om salgsorienteret, strategisk kreativitet.

kommande f.eks. 12 måneders periode. Husk at informere sælgere i god tid, inden den enkelte kampagne kører, så de kan forberede sig på opfølgningen. Overhold udgivelsesdeadlines – det giver respekt omkring marketing-indsatsen.

Fase 7 - Opfølgning

Marketingplanen skal godkendes af den øverste ledelse og udleveres til bestyrelsen. Herefter skal den drøftes på direktion- og bestyrelsesmøder i lighed med andre nøgletal. Det hyppigt med sælgere og hor, om de er tilfredse eller har forslag til forbedringer – lyt til dem – de er ofte kundernes talerør. Udarbejd løbende kampagnestatistik over antal henvendelser i form af f.eks. svar-kort, e-mails, henvendelser og website-trafik. Følg også op på at det har givet en øget efterspørgsel på de produkter, som kampagnerne har vedrørt. Statistik er et vigtigt redskab til optimering af kampagner, men det er også et vigtigt redskab, når man skal argumentere for en fastholdelse af den vedtagne direct marketingplan.

Tak for din tid og god arbejdslyst

Danmark er mere end nogensinde afhængig af en professionel og gennemført salgs- og marketingindsats. Hvis hver eneste marketingfunktion performer blot 10 % bedre end i dag, vil det få dramatisk indflydelse på eksporten og dermed den fremtidige velfærd for os alle.



De virksomheder, der har størst vækst på omsætning, bundlinje og markedsandel, følger en 7-faset model i deres marketingplanlægning og prioriterer marketingdisciplinen mindst lige så højt som f.eks. økonomi og udvikling.

MARKET

✦ EN ARTIKEL FRA MARKET MAGAZINE NOVEMBER 2006

LÆS KUNDERNE BEDRE END DE LÆSER SIG SELV

af HENRIK WIESE

STRATEGISK MARKETINGPLANLÆGNING FOR PRAKTIKERE

LÆS KU BEDRE END DE

Hos selv rutinerede marketingfolk oplever jeg ofte flakkende øjne, når talen falder på strategisk marketingplanlægning. Jeg har erfaret, at de færreste reelt ved, hvad begrebet betyder – og når der er noget, vi ikke forstår, går vi uden om det. Det er den sandsynlige årsag til, at så få arbejder seriøst med disciplinen. Med denne artikel vil jeg gerne afmystificere begrebet "strategisk marketingplanlægning" og udvide rammerne for det. Min personlige erfaring er nemlig, at strategisk marketingplanlægning er en simpel kombination af systematisk, operationelt arbejde og visionær, kreativ tænkning. Jeg vil gerne præsentere en 7-faset model udviklet til – og af praktikere.

Af HENRIK WIESE, CHANGEMARKETING®



Der findes ikke en endegyldig definition på begrebet strategisk marketing, men der findes masser af ordfyldte forklaringer, som de færreste kan forholde sig praktisk til.

Professorer, lektorer, guruer og såkaldte specialister kappes om at komme med de mest langhårede forklaringer. Desværre taber de ofte målgruppen og på et tidspunkt også sig selv. Diskussioner i ind- og udland har lært mig, at mange har interesser i at gøre det sværere, end det behøver at være. Der er jo ikke meget prestige i at være ekspert i lavpraktik!

FOR DE FLITTIGE OG MODIGE

Hvad, der imidlertid er indiskutabelt, er, at ordet "strategi" stammer fra det græske ord strategos, der betyder kunsten at føre krig. I sig selv er det jo absurd at føre krig mod bl.a. kunder. Men oversat til hverdagssprog er strategisk marketing et stykke operationelt arbejde, der naturligvis fordrer evnen til at kunne tænke abstrakt på basis af det, man ser i krystalkuglen.

KUNDERNE LÆSER SIG SELV



Min definition på strategisk marketingplanlægning er at kunne læse kunderne bedre, end de kan læse sig selv. Det er disciplinen at kunne læse, forudse, beskrive, vække og efterkomme kundernes nuværende og fremtidige behov.

På bare to år er Samsungs andel af det danske mobilmarked steget fra tre til 20 procent. Succesen skyldes dels produkternes kvalitet og dels evnen til at aflæse brugernes behov. I dag ligger Samsungs markedsandel på niveau med Sony Ericsson, kun overgået af Nokia. Selskabet er gået gennem en markant udvikling siden 2002, hvor de blot havde et enkelt produkt på markedet.

Kræver det lidt talent at kunne læse kunderne bedre, end de kan læse sig selv? Ja, men først og fremmest er det arbejdskrævende! Så hvis du er tilhænger af lette løsninger uden hverken virkning eller bivirkning, kan du roligt bladere videre.

Hvis du derimod vil have hul på den luftige størrelse, som strategisk marketing er, gætter jeg på, at du kan have gavn af at læse videre.

Du skal samtidig være parat til at give dig selv helt og fuldt, ligesom det er din ret og pligt at se stort på, hvilke vaner, traditioner og normer, der er herskende på dit marked og i din virksomhed.

Det indebærer risikoen for at blive til grin, men i høj grad også muligheden for succes og anerkendelse. I starten grinede de fleste også af Richard Branson, James Dyson, Dyne-Larsen og Gandhi, men det gik jo meget godt alligevel ...

HVAD OPNÅR DU?

Først og fremmest må du gøre dit motiv klart – hvorfor skal du arbejde med strategisk marketingplanlægning? En væsentlig begrundelse er, at det giver marketingfunktionen reel indflydelse på virksomhedens udvikling.

Topleledelsen er nemlig forpligtet til at høre efter, når nogen taler om strategi og planlægning. Hvis man skal have dem til at høre efter mere end én gang, forudsætter det naturligvis, at du har udført dit hjemmearbejde, inden du ulejliger dem.

Motivet er altså indflydelse på virksomhedens kort- og langsigtede udvikling. Samtidig kan du forberede dig på en proces, der giver dig mere viden, personlig udvikling og arbejdsglæde, end du nogensinde har oplevet før.

Der er nemlig få ting, der er mere tilfredsstillende end at arbejde hårdt og intelligent med strategisk marketingplanlægning. Det forudsætter således fordybelse i kunder, marked, produkter og sælgere og tilhørende refleksion.

Indflydelse, udvikling og refleksion – ikke de værste motivatorer, vel?

HVAD ER UD GANGSPUNKTET?

Tillad mig at præsentere et kontroversielt synspunkt, som imidlertid desværre sjældent bliver konstruktivt modsagt.

Ofte udarbejdes strategier af en ledelse, der har relativt begrænset kontakt med kunder og marked, og som har størstedelen af deres viden fra anden hånd. Budbringere kan jo – bevidst eller ubevidst – farve deres



⊕ "Ofte udarbejdes strategier af en ledelse, der har relativt begrænset kontakt med kunder og marked, og som har størstedelen af deres viden fra anden hånd."

- ⊕ videnformidling, så reelt er ledelsen ofte ubevidst inkompetent. Hertil kommer ledelsens personlige overbevisninger, der ofte er stærkere end saglig argumentation.

Min påstand er, at ledelsens forudsætninger for at læse, forudse, beskrive, vække og efterkomme kundernes nuværende og fremtidige behov reelt er begrænsede.

"Som mester, så hans svende," så når ledelsen kan træffe beslutninger på et relativt tyndt grundlag, kan resten af hierarkiet vel også? De fleste marketingafdelinger har ikke været sene til at kopiere dette koncept og klæbe til taburetten og skrivebordet. Herfra udvikles anbefalinger, der baserer sig på tro, vane og overbevisning frem for erfaring og viden.

Når anbefalinger er svagt underbygget, bliver de hurtigt skudt ned af en ledelse, der ikke nødvendigvis anser marketing for den vigtigste disciplin i virksomheden.

Jeg tror, at mange ved, hvad jeg taler om – resultatet er ofte, at marketingfunktionen ender i skammekrogen og får beskåret sit budget! Selvforskyldt? Ja, utvivlsomt!

AFLIV EN BEGRÆSENDE TRADITION VED ÅRSSKIFTET!

Min opfordring til marketingfunktionen er at bryde traditionen og træde i karakter

med reel hands-on-viden om kunder og marked. Bland jer i alt, der påvirker kunderne direkte og indirekte, og lad intet bremse jer. Marketing er ikke en isoleret disciplin, men noget der influerer på alt i virksomheden.

Strategisk marketingplanlægning er som nævnt at kunne læse kunderne bedre, end de kan læse sig selv. Det er disciplinen at læse, forudse, beskrive, vække og efterkomme kundernes nuværende og fremtidige behov.

Lad det være funktionens interne nytårsforsæt for 2007! Der venter et sjovt, spændende og udviklende arbejde, og belønningen er indflydelse på virksomhedens udvikling.

Præsenter din ide om at aflæse kunderne for topledelsen i virksomheden og få deres accept på processen. Direktionen skal gerne have indflydelse, men ikke nødvendigvis varetoret. Lad dem gerne læse denne artikel, hvis de ikke allerede har gjort det. Jeg har endnu ikke mødt en topleder, der er uenig i min definition af strategisk marketingplanlægning.

FASE 1: HVAD VED DU REELT OM KUNDERNE?

Spørg dig selv: Hvor godt kan du – set udefra – klare dig i en diskussion med den salgsansvarlige om kunder og marked? De fleste marketingmedarbejdere klarer sig desværre dårligt, fordi de kun lejlighedsvis har besøgt kunder.

Sæt dig det mål, at du ikke blot skal klare dig lige så godt som den salgsansvarlige, men bedre!

Mange marketingfolk kan ikke lide at høre det, men en god rollefordeling har aldrig skadet en forestilling. Marketingfolk er, bliver og skal være tjenere for salget.

Det indebærer pligten til at servicere, men også retten til at afdække behovet. Det er – i overført betydning – marketingafdelingens opgave at gå forrest med den store lygte og lyse vejen op for salget.

Det forudsætter naturligvis et ganske grundigt kendskab til det marked, man ønsker at indtage. Uden dette kendskab kan du glemme alt om at arbejde med strategisk marketing.

Denne viden kan du kun hente ét sted – i markedet – især hos kunderne.

Formulér en oversigt over alt det, du ved, og især alt det, du ikke ved, men ønsker vide. Vær ikke bange for at stille såkaldt dumme spørgsmål. Intet er pinligt, kun manglende erkendelse af uvidenhed.

Brug en åben form i din spørgeramme, der ikke leder kunden, men udløser et ærligt svar. Der er forskel på at spørge: "Er vi gode til at overholde vores aftaler?" og "Hvor gode er vi til at overholde vores aftaler?"

»Bagatellen for dig kan være uoverskuelige problemer for kunden.«

DOMINIC TWOSE

- ☛ Sørg for at indtænke alle de af din virksomheds funktioner som kunden har berøring med, f.eks. salg, kundeservice, omstilling, lager, transport og marketing. Med hensyn til dit videre arbejde er det ikke uinteressant at høre, hvordan de træffer beslutninger, hvilke messer de besøger, hvilke medier de læser, om de bruger nettet etc.

FASE 2: SE OG LYT TIL KUNDERNE

Det er din viden om kunder og marked, der giver dig forspringet i det strategiske marketingplanlægningsarbejde. Det er denne viden, der sætter dig i stand til at tage den lange kikkert for øjet og indfange, hvad det er, kunderne ønsker og forventer.

Udvælg 10 til 15 virksomheder fordelt på eksisterende kunder, tidligere kunder og ønskede kunder. Du skal naturligvis orientere den/de salgsansvarlige, men du skal ikke bede om lov. Kunderne tilhører virksomheden – ikke enkeltpersoner. Som nævnt tidligere skal du naturligvis have direktionens accept og tilbyde dem skriftlige, uensurede efterretninger fra kunderne.

Kontakt den relevante/daglige kontaktperson hos kunden, og anmod om et møde. Dit ærinde er at få ærlige input til, hvordan din virksomhed skal positioneres i fremtiden og selvfølgelig høre, om kunden har ønsker og forslag. Bed kunden afsætte minimum et par timer. Når jeg selv holder sådanne samtaler på vegne af kunder, udvikler det sig ofte til en halvdags seance, fordi kunden nyder, at nogen ser og lytter.

Mødet holdes naturligvis hos kunden – start med en rundvisning, så du får et solidt indtryk af, hvad der foregår. Vis interesse, rør ved produkterne og spørg om ting, der undrer dig, eller som du ikke forstår. Alle holder af at tale om deres egen virksomhed, og du har brug for at forstå den.

Gennemgå din spørgeramme på en uformel måde, og giv tid til svar og informationer, der falder uden for. Notér flittigt, så ingen oplysninger forbigår din opmærksomhed. Bagateller for dig kan være uoverskuelige problemer for kunden.

Du må sikre dig, at kunden får en helt egen professionel oplevelse, der forstærker hans lyst til et fortsat samarbejde med din virksomhed.

Et vigtigt delmål er at få oplysninger med hjem, som kunden aldrig har fortalt andre i din virksomhed. Det kan være tilfredshed, utilfredshed, overvejelser om at stoppe samarbejdet, konkurrentinformation, indkøbsplaner, strategier etc. Dette vil forstærke den interne respekt omkring indsatsen. Påtag dig ansvaret for at løse eventuelle problemer i forhold til kunden.

FASE 3: DOKUMENTÉR DIN VIDEN OG TAG ANSVAR

Registrér den indhentede viden inden for 36 timer, og udvis ikke nogen form for censur. Send din efterretning til direktionen, og del den med kolleger/medarbejdere i marketingfunktionen. Send den eventuelt også til kunden, så han oplever, at han har investeret tiden godt.

Hvis der er problemer, der skal tages vare på – og det er der altid – sender du naturligvis også efterretningen til den kundeansvarlige. Men hold fast i, at kunden har delt problemet med dig og derfor forventer, at du løser det. Du følger op på tingene og får dig til gengæld en ven for livet – en kunde- og markedskilde.

Gentag proceduren med 10 til 15 kunder, indtil du kan sige, at din videnbase er repræsentativ. Når du er færdig, sidder du sandsynligvis med 50 til 100 sider renskrevne markedsefterretninger. Nu har du omsider tilstrækkelig solid viden til at arbejde strategisk, og du vil føle dig klogere end nogensinde før.

FASE 4: ANALYSÉR OG SORTÉR

Denne fase kræver tid, ro og fordybelse, og det klogeste vil være at placere sig udenfor virksomheden, f.eks. hjemme eller i et sommerhus. Gennemgå nu alle efterretninger, og gør det gerne flere gange.

Registrér og sortér de vigtigste gennemgående ønsker til nutiden og fremtiden. Lad dig ikke påvirke af den aktuelle situation

hos jer og om, hvad der p.t. kan lade sig gøre, og hvad der ikke kan. Koncetrér dig om kundernes ønsker.

I denne fase er det en pligt at være naiv og drømme med udgangspunkt i kundernes forventninger.

Du kan f.eks. lade dig inspirere af følgende enkle paradigme i din formulering:

- "Når du som kunde ringer til os, skal du have følgende oplevelse i kundeservice:"
- "Når du søger information på vores hjemmeside, skal du have følgende oplevelse:"
- "Når vi markedsfører os over for dig, ønsker vi at opnå følgende effekt:"
- "I kontakten med vores sælgere skal du opleve følgende:"

Du vil opleve, at der snart tegner sig et tydeligt billede af kundernes ønsker og krav til jeres virksomhed. Du vil sandsynligvis også erfare, at disse ønsker og krav befinder sig i den lavpraktiske ende af skalaen.

Mange kunder er mere fokuseret på alt det uden om ydelsen/produktet. F.eks. om fakturaen er til at forstå, hvor hurtigt telefonen besvares, om de føler sig forstået, og hvor venlige vi er i kundebetjeningen.

Nu besidder du den faktuelle viden, der skal til for at kunne læse kunderne bedre, end de kan læse sig selv.

Med dine markedsefterretninger og din analyse er du nu i stand til at læse, forudse, beskrive, vække og efterkomme kundernes nuværende og fremtidige behov.

FASE 5: REFLEKTÉR

Samtidig med at du nu er blevet særdeles oplyst om kunder og marked, er du sandsynligvis også blevet forvirret på et højere plan! Lad dig ikke skræmme af det.

Det vigtige er nemlig, at du har fået såvel viden som inspiration, og at du står med et unikt redskab til at overbevise virksomhedens ledelse og den øvrige organisation om påkrævede forandringer.

Læg materialet til side i nogle uger, mens du lader din bevidsthed og underbevidsthed arbejde for dig. Hav altid blok og ☛

»Marketing er forpligtet til at blande sig i alt, der kan medføre øget salg og indtjening.

HENRIK WIESE

- pen på dig og ved sengebordet. Ideer og indfald har det med at dukke op på de særeste tidspunkter. Kast dig eventuelt over deskresearch via værktøjer inden for kredit- og markedsinformation. Tilvejebring statistiske tal om marked, konkurrenter m.v.

FASE 6: DEN INNOVATIVE OG PLANLÆGGENDE FASE

Nu er du klædt på til at komme med et bud på virksomhedens orientering mod markedet. Din styrke ligger i, at det ikke er dig, der taler, men virksomhedens kunder! Du har blot fortolkerens rolle. Enhver indvending er en indvending mod kundernes udtrykkelige ønske!

Med udgangspunkt heri kan du nu påbegynde en troværdig og gennemslagskraftig strategisk planlægning.

Din første opgave er at formulere fællesnævneren for den oplevelse, som du anbefaler, at virksomhedens kunder skal have i kontakten med jeres virksomhed. Der skal naturligvis være tale om en troværdig formulering, som hver eneste medarbejder i jeres virksomhed på sigt kan komme til at forholde sig til. Det skal gerne kunne formuleres med et eller få ord.

Med udgangspunkt i din viden om marked og kunder kan du nu udarbejde anbefalinger til:

- En revideret vision og mission, der tager udgangspunkt i markedet og demonstrerer jeres evne til at læse, forudse, definere, beskrive, vække og efterkomme kundernes nuværende og fremtidige behov.
- En markedsføringsstrategi, som definerer, hvordan virksomheden skal positionere og differentiere sig.
- Målbare salgsmål og marketingmål for de næste tre år. F.eks. hvor meget af hvad skal vi sælge til hvem? Hvor høj en tilfredshedsscore ønsker vi om et, to og tre år?
- Hvilke kunder bør vi i fremtiden koncen-

trere al vores energi om? Hvordan er deres købsadfærd, og hvem er beslutningstagere og influenter?

- Hvilke produkter/ydelser skal saneres bort, og hvilke nye skal udvikles/opdateres?
- Hvad har salg behov for af støtteværktøjer, information, konkurrentviden og markedsefterretninger?
- Hvad kan marketing gøre for at styrke relationerne til kunderne?
- En revideret prisstrategi i op- eller nedad gående retning.
- Kan vi gøre noget for at få varerne frem, så vores kunder aldrig oplever ventetid?

Som det fremgår, er det vigtigt at tænke 360 grader rundt i virksomheden. Marketing er forpligtet til at blande sig i alt, der kan medføre øget salg og indtjening.

Du vil opleve, at din strategiske, taktiske og operationelle del af marketingplanen stort set skriver sig selv.

FASE 7: RUTINE OG VEDLIGEHOLD

Efter dit omfattende afdækningsprojekt er du blevet meget klogere.

Kunsten er nu aldrig at blive tilfreds og aldrig komme i en situation, hvor du kommer bagefter kundernes behov.

Fasthold en tæt dialog med kunderne, så det at kende kundernes behov bedre, end de selv gør, bliver en permanent tilstand.

GOD ARBEJDSLYST

Jeg håber, at du har fået afmystificeret begrebet strategisk marketingplanlægning og erfaret, at det er en simpel kombination af systematisk, operationelt arbejde og visionær, kreativ tænkning.

Hvis du har svært ved at overskue processen, fordi den er tidskrævende, kan du overveje at udnævne en intern eller en ekstern proceskonsulent som tovholder. Kom i gang – hellere i dag end i morgen.

Godt nytår. 🍀



HENRIK WIESE

Henrik Wiese har 20 års erfaring med salg og marketing og er partner i konsulentvirksomheden ChangeMarketing®, der hjælper mellemstore og større virksomheder med at skabe sammenhængskraft mellem salgs- og marketingfunktionerne. Klienterne har alle et ønske om at blive førende inden for deres branche i løbet af tre til fem år.

Det er ChangeMarketings vision, at marketingafdelingen i 2010 er en af de mest respekterede funktioner i danske virksomheder.

ChangeMarketings undersøgelse "Marketingfunktionen til debat" inklusive hovedkonklusioner og anbefalinger kan downloades på www.changemarketing.dk

Læs kunderne bedre end de læser sig selv

Her præsenteres en syvfaset model til strategisk marketingplanlægning – udviklet til og af praktikere

Af Henrik Wiese, partner, ChangeMarketing®

Hos selv rutinerede marketingfolk oplever jeg ofte flakkende øjne, når talen falder på strategisk marketingplanlægning. Jeg har erfaret, at de færreste reelt ved, hvad begrebet betyder – og når der er noget, vi ikke forstår, går vi uden om det. Det er den sandsynlige årsag til, at så få arbejder seriøst med disciplinen.

Min personlige erfaring er, at strategisk marketingplanlægning er en simpel kombination af systematisk, operationelt arbejde og visionær, kreativ tænkning.

Der findes ikke en endegyldig definition på begrebet strategisk marketing, men der findes masser af ordfyldte forklaringer, som de færreste kan forholde sig praktisk til.

Professorer, lektorer, guruer og såkaldte specialister kapper om at komme med de mest langhårede forklaringer. Desværre taber de ofte målgruppen og på et tidspunkt også sig selv. Diskussioner i ind- og udland har lært mig, at mange har interesse i at gøre det sværere, end det behøver at være. Der er jo ikke meget prestigé i at være ekspert i lavpraktik!

For de flittige og modige

Det er imidlertid indiskutabelt, at ordet "strategi" stammer fra det græske ord strategos, der betyder kunsten at føre krig. I sig selv er det jo absurd at føre krig mod bl.a. kunder. Men oversat til hverdagsprog er strategisk marketing et stykke operationelt arbejde, der naturligvis fordrer evnen til at kunne tænke abstrakt på basis af det, man ser i krystalgugen.

Min definition på strategisk marketingplanlægning er at kunne læse kunderne bedre, end de kan læse sig selv. Det er disciplinen at kunne læse, forudsæ, beskrive, vække og efterkomme kundernes nuværende og fremtidige behov.

Et eksempel: På bare to år er Samsungs andel af det danske mobilmarked steget fra tre til 20 procent. Succesen skyldes

dels produkternes kvalitet, dels evnen til at aflæse brugernes behov. I dag ligger Samsungs markedsandel på niveau med Sony Ericsson, kun overgået af Nokia. Selskabet er gået gennem en markant udvikling siden 2002, hvor det blot havde et enkelt produkt på markedet.

Kræver det lidt talent at kunne læse kunderne bedre, end du kan læse dig selv? Ja, men først og fremmest er det arbejdskravet! Så hvis du er tilhænger af lette løsninger uden hvilken virkning eller bivirkning, kan du roligt blade videre.

Hvis du derimod vil have hul på den luftige størrelse, som strategisk marketing er, kan du have gavn af at læse videre.

Du skal samtidig være parat til at give dig selv helt og fuldt, ligesom det er din ret og pligt at se stort på, hvilke vaner, traditioner og normer der er herskende på dit marked og i din virksomhed. Det indebærer risikoen for at blive til grin, men i høj grad også muligheden for succes og anerkendelse. I starten grinede de fleste også af Richard Branson, James Dyson, Larsen og Gandhi, men det gik jo meget godt alligevel ...

Det opnår du

Først og fremmest, nå du gøre dit motiv klart - hvorfor skal du arbejde med strategisk marketingplanlægning? En væsentlig grundelse er, at det giver marketingfunktionen reel indflydelse på virksomhedens udvikling.

Topledelsen er nemlig forpligtet til at høre efter, når nogen taler om strategi og planlægning. Hvis man skal have den til at høre efter mere end én gang, forudsætter det naturligvis, at du har udført dit hjemmarbejde inden du udligger dem.

Motivet er altså indflydelse på virksomhedens kort- og langsigtede udvikling. Samtidig kan du forberede dig på en proces, der giver dig mere viden, personlig udvikling og arbejdsglæde, end du nogensinde har oplevet før.

Der er nemlig få ting, der er mere tilfredsstillende end at arbejde hårdt og intelligent med strategisk marketingplanlægning. Det forudsætter således fordybelse i kunder, marked, produkter og sælgere - og tilhørende refleksion.

Indflydelse, udvikling og refleksion - ikke de værste motivatorer, vel?

Udgangspunktet

Ofte udarbejdes strategier af en ledelse, der har relativt begrænset kontakt med kunder og marked, og som har størstedelen af sin viden fra anden hånd. Budbringere kan jo - bevidst eller ubevidst - farve deres videnformidling, så reelt er ledelsen ofte ubevidst inkompetent. Hertil kommer ledelsens personlige overbevisninger, der ofte er stærkere end saglig argumentation.

Min påstand er, at ledelsens forudsætninger for at læse, forudsæ, beskrive, vække og efterkomme kundernes nuværende og fremtidige behov reelt er begrænsede.

"Som mester, så hans svenne" ... så når ledelsen kan træffe beslutninger på et relativt tyndt grundlag, kan resten af hierarkiet vel også? De fleste marketingafdelinger har ikke været sene til at kopiere dette koncept og klæbe til taburetten og skrivebordet. Herfra udvikles anbefalinger, der baserer sig på tro, vane og overbevisning frem for erfaring og viden.

Når anbefalinger er svagt underbygget, bliver de hurtigt skudt ned af en ledelse, der ikke nødvendigvis anser marketing for den vigtigste disciplin i virksomheden.

Resultatet er ofte, at marketingfunktionen ender i skamsekrogen og får beskåret sit budget! Selvforskyldt? Ja, utvivlsomt!



Bryd traditionen

Min opfordring til marketingfunktionen er at bryde traditionen og træde i karakter med reel hands-on-viden om kunder og marked. Blandt jer i alt, der påvirker kunderne direkte og indirekte, og lad intet bremse jer. Marketing er ikke en isoleret disciplin, men noget der influerer på alt i virksomheden.

Strategisk marketingplanlægning er som nævnt at kunne læse kunderne bedre, end de kan læse sig selv. Det er disciplinen at læse, forudsæ, beskrive, vække og efterkomme kundernes nuværende og fremtidige behov.

Lad det være funktionens interne målsætning. Der venter et spjot, spændende og udviklende arbejde, og belønningen er indflydelse på virksomhedens udvikling.

Præsenter din ide om at aflæse kunderne for topledelsen i virksomheden og få dens accept på processen. Direktionen skal gerne have indflydelse, men ikke nødvendigvis vetoet.



» Læs kunderne bedre end de læser sig selv

Fase 1: Hvad ved du reelt om kunderne

Spørg dig selv: Hvor godt kan du - set udefra - klare dig i en diskussion med den salgsansvarlige om kunder og marked? De fleste marketingmedarbejdere klarer sig desværre dårligt, fordi de kun lejlighedsvis har besøgt kunder.

Sæt dig det mål, at du ikke blot skal klare dig lige så godt som den salgsansvarlige, men bedre!

Mange marketingfolk kan ikke lide at høre det, men en god rollefordeling har aldrig skadet en forestilling. Marketingfolk er, bliver og skal være tjenerne for salget.

Det indebærer pligten til at servicere, men også retten til at afdrække behovet. Det er - i overført betydning - marketingafdelingens opgave at gå forrest og lyse vejen op for salget.

Det forudsætter naturligvis et ganske grundigt kendskab til det marked, man ønsker at indtage. Uden dette kan du glemme alt om at arbejde med strategisk marketing.

Denne viden kan du kun hente ét sted - i markedet, især hos kunderne.

Formulér en oversigt over alt det, du ved - og især alt det, du ikke ved, men ønsker vide. Vær ikke bange for at stille såkaldt dumme spørgsmål. Intet er pinligt, kun manglende erkendelse af uvidenhed.

Brug en åben form i din spørgeramme, der ikke leder kunden, men udløser et ærligt svar. Der er forskel på at spørge: "Er vi gode til at overholde vores aftaler?" og: "Hvor vigtigt er det for dig, at vi overholder aftaler?"

Sørg for at indtænke alle de af din virksomheds funktioner, som kunden har berøring med - f.eks. salg, kundeservice, omstilling, lager, transport og marketing. Med hensyn til dit videre arbejde er det ikke uinteressant at høre, hvordan de træffer beslutninger, hvilke messer de besøger, hvilke medier de læser, om de bruger nettet etc.

Fase 2: Se og lyt til kunderne

Det er din viden om kunder og marked, der giver dig forspringet i arbejdet med den strategiske marketingplanlægning. Det sætter dig i stand til at tage den lange kikkert for glet og indfange, hvad kunderne ønsker og forventer.

Udvælg 10-15 virksomheder fordelt på eksisterende kunder, tidligere kunder og ønskede kunder. Du skal naturligvis orientere dig om de salgsansvarlige, men du skal ikke bede om lov. Kunderne tilhører virksomheden - ikke enkeltpersoner. Som nævnt tidligere skal du naturligvis have direktionens accept og tilbyde dem skriftlige, censurerede efterretninger fra kunderne.

Kontakt den relevante kontaktperson hos kunden og anmod om et møde. Dit ærind er at få ærlige input til, hvordan din virksomhed skal positioneres i fremtiden - og selvfølgelig høre, om kunden har ønsker og forslag. Bed kunden afsætte minimum et par timer. Når jeg selv holder sådanne samtaler på vegne af kunder, udvikler det sig ofte til en halvdags seance, fordi kunden nyder, at nogen ser og lytter.

Mødet holdes naturligvis hos kunden - start med en rundvis-



ning, så du får et solidt indtryk af, hvad der foregår. Vis interesse, rør ved produkterne og spørg om ting, der undrer dig, eller som du ikke forstår. Alle holder af at tale om deres egen virksomhed, og du har brug for at forstå den.

Gennemgå din spørgeramme på en uformel måde, og giv tid til svar og informationer, der falder uden for. Notér flittigt så ingen oplysninger forbigår din opmærksomhed. Bagateller for dig kan være uoverskuelige problemer for kunden.

Du må sikre dig, at kunden får en helt gennem professionel oplevelse, der forstærker hans lyst til et fortsat samarbejde med din virksomhed.

Et vigtigt delmål er at få oplysninger med hjem, som kunden aldrig har fortalt andre i din virksomhed. Det kan være tilfredshed, utilfredshed, overvejelser om at stoppe samarbejdet, konkurrentinformation, indkøbsplaner, strategier etc. Dette vil forstærke den interne respekt omkring indsatsen. Påtag dig ansvaret for at løse eventuelle problemer i forhold til kunden.

Fase 3: Dokumenter din viden og tag ansvar

Registrér den indhentede viden inden for 30 timer, og udvis ikke nogen form for censur. Send din efterretning til direktionen og del den med kolleger/medarbejdere i marketingfunktionen. Send den eventuelt også til kunden, så han oplever, at han har investeret tiden godt.

Hvis der er problemer, der skal tages vare på - og det er der altid - sender du naturligvis også efterretningen til den kunde-

ansvarlige. Men hold fast i, at kunden har delt problemet med dig og derfor forventer, at du løser det. Du følger op på tingene og får dig til gengæld en ven for livet - en kunde- og markedskilde.

Gentag proceduren med 10-15 kunder, indtil du kan sige, at din videnbase er repræsentativ. Når du er færdig, sidder du sandsynligvis med 50-100 sider markeds efterretninger. Nu har du områder tilstrækkelig solid viden til at arbejde strategisk, og du vil føle dig klogere end nogensinde før.

Fase 4: Analyser og sorter

Denne fase kræver tid, ro og fordybelse, og det klogeste vil være at placere sig udenfor virksomheden. Gennemgå nu alle efterretninger, og gør det gerne flere gange.

Registrér og sorter de vigtigste gennemgående ønsker til nutiden og fremtiden. Lad dig ikke påvirke af den aktuelle situation hos jer og om, hvad der pt. kan og ikke kan lade sig gøre. Koncener dig om kundernes ønsker.

I denne fase er det en pligt at være naiv og drømme med udgangspunkt i kundernes forventninger.

Du kan f.eks. lade dig inspirere af følgende enkle paradigme i din formulering:

- "Når du som kunde ringer til os, skal du have følgende oplevelse i kundeservice."



MARKETING

»» Læs kunderne bedre end de læser sig selv

- "Når du søger information på vores hjemmeside, skal du have følgende oplevelse:"
 - "Når vi markedsfører os over for dig, ønsker vi at opnå følgende effekt:"
 - "I kontakten med vores sælgere skal du opleve følgende:"
- Du vil opleve, at der snart tegner sig et tydeligt billede af kundernes ønsker og krav til jeres virksomhed. Du vil sandsynligvis også erfare, at disse ønsker og krav befinder sig i den lavpraktiske ende af skalaen.

Mange kunder er mere fokuseret på alt det uden om ydelsen/produktet. F.eks. om fakturaen er til at forstå, hvor hurtigt telefonen besvares, om de føler sig forstået, og hvor venlige vi er i kundebetjeningen.

Nu besidder du den faktuelle viden, der skal til for at kunne læse kunderne bedre, end de kan læse sig selv.

Med dine markedsefterretninger og din analyse er du nu i stand til at læse, forudsæ, beskrive, vække og efterkomme kundernes nuværende og fremtidige behov.

Fase 5: Reflekter

Samtidig med at du nu er blevet særdeles oplyst om kunder og marked, er du sandsynligvis også blevet forvirret på et højere plan. Lad dig ikke skræmme af det.

Det vigtige er nemlig, at du har fået såvel viden som inspiration, og at du står med et unikt redskab til at overbevise virksomhedens ledelse og den øvrige organisation om påkrævede forandringer.

Læg materialet til side i nogle uger, mens du lader din bevidsthed og underbevidsthed arbejde for dig. Hav altid blok og pen på dig og ved sengebordet. Ideer og indfald har det med at dukke op på de særeste tidspunkter.

Kast dig eventuelt over desk-research via værktøjer indenfor kredit- og markedsinformation (f.eks. Experian). Tilvejebring statistiske tal om marked, konkurrenter m.v.

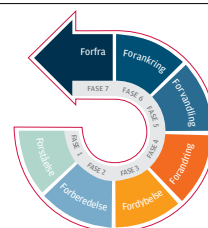
Fase 6: Den innovative og planlæggende fase

Nu er du klædt på til at komme med et bud på virksomhedens orientering mod markedet. Din styrke ligger i, at det ikke er dig, der taler, men virksomhedens kunder. Du har blot fortolkerens rolle. Enhver indvending er en indvending mod kundernes udtrykkelige ønske.

Med udgangspunkt heri kan du nu påbegynde en troværdig og gennemslagskraftig strategisk planlægning.

Din første opgave er at formulere fællesnævneren for den oplevelse, som du anbefaler, at virksomhedens kunder skal have i kontakten med jeres virksomhed. Der skal naturligvis være tale

om en troværdig formulering, som hver eneste medarbejder i jeres virksomhed på sigt kan komme til at forholde sig til. Det skal gerne kunne formuleres med et eller få ord.



Med udgangspunkt i din viden om marked og kunder kan du nu udarbejde anbefalinger til:

- En revideret vision og mission, der tager udgangspunkt i markedet og demonstrerer jeres evne til at læse, forudsæ, definere, beskrive, vække og efterkomme kundernes nuværende og fremtidige behov
- en markedsføringsstrategi, som definerer, hvordan virksomheden skal positionere og differentiere sig
- målbare salgsmål og marketingmål for de næste tre år. F.eks. hvor meget af hvad skal vi sælge til hvem? Hvor høj en tilfredshedsscore ønsker vi om et, to og tre år?
- hvilke kunder bør vi i fremtiden koncentrere vores energi om? Hvordan er deres købsadfærd, og hvem er beslutnings-tagere og influenter?
- hvilke produkter/tydelser skal saneres bort, og hvilke nye skal udvikles/opdateres?
- hvad har salget behov for af støtteværktøjer, information, konkurrentviden og markedsefterretninger?
- hvad kan marketing gøre for at styrke relationerne til kunderne?
- en revideret prisstrategi i op- eller nedadgående retning
- kan vi gøre noget for at få varerne frem, så vores kunder aldrig oplever ventetid?
- etc. etc.

Som det fremgår, er det vigtigt at tænke 360 grader rundt i virksomheden. Marketing er forpligtet til at blande sig i alt, der kan medføre øget salg og indtjening.

Du vil opleve, at din strategiske, taktiske og operationelle del af marketingplanen stort set skriver sig selv.

Fase 7: Rutine og vedligehold

Efter det omfattende afdækningsprojekt er du blevet meget klogere.

Kunsten er nu aldrig at blive tilfreds og aldrig komme i en situation, hvor du kommer bagefter kundernes behov.

Fasthold en tæt dialog med kunderne, så det at kende kundernes behov bedre, end de selv gør, bliver en permanent tilstand. ■



Henrik Wiese

har 20 års erfaring med salg og marketing. Han er partner i konsulentvirksomheden ChangeMarketing®, der hjælper mellemstore og større virksomheder med at skabe sammenhængskraft mellem salgs- og marketingfunktionerne.

ChangeMarketings vision er, at marketingafdelingen i 2010 er en af de mest respekterede funktioner i danske virksomheder.

Mere information på changemarketing.dk

Dårlig planlægning svækker virksomhedens marketing

Nu er det tid at lægge marketingplaner for fremtiden. Og det er en opgave, man gør klogt i at tage alvorligt, hvis man vil slippe fri af den helt generelle utilfredshed, som 90% af danske topledere i 22 brancher føler for deres egen marketingfunktion. Kritikken bunder nemlig i fraværet af regulære marketingplaner, og den mangel kan udbedres, når blot man følger syv gode, praktiske råd.

Af Henrik Wiese

For nogle måneder siden omtalte her i Logistik Horisont den første samlede undersøgelse af topledelsens tilfredshed med marketingfunktionen i B2B-virksomheder. Af 400 topledere i mellemstore og større virksomheder i 22 brancher var 90% utilfredse med deres egen marketingfunktion. Påfaldende var det, at de, som var utilfredse, ikke havde en ægte marketingplan.

Omtalen afstedkom mange reaktioner. Bl.a. har mange efterlyst et argument for, hvorfor man overhovedet skal have en marketingplan. Andre har efterspurgt nogle retningslinjer for planens tilblivelse og inspiration til indhold. Formålet med dette indlæg er at imødekomme disse ønsker på et tidspunkt, hvor de fleste virksomheder er i gang med at skulle planlægge det nye finansår.

Synlighed og motivation

Marketingplanen har til formål at strukturere og effektivisere salgsindsatsen ved at profilere virksomheden over for eksisterende og potentielle kunder. Marketingplanen medvirker til at sikre synlighed og højt motiverede sælgere.

Færre hovsaløsninger

De virksomheder, der har størst succes målt på vækst i omsætning, indtjening og markedsandele, opererer alle med en marketingplan og prioriterer disciplinen strategisk.

Når alle involverede i god tid ved, hvad der forventes og hvornår, reduceres stressniveauet og antallet af hovsaløsninger, samtidig med at "time to market" reduceres markant. Resultatet er sælgere, der er bedre forberedt og klædt på til mødet med kunderne, og som dermed er et skridt foran konkurrenterne.

Styr på detaljen

I forhold til danske og udenlandske leverandører er en gennemarbejdet marketingplan også et symbol på, at der er styr på alle detaljer i virksomheden. Det øger tilliden og forbedrer præmisserne for begge parter.

I relation til fagleverandører inden for marketing som f.eks. bureauer, fagblade og messearrangører vil en marketingplan

Henrik Wiese, partner i ChangeMarketing, der rådgiver virksomheder på det professionelle marked om salgsorienteret, strategisk kreativitet.

også medføre et bedre forhandlingsudgangspunkt, der resulterer i to vindere og ingen tabere.

Branding er kostbar

”Branding” er et af tidens mest anvendte modeord, men meget få kender dets endegyldige definition af den simple årsag, at den ikke findes. Men vi ved, at branding er et udtryk, der stammer fra USA, og som bruges i forbindelse med brændemærkning af kvæg. Det tætteste, vi kommer en brugbar definition, er, at virksomhedens identitet skal brændes ind på kundernes nethinde.

Når virksomhedens målgruppe tæles i nogle hundreder eller få tusinde kunder, er branding ofte en overdimensioneret og kostbar løsning. Samtidig har lektor Caspar Rose og professor Steen Thomsen fra Handelshøjskolen i København netop påvist, at investeringer i et bedre image isoleret set ikke resulterer i et større afkast. I stedet for at skabe opmærksomhed omkring sig selv skulle man måske fokusere på at yde opmærksomhed til sine kunder.

Marketing i syv faser

I det følgende beskrives en 7-faset model, der kan sikre succes med marketingplanen.

Fase 1 – Placer ansvaret entydigt og definér indholdet

Få ansvaret placeret hos en person, der har evnerne, tiden og overskuddet. Find en uafhængig person uden for huset, hvis kompetencen ikke findes i virksomheden. Marketingplanen bør tage udgangspunkt i virksomhedens Vision, Mission og Key Performance Indicators. Den bør beskrive – og tage stilling til – markeder, målgrupper, produkter/ydelser, salgsmål, strategi, taktik, operationelle aktiviteter og naturligvis økonomi.

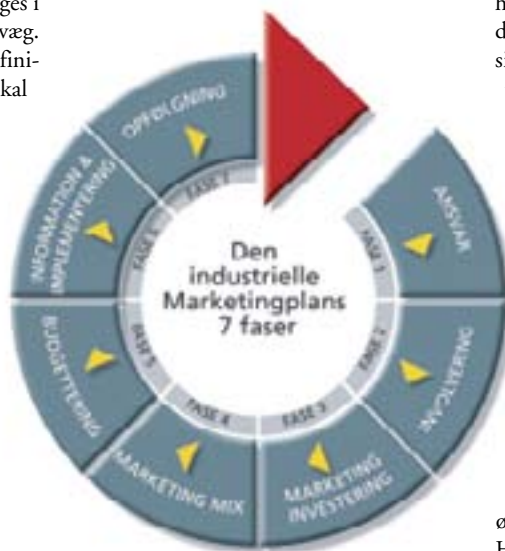
Fase 2 – Involvering

En marketingplan, der udvikles i et lukket laboratorium, har sjældent nogen praktisk værdi. Involver – så tidligt som muligt – direktion, salg, produktfolk og andre interessenter, så de også oplever, at de er en del af processen og dermed har et medejerskab. Undersøg om der er gode, eksterne sparringspartnere i leverandøruniverset, som kan sikre, at der bliver ”tænkt ud af boksen”.

Fase 3 – Sæt mål for marketinginvesteringen

I denne fase bliver det fastlagt, om der er produkter, markeder eller kunde grupper, som særligt skal tilgodeses i markedsføringen.

Det anbefales at tage udgangspunkt i ét eller flere salgsmål defineret som: ”Hvor meget skal vi sælge af hvad og til hvem?” Det er bl.a. vigtigt at beslutte, hvordan man vil fordele sine marketingressourcer mellem eksisterende og potentielle kunder. Tag ikke de eksisterende kunder for givet – 68 % af alle mistede kunder skyldes manglende opmærksomhed.



De virksomheder, der har størst vækst på omsætning, bundlinje og markedsandel, følger en 7-faset model i deres marketingplanlægning og prioriterer marketingdisciplinen mindst lige så højt som f.eks. økonomi og udvikling.

Fase 4 – Marketing-mix og ”make or buy”

Træf en beslutning om jeres marketing-mix. Ingredienser kan være: analyser, direct marketing, telemarketing, annoncering, PR, events, messedeltagelse, seminarer, salgsværktøjer, website, e-handel, databasemarkedsføring og CRM. Hvis der skal åbnes et helt nyt marked, så afsæt tid og ressourcer til at undersøge det grundigt, inden sælgerne sendes i marken. Tag en beslutning om at gøre det, som I selv er bedst til. Køb jer til resten ude i byen, således at der kan gives ”frit valg på alle hylder”, og man ikke er begrænset af smalle, interne kompetencer. Ofte kan der stilles større og mere professionelle krav til eksterne samarbejdspartnere.

Fase 5 – Budgettering

Afsæt god tid til budgettering og definition af forudsætningerne, så der opnås et realistisk budget, som er nøje koblet til de salgs- og marketingmål, der er opstillet i fase 2. Det er ofte her, at forskellen mellem succes og fiasko afgøres. Budgettet skal kvalificeres og

underbygges, ikke baseres på sjusseri og antagelser. Brug god tid på at sætte direktionen ind i økonomien, og giv den god tid til at træffe den rigtige beslutning.

Fase 6 – Information og implementering

Sørg for at opnå accept blandt alle, der har direkte eller indirekte indflydelse på marketingindsatsens succes. Sørg for at alle ved, hvad der skal ske, hvornår det skal ske, hvordan det skal ske, og hvorfor det skal ske. Det sidste er meget vigtigt og har afgørende betydning for, om marketing opnår commitment fra organisationen. Marketingstrategi, målsætninger, hyppighed og form kommunikerer til sælgerne, så de ved, hvilken backup de kan forvente i den kommende f.eks. 12 måneders periode. Husk at informere sælgerne i god tid, inden den enkelte kampagne kører, så de kan forberede sig på opfølgningen. Overhold udgivelsesdeadlines – det giver respekt omkring marketingindsatsen.

Fase 7 – Opfølgning

Marketingplanen skal godkendes af den øverste ledelse og udleveres til bestyrelsen. Herefter skal den drøftes på direktions- og bestyrelsesmøder i lighed med andre nøgletal. Tal hyppigt med sælgerne og hør, om de er tilfredse eller har forslag til forbedringer – lyt til dem – de er ofte kundernes talerør. Udarbejd løbende kampagnestatistik over antal henvendelser i form af f.eks. svarkort, e-mails, henvendelser og website-trafik. Følg også op på at det har givet en øget efterspørgsel på de produkter, som kampagnerne har vedrørt. Statistik er et vigtigt redskab til optimering af kampagner, men det er også et vigtigt redskab, når man skal argumentere for en fastholdelse af den vedtagne direct marketingplan.

God arbejdslyst

Danmark er mere end nogensinde afhængig af en professionel og gennemført salgs- og marketingindsats. Hvis hver eneste marketingfunktion performer blot 10 % bedre end i dag, vil det få dramatisk indflydelse på eksporten og dermed den fremtidige velfærd for os alle. – På vegne af ChangeMarketing siger jeg tak for opmærksomheden og ønsker dig god arbejdslyst med en mere effektiv marketing også i din virksomhed.

Yderligere information kan rekvireres hos ChangeMarketing, på websitet www.change-marketing.dk eller ved mail til info@change-marketing.dk.

DIREKTE OM SALG OG MARKETING



SÅDAN SÆLGER DU DM-AKTIVITETEN INTERNT!

AF JOURNALIST KARIN BECH

Måske har du og resten af marketingafdelingen set lyset, men hvordan overbevise I ledelsen og resten af organisationen om, at det er en god ide at bruge direct mail og direct marketing? Henrik Wiese fra ChangeMarketing giver tips om, hvordan man argumenterer effektivt, og hvordan man involverer alle relevante medarbejdere fra top til bund på de rigtige tidspunkter.

I næsten 90% af alle danske virksomheder fungerer marketingafdelingerne ikke godt nok, og et af de ømme punkter er, at man ikke er god nok til at markedsføre aktiviteterne internt. Når organisationen ikke er med, opstår der i mange tilfælde kampe, der kan ødelægge enhver chance for succes, specielt når det gælder direct marketing kampagner. Det siger Henrik Wiese, som er partner i ChangeMarketing. En rådgivningsvirksomhed, der benævner sig specialister i salgs- og angrebsorienteret marketing.

EN KAMP, DER LØNNER SIG

Henrik Wiese understreger, at direct marketing ikke er en disciplin for de dovne: "Det er et slid at få en kunde, og det er et slid at fastholde den. Effektiv DM kræver blandt andet, at man vedligeholder databasen, involverer store dele af organisationen og fører en relevant, løbende dialog med kunder og emner. I forhold hertil er det meget nemmere at indrykke en annonce eller sende en sælger ud. Når man kigger på "Return on Investment", er DM imidlertid EN LANGT mere effektiv døråbner".



Henrik Wiese, partner i ChangeMarketing

"Marketingafdelingen er en støttefunktion for sælgerne, og sætter man situationen på spidsen, er det altid marketing, der skal bøje sig. Når omsætningen går ned, er det nemlig aldrig sælgerne, der bliver fyret – det er marketingmedarbejderne ...", siger Henrik Wiese.

"Mens et indledende salgsbesøg på b-t-b markedet koster 3-5.000 kr., kan en mail produceres og postes for en 10'er", forklarer Henrik Wiese. "En mere avanceret mail koster måske et par hundrede kroner, men i det store billede er det stadig småpenge i forhold til omkostningerne ved at bruge salgsstyrken".

MARKETINGAFDELINGEN SKAL VÆRE AKTIONSORIENTERET

"Et grundlæggende problem for mange marketingafdelinger er, at de fungerer som et serviceorgan for forskellige afdelinger i virksomheden, der kommer stikkende med ordrer som: "Vi skal have en 8 siders A4-folder". Foregår det sådan i din virksomhed, så er det på tide at ændre marketingafdelingens rolle til at blive indtægtsskabende og overskudsgivende", mener Henrik Wiese. "Når en afdeling kommer med en udfordring, spørger man ind til problemet og hører, hvad succeskriteriet er. Derefter går man i tænkeboks, indtil man finder den løsning eller kombination af løsninger, der giver optimal "Return on Investment". Og her er alle medier selvfølgelig i spil".

FORTÆL HVAD, HVORNÅR, HVORDAN OG HVORFOR?

Uanset om der er tale om enkle aktiviteter eller store integrerede kampagner, bør man overordnet sørge for, at alle relevante medarbejdere ved, hvad der skal ske, hvornår det skal ske, hvordan det skal ske, og *hvorfor* det skal ske. Især det sidste er meget vigtigt og har afgørende indflydelse på, om marketingfunktionen opnår commitment fra resten af organisationen.

1. RUNDE: STRATEGI

- Tag topledelsen og salgsstyrken i ed
Første skridt er at få kampagneaktiviteterne godkendt i topledelsen og hos salget. For det er svært senere at tage afstand fra en kampagne, man selv har godkendt.
- Beskriv en marketingstrategi med udgangspunkt i virksomhedens KPI'er
Fundamentet for godkendelsen hos ledelse og salg er en super-enkel marketingstrategi, der tager udgangspunkt i ledelsens "Key Performance Indicators" (KPI'er). F.eks. kan der stå, at kampagnen skal være med til at fastholde virksomhedens kunder, sælge mere til de eksisterende kunder samt øge omsætningen. Når kampagnernes målsætninger er forankret i KPI'erne, er det svært at sige nej.

- Sæt klare mål
"Money talks!" Ligesom sælgerne bliver tvunget til at lave budgetter, kan man også forvente, at marketingafdelingen fremlægger konkrete salgsforventninger. Gå ud fra læresætningen "hvor meget af hvad, skal vi sælge til hvem?" f.eks. "vi skal sælge 10% flere ulykkesforsikringer til vores eksisterende kunder".

- Lyt, men hold fast
Lyt til input, men forsvar også egne synspunkter med både rationelle argumenter om økonomi m.m., der taler til hjernen og irrationelle argumenter om f.eks. form og farve, der taler til hjertet. Hvis man bøjer sig for alles mening og svajer som et siv i vinden, mister man respekt, og kampagnen ender gerne som "lavest mulige fællesnævner".

DIREKTE OM SALG OG MARKETING

SÅDAN SÆLGER DU DM-AKTIVITETEN INTERNT! 2/3

ACCEPTER HINANDENS SVAGE SIDER OG UDNYT DE STÆRKE!

Salg og marketing har lange traditioner for at beskyjde hinanden for at være vidtløftige, overfladiske og utroværdige. Ifølge Henrik Wiese er problemet, at man ikke forstår hinandens roller:

“Marketing-medarbejderne bør være de dygtige bønder, der er forudseende og løber i forvejen og gøder marken for sælgerne. Sælgerne er jægere, der ankommer på jagtmarken, når alt er klart. De optræder som verdensmænd og nedlægger byttet. De to funktioner har brug for hinanden – så de burde dyrke hinandens talenter i stedet for hinandens mangler”.

- Giv ikke køb på kvaliteten

Lad dig ikke presse til f.eks. at sende en e-mail i stedet for et brev eller til at bruge brevpapir med mindre gramvægt for at knibe vægten ned under en portogrænse. I forhold til, hvad det koster at sende en sælger ud, er selv den flotteste direct mail en billig døråbner. Og en utjekket mail giver både DM-kampagnerne et dårligt image internt og præsenterer et ufordelagtigt billede af virksomheden eksternt – præcis som hvis man sender en sælger ud med pletter på skjorten.

2. RUNDE: PRAKTISK GENNEMFØRELSE

- Lav en tidsplan – og overhold den!

Lav en tidsplan og fortæl bidragydere i forskellige dele af virksomheden, hvad de forventes at levere i forbindelse med koncept, tekst, layout, tryk, indsamling af data, print, udsendelse m.m. Og overhold denne tidsplan! Dette giver respekt omkring DM-disciplinen og marketingafdelingen. Selvfølgelig skal man kunne være lidt fleksibel, men lad ikke tingene skride. Erkend, at markedsføringsopgaver har en tendens til at komme sidst i kollegaernes bunker, så følg op, så du kan anviser løsninger og tilbyde den enkelte en håndsækning, hvis det kniber med at få tingene fra hånden.

- Informér virksomhedens ansigter udadtil – med start i receptionen

Der er ikke noget mere pinligt, end hvis en kunde ringer og refererer til et aktuelt tilbud eller en information, og receptionisten ikke aner, hvad kunden taler om. I det hele taget skal alle virksomhedens “ansigter udadtil” bringes up-to-date – dette inkluderer hjemmesider, voice respons-telefoner, præsentationsmateriale etc. Gennemtænk hvert eneste kontaktpunkt og analysér dig frem til hvilken oplevelse, der møder kunden, og om det harmoniserer med det, virksomheden gerne vil stå for.

- Fremstil enkle værktøjer til ordremodtagelse, lager osv.

Hvis et tilbud i din direct mail kan give øget travlhed i ekspeditionen og på lageret, skal disse funktioner have besked i god tid. Det samme gælder serviceteknikere og andre, der skal bruge tid på

installationer og rådgivning. Giv “front office”-medarbejderne korte beskrivelser af kampagnetilbuddene, overordnede tidsplaner og enkle støtte- og uddannelsesværktøjer, der viser, hvordan man håndterer en kunde. “Keep it simple! – for når man har travlt med at betjene en kunde, er der ikke tid til at karte rundt i en masse systemer.

- Tag it i ed

Som regel har it-afdelingen en nøglefunktion, og det er vigtigt at forklare medarbejderne, at de spiller en central rolle for salget og dermed virksomhedens overskud. Alene at trække en stabel labels ud af systemet kan være en udfordring, så husk at få beskrevet alle kampagneelementer og processer grundigt, og giv it-afdelingen bestillinger i god tid.

- Indled en løbende dialog med sælgerne

Inden kampagnen går i luften, skal sælgerne have en præcis plan over hyppighed og form, så de ved, hvilken backup de kan forvente i kampagneperioden. Under selve kampagnen er det vigtigt, at man har en løbende dialog med sælgerne og hører, om de er tilfredse eller har forslag til forbedringer. Lyt til dem og vær åben for forslag – sælgerne er marketingafdelingens taleør fra kunderne.

- Send pakning og andre rutineopgaver i byen

Det kan måske være meget hyggeligt for højt-lønnede sekretærer og funktionschefer at sidde og pakke direct mails, men fordi de har andre opgaver, kan det ofte forsinke en kampagne – til stor skade for salget.

3. RUNDE: REGISTRERING OG OPFØLGNING

- Stil krav til sælgerne

Det er essentielt, at marketing altid har det nyeste datamateriale at arbejde med. Af hensyn til bundlinien og kundernes indtryk af virksomheden har man ret til at stille krav til sælgerne om, at de er flittige og disciplinerede i deres rapportering af kontakter og salg i forbindelse med kampagnen.

- Tag ansvaret for databasen

Vær dog opmærksom på, at de færreste sælgere nyder at registrere informationer i it-systemer, så

DIREKTE OM SALG OG MARKETING

dette er en "abe", der har det med at ryge frem og tilbage. Nogle skal imidlertid sætte sig ned og få styr på et så vigtigt område, og i sidste ende er det jo marketing, der ejer data. Derfor kan marketing lige så godt tage ansvaret fra starten: Tilbyd sælgerne at klare responsregistreringen for dem!

- Lav respons- og salgsstatistik
Lav en løbende og enkel kampagnestatistik over antal henvendelser i form af f.eks. svarkort, e-mails og trafik på hjemmesiden. Desuden skal salget af de berørte produkter og services selvfølgelig registreres. Statistikken er ikke alene et vigtigt redskab i den løbende optimering af kampagnerne, den er også essentiel, når man over for ledelse og salg skal argumentere for, at det betaler sig at følge op og fortsætte dialogen med de indsamlede kundeemner.
- Hør, hvad modtagerne siger
Kontakt et udsnit af modtagerne og hør, hvordan de opfattede direct mailen – evt. via et telemarketing-bureau. Når svarene kommer, så vær ærlig og præsenter både det gode og det dårlige for sælgere og topledelse.

SÅDAN SÆLGER DU DM-AKTIVITETEN INTERNT! 3/3

CHEFERNE JUBLER IKKE OVER MARKETINGFUNKTIONEN

Igennem to år interviewede Henrik Wiese og en kollega 400 topledere i et repræsentativt udvalg af danske virksomheder. Den gode nyhed er, at 10% af cheferne var tilfredse med virksomhedens marketingfunktion og kunne dokumentere, at den er direkte indtægtsskabende. Den dårlige nyhed er, at næsten 90% var utilfredse: "I modsætning til sælgerne kunne marketingafdelingen ikke redegøre for salg og salgsmål, marked, konkurrenter og KPI'er. Det var reglen snarere end undtagelsen, at virksomhederne hverken arbejdede med marketingstrategier eller -planer. I business-to-business segmentet havde mange marketingfunktioner været blindt optaget af branding, selv om målgruppen i virkeligheden var få tusinde professionelle beslutningstagere. Det mest rystende var, at ingen rigtigt kunne definere, hvad en marketingfunktion er, og hvad den skal udføre – hvad der er godt og skidt".

Målepunkt	90%	10%
Har en marketingplan		
Bekendt med virksomhedens beretningsplan og KPI'er		
Opererer aktionsorienteret		
Kan redegøre for salg og salgsmål		
Kan redegøre for marked, produkter, konkurrenter		
Kan redegøre for salgorganisation og dennes behov		
Er ofte involveret i kunderelationer, f.eks. salgsbesøg		
Har ikke anden beskæftigelse end marketing		
Er optaget af design, "tone of voice" og kontrol		
Er optaget af salgs- og indtægtsskabende aktiviteter		
Besidder mange og brede kompetencer		
Over- eller underkapacitet er ikke en konstant faktor		
Størstedelen af markedsføringsomkostningen (incl. personale) anvendes til eksekvering og synlighed		
Medarbejdere er altid marketinguddannede		
Marketing ryder respekt i salgorganisationen		
Marketing er repræsenteret i direktionen		

Sæson for marketingplanen

Syv faser der kan sikre succesen

**Af Henrik Wiese,
ChangeMarketing**

For nogle måneder siden omtalte Elektronik Nyt den første samlede undersøgelse af topledelsens tilfredshed med marketingfunktionen i business-to-business-virksomheder.

Undersøgelsen omfattede 400 topledere fra 22 brancher i mellemstore og større virksomheder og påviste, at ni ud af 10 topledere var utilfredse med marketingfunktionen. Påfaldende var det, at de ni, som var utilfredse, ikke havde en ægte marketingplan.

Omtalen afstedkom mange reaktioner. Bl.a. har mange efterlyst et argument for, hvorfor man overhovedet skal have en marketingplan. Andre har efterspurgt nogle retningslinjer for planens tilblivelse og inspiration til indhold.

Formålet med dette indlæg er at imødekomme disse ønsker på et tidspunkt, hvor mange virksomheder er i gang med planlægningen af et nyt regnskabsår.

Hvad skal vi med en marketingplan?

Marketingplanen har til formål at strukturere og effektivisere salgsindsatsen ved at profilere virksomheden over for eksisterende og potentielle kunder.

Marketingplanen er det »gelænder«, der medvirker til at sikre synlighed og højt motiverede sælgere.

ChangeMarketings undersøgelse peger på, at de virksomheder, der har

størst succes målt på vækst i omsætning, indtjening og markedsandele, alle opererer med en marketingplan og prioriterer disciplinen strategisk. Når alle involverede i god tid ved, hvad der forventes og hvornår, reduceres stressniveauet og antallet af hovsaløsninger, samtidig med at »time to market« reduceres markant. Resultatet er sælgere, der er bedre forberedt og klædt på til mødet med kunderne, og som dermed er et skridt foran konkurrenterne.

Fordel i forhold til leverandører

I forhold til danske og udenlandske leverandører er det at kunne præsentere en gennemarbejdet marketingplan også et symbol på, at der er styr på alle detaljer i virksomheden.

Det øger tilliden og forbedrer præmisserne for begge parter. I forhold til fagleverandører inden for marketing som f.eks. bureauer, fagblade og messearrangører vil en marketingplan også medføre et bedre forhandlingsudgangspunkt, der resulterer i to vindere og ingen tabere.

Branding på det professionelle marked?

»Branding« er et af tidens mest anvendte modeord, men meget få kender den endegyldige definition af den simple årsag, at den ikke findes.

Men vi ved, at branding er et udtryk, der stammer fra USA, og som bruges i forbindelse med brændemærkning af kvæg. Det tætteste, vi kommer en brugbar definition, er, at virksomhedens identitet skal brændes ind på kundernes nethinde.

Når virksomhedens målgruppe tælles i nogle hundreder eller få tusinde kunder, er branding ofte en overdimensioneret og kostbar løsning. Samtidig har lektor Caspar Rose og professor Steen Thomsen fra Handelshøjskolen i København netop påvist, at investeringer i et bedre image isoleret set ikke resulterer i et større afkast.

I stedet for at skabe opmærksomhed omkring sig selv skulle man måske fo-

kusere på at yde opmærksomhed til sine kunder.

Marketingplanens 7 faser

I det følgende beskrives en 7-faset model, der kan sikre succes med marketingplanen.

1 – Placer ansvaret

Få ansvaret placeret hos en person, der har evnerne, tiden og overskuddet. Find en uafhængig person uden for huset, hvis kompetencen ikke findes i virksomheden i forvejen. Marketingplanen bør tage sit udgangspunkt i virksomhedens Vision, Mission og Key Performance Indicators. Den bør beskrive – og tage stilling til – markeder, målgrupper, produkter/ ydelser, salgsmål, strategi, taktik, operationelle aktiviteter og naturligvis økonomi.

2 – Involvering

En marketingplan, der udvikles i et lukket laboratorium, har sjældent nogen praktisk værdi. Involver – så tidligt som muligt – direktion, salg, produktfolk og andre interessenter, så de også oplever, at de er en del af processen og dermed har et medejerskab. Undersøg om der er gode, eksterne sparringspartnere i leverandøruniverset, som kan sikre, at der bliver »tænkt ud af boksen«.

3 – Hvad vil vi opnå?

I denne fase bliver det fastlagt, om der er produkter, markeder eller kundegrupper, som særligt skal tilgodeses i markedsføringen. Det anbefales at tage udgangspunkt i ét eller flere salgsmål defineret som: »Hvor meget skal vi sælge af hvad og til hvem?« Det er bl.a. vigtigt at beslutte, hvordan man vil fordele sine marketingressourcer mellem eksisterende og potentielle kunder. Tag ikke de eksisterende kunder for givet – 68% af alle mistede kunder skyldes manglende opmærksomhed.

4 – Marketing-miks

Træf en beslutning om jeres marketing-miks. Ingredienser kan være: Analyser, direct marketing, telemarketing, annoncering, PR, events, messedeltagelse, seminarer, salgsværktøjer, website, e-handel, databasemarkedsføring og CRM.



Artiklens forfatter Henrik Wiese er Partner i ChangeMarketing, der rådgiver virksomheder på det professionelle marked om salgsorienteret, strategisk kreativitet.

Hvis der skal åbnes et helt nyt marked, så afsæt altid tid og ressourcer til at undersøge det grundigt, inden sælgerne sendes i marken. Tag en beslutning om at gøre det, som I selv er bedst til. Køb jer til resten ude i byen, således at der kan gives »frit valg på alle hylder«, og man ikke er begrænset af smalle, interne kompetencer.

Ofte kan der stilles større og mere professionelle krav til eksterne samarbejdspartnere.

5 – Budgettering

Afsæt god tid til budgettering og definition af forudsætningerne, så der opnås et realistisk budget, som er nøje koblet til de salgs- og marketingmål, der er opstillet i fase 2. Det er ofte her, at forskellen mellem succes og fiasko afgøres. Budgettet skal kvalificeres og underbygges, ikke baseres på sjusseri og antagelser. Brug god tid på at sætte direktionen ind i økonomien og giv den god tid til at træffe den rigtige beslutning.

6 – Information og implementering

Sørg for at opnå accept blandt alle, der har direkte eller indirekte indflydelse på marketingindsatsens suc-

ces. Sørg for at alle ved, hvad der skal ske, hvornår det skal ske, hvordan det skal ske, og hvorfor det skal ske.

Det sidste er meget vigtigt og har afgørende betydning for, om marketing opnår commitment fra organisationen. Marketingstrategi, målsætninger, hyppighed og form kommunikeres til sælgerne, så de ved, hvilken backup de kan forvente i den kommende f.eks. 12 måneders periode.

Husk at informere sælgerne i god tid inden den enkelte kampagne kører, så de kan forberede sig på opfølgningen. Overhold udgivelsesdeadlines – det giver respekt omkring marketingindsatsen.

7 – Opfølgning

Marketingplanen skal godkendes af den øverste ledelse og udleveres til bestyrelsen. Herefter skal den drøftes på direktions- og bestyrelsesmøder i lighed med andre nøgletal. Tal hyppigt med sælgerne og hør, om de er tilfredse eller har forslag til forbedringer – lyt til dem – de er ofte kundernes talerør. Udarbejd løbende kampagnestatistik over antal henvendelser i form af f.eks. svarkort, e-mails, henvendelser og website-trafik.

Følg også op på om det har givet en

øget efterspørgsel på de produkter, som kampagnerne har vedrørt. Statistik er et vigtigt redskab til optimering af kampagner, men det er også et vigtigt redskab, når man skal argumentere for en fastholdelse af den vedtagne direct marketingplan.

Bedre for alle

Danmark er mere end nogensinde afhængig af en professionel og gennemført salgs- og marketingindsats. Hvis hver eneste marketingfunktion performer blot 10% bedre end i dag, vil det få dramatisk indflydelse på eksporten og dermed den fremtidige velfærd for os alle. ■



MARKET

✦ EN ARTIKEL FRA MARKET MAGAZINE DECEMBER 2005

9 UD AF 10 MARKETINGAFDELINGER SKAL BLIVE BEDRE:

CHANGE OR BE CHANGED!

af HENRIK WIESE

9 UD AF 10 MARKETINGAFDELINGER SKAL BLIVE BEDRE:

CHANGE OR BE CHANGED!

For et års tid siden skød vi debatten om marketingfunktionen i gang. Det skete med en undersøgelse over for topledere i 400 mellemstore og store business-to-business-virksomheder. Resultaterne var nedslående set fra et marketingsynspunkt, idet 9 ud af 10 topledere var utilfredse.

af **HENRIK WIESE**

Der er også langt imellem sælgere, der jubler, og det er et problem, da salgsfunktionen er at opfatte som marketingfunktionens kunde. Derfor må marketingfunktionen forny sig, hvis den skal have en eksistensberettigelse i fremtiden.

Det er positivt, at der er taget hul på debatten, selvom vi er mange, der undrer os over, at det skulle tage lang tid. Vores konklusioner har i hvert fald fået støtte af en lang række professorer og fagfolk, der tilsyneladende udmærket vidste, at noget var galt.

Nu har debatten raset i års tid, og jeg oplever, at de fleste er optaget af at fordømme marketingafdelingen, mens det er småt med konkrete råd. Det bliver marketingfaget hverken dygtigere eller mere respekteret af.

Derfor er denne artikels ærinde at pege på konkrete områder, der kan udvikle marketingfunktionen fra "cost center" til "profit-center." Selvom ordet "profit" måske skurer i nogens ører, er det spillets regler, hvis man ønsker indflydelse og overlevelse.

Vi tager udgangspunkt i en best practice-model, der har fået kælenavnet "Sælg & Vind med Marketing." Modellen baserer sig på, hvordan de mest excellente marketing-

funktioner rent praktisk fungerer, tænker og agerer. Modellen består af 10 lag, der er hinandens forudsætninger og effekter. Som så meget andet starter det hele inde fra:

KERNEN: TOPLEDELSEN SKAL HAVE MARKETINGFOKUS

I mange virksomheder har ledelsen reelt ikke defineret, hvorfor man har en marketingfunktion, og hvad den skal beskæftige sig med. Derfor defineres funktionens arbejdsområde ad hoc-vis, og resultatopfølgning hører til sjældenhederne. Hvis topledelsen ikke vil involvere sig, kan den lige så godt afvikle marketingfunktionen. I marketingafdelingen skal man imidlertid huske, at tillid ikke er noget, man får – det er noget, man skal gøre sig fortjent til. Det nytter altså ikke noget at sætte sig ned og vente på topledelsens engagement – tag ansvaret og gør noget ved det. Hellere i dag end i morgen.

LAG 2: SÆLG MERE

Problemet for en del marketingafdelinger på business-to-business-markedet er, at de sætter sig for lave mål og når dem! Start i stedet med at sætte nogle virkeligt ambitiøse og forpligtende mål for, hvordan netop I etablerer markedets stærkeste marketingafdeling. Hvis marketing skal opprioriteres, skal det ske ud fra et ønske om at udvikle de eksisterende kundeforhold og forstærke salgseffektiviteten over for nye kunder. Øget salg er marketingfunktionens overordnede opgave. Profiler, positionering, branding og lignende er blot skridt og værktøjer på vejen.

LAG 3: KLAR ANSVARSFORDELING

I mange virksomheder føres der en intern magtkamp mellem salgs- og marketingfunktionerne, hvilket fører til frustrationer og utilfredshed. Hos de bedste er salgs- og marketingfunktionerne hinandens forudsætninger, og der eksisterer en klar fordeling af opgaverne. Prøv at modelteste kemien mellem marketingdirektør og salgsdirektør. Hvis kemien er for dårlig, må mindst én af dem tage konsekvensen. Er kemien god på dette niveau vil det forplante sig til de respektive organisationer.

LAG 4: MARKETINGFUNKTIONEN SKAL HAVE KUNDEANSVAR

På tværs af brancher ved man, at 68 procent af alle mistede kunder skyldes manglende opmærksomhed fra leverandørens side. Det skyldes, at de fleste virksomheder fremmer en kultur, hvor nysalg bliver bedre belønnet end mersalg. Derfor vil salg og marketing hellere afsøge helt nye territorier frem for at dyrke de kendte. De bedste marketingfunktioner skaber en ny rollefordeling: Salg erobrer nye territorier, og marketing dyrker jorden. Marketingfunktionen overtager altså ansvaret for at vedligeholde og fastholde de eksisterende kunder gennem markedsføring. Sælgerne skal stadigvæk besøge kunderne, men marketingfunktionen sørger for jævnlige "virtuelle" besøg. Frem for at CRM-systemet forsvinder i Bermuda-trekanten mellem salg, it og marketing, skal sidstnævnte påtage sig det overordnede – og indflydelsesrige – ansvar for, at CRM-systemet altid er opdateret.

LAG 5: MERE VIDEN OG FORRETNINGS-FORSTÅELSE

Marketingfunktionen skal være markeds- og forretningsorienteret. I søvne skal funktionen kunne redegøre for eksisterende og potentielle kunder, markeder, produkter, konkurrenter, salgsorganisation, styrker, svagheder, muligheder, trusler osv. Denne viden er en forudsætning for hele tiden at være et skridt foran salget og kunne pege på, hvor de nye markeds- og salgsmuligheder befinder sig. En øget forretnings- og markedsforståelse vil automatisk udløse en trang til at måle resultatet af sine indsatser. Det er et udpræget mantra blandt marketingfolk, at marketing ikke kan måles. Det er noget vrøvl og skyldes alene frygt for resultatet. Men måling er ikke bare en pligt. Måling er både motiverende og lærerigt. Derudover er måling lige så enkelt, som man beslutter sig for.

LAG 6: BRUG ALLE SANSER

I gamle dage sagde man: "Hvis vi gør, som vi plejer, får vi hvad vi plejer." Især marketingafdelinger oplever dog, at det bliver stadigt

sværere at opnå de samme resultater med de gamle indsatser. I marketingfunktionen skal der derfor udvikles en kultur, der konstant udfordrer status quo. Det kræver, at man både bruger hjertet og hjernen i sit daglige arbejde. Rationel og emotionel argumentation skal gå hånd i hånd. En vigtig forudsætning for at kunne udfordre status quo er en kultur, der belønner refleksion, fordybelse og ny læring. Det skal være tilladt at bruge en eller flere dage på at læse en rapport eller på at gå en tur i skoven og reflektere – det er også "rigtigt" arbejde.

LAG 7: VÆR I MARKEN OG STIL FORSLAG

Mange marketingfolk beklager sig over, at de ikke hører noget! Sælgerne giver ikke tilbagemeldinger, og de fortæller ikke, hvad de vil have! Hvis de endelig gør det, er det altid revet ud af en sammenhæng! Når de vil have noget, skal det altid være i sidste øjeblik! Marketingfunktionen er ofte selv skyld i denne utilfredsstillende situation. De bedste marketingfunktioner tager selv ansvaret og sørger for at have kontakt med

kunder og marked. Det sætter dem i stand til at definere og efterkomme salgets behov – ofte før salget selv har erkendt det. Er der noget, der giver respekt og indflydelse, er det en marketingfunktion, der er aktions- og serviceorienteret, og som kan tale med om kunder og marked.

LAG 8: MÅL FØR MIDLER OG MANGFOLDIGHED SKABER LØSNINGER, DER SÆLGER

Det lyder banalt, at man skal afklare mål før midler, og derfor kan det undre, at så få gør det! For når målet er afklaret med salgsledelse og direktion, har marketingfunktionen langt friere og mere kreative hænder til at skabe løsningen, f.eks. i form af en sælgende marketingplan. De bedste marketingfunktioner består af hold med samme mål, men vidt forskellige forudsætninger, kompetencer og holdninger. Man har næsten altid eksterne bidragydere med på holdet, og det skærper fokus og bryder vanetænkningen. Ofte er vi fristet til at hyre folk, der ligner os selv, men det er en stor fejl, for uenighed, skænderier og utilfredshed er forudsætnin-



gen for al udvikling. Som Tom Peters siger det: "innovation comes from really pissed of people." De bedste sætter derfor et hold af personer, der ikke ligner hinanden. Det er besværligt og irriterende, men det er også sjovt, og såvel løsninger som eksekvering bringes dermed i en klasse for sig selv.

LAG 9: FAGLIGHED, RESPEKT OG FRIHED

Effekten af bestræbelserne i de otte foregåen-

de lag er fantastiske. Målbare og økonomiske resultater udløser først og fremmest en faglig tilfredsstillelse. I tilgift opnås respekt for og anerkendelse af marketingfunktionens arbejde. Respekt er lig med frihed til at sprænge rammer og sætter nye og højere normer.

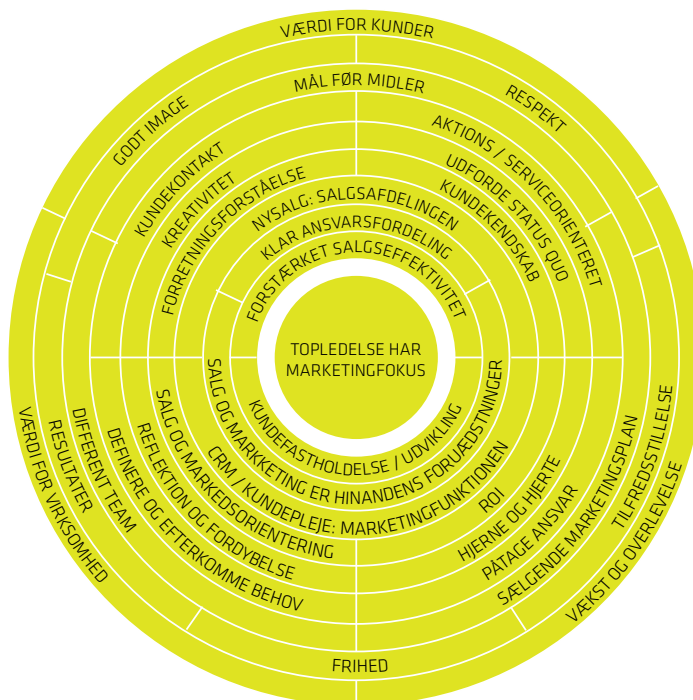
LAG 10: VÆRDI, VÆKST OG OVERLEVELSE

Skåret ind til benet handler "Sælg & Vind med Marketing" om, at marketing i lighed

med andre stabsfunktioner skal skabe værdi for virksomheden og gå fra at være "cost center" til "profitcenter." Det gør de bedste marketingfunktioner ved at skabe værdi for virksomhedens kunder. Herigennem bidrager marketingfunktionen aktivt til såvel virksomhedens som sin egen vækst og overlevelse. 

SE RESULTATERNE AF ANALYSEN PÅ SIDE 40.

✿ BEST PRACTICE-MODEL



HENRIK WIESE

Henrik Wiese har 20 års erfaring med salg og marketing. Han elsker marketingfolk og er drevet af indignation over marketing-

funktionens ringe status i business-to-business virksomheder. Derfor er hans vision at marketingafdelingen i 2010 er en af de

mest respekterede funktioner i danske virksomheder.

KAMPHANEN

Debat om marketing

■ Af Henrik Wiese,
Partner i ChangeMarketing



Change or be changed

I juni måned offentliggjorde ChangeMarketing den første samlede undersøgelse der målte topledelsens tilfredshed med marketingfunktionen. Undersøgelsen omfattede 400 topledere fra 22 brancher i mellemstore og større virksomheder. Lidt over halvdelen af virksomhederne er eksporterende, og tilhører altså den gruppe af virksomheder der påvirker den danske handelsbalance positivt.

Udgangspunktet for undersøgelsen er at marketing er sat i verden for at fungere som støttefunktion for salget. Vi ønskede derfor at afdekke marketingfunktionens evne til at leve op til dette ansvar – kun 1 ud af 10 bestod! Undersøgelsen har haft stor bevågenhed i både dag-, fag- og erhvervspressen samt i de elektroniske medier og mange har reageret. Vi har således modtaget mere end 200 henvendelser fra erhvervsfolk der erklærer sig enig i konklusionerne (og 7 der var lodret uenige!).

Vi skal dog ikke her beskæftige os yderligere med undersøgelsen, men i stedet komme med 9 råd, der bygger på hvordan de 10 pct. mest tilfredse topledere organiserer marketingindsatsen. Der er nemlig brug for at ændre på indstillingen til marketing – hvis man ikke selv gør noget, skal nogle andre nok komme og gøre det for én.

1. Brug 80 pct. af salgs- og markedsføringsressourcerne på at udvikle samarbejdet med de eksisterende kunder. Årsagen til kundetab skyldes i 68 pct. af tilfældene manglende opmærksomhed fra nuværende leverandør.

2. En gennemarbejdet marketingplan skal være lige så obligatorisk som et budget. Marketingplanen skal omhandle vision, mission, KPI'ere, markeder, produkter/ytelser, salgsmål, strategi, taktik og operationelle aktiviteter. Er man ikke selv i stand til at forfatte den – og meget tyder på at det giver de fleste vanskeligheder – skal ingen være for stolt til at søge ekstern assistance.

3. Sælgere og marketingfolk skal have en fælles forståelse for deres gensidige afhængighed. De bør fysisk sidde under samme tag i stedet for i hver sin ende af virksomheden. Det indebærer at marketingfolkene skal lære mere om salg og droppe myter og fordomme om sælgerne. Marketingfolkene skal i stedet med sælgerne ud og besøge kunder, så de på deres egen krop erfarer hvilke værktøjer sælgerne har brug for. Derved sættes Marketingfunktionen også i stand til at redegøre for virksomhedens salgsmål, marked og konkurrenter.

4. Marketing skal repræsenteres i direktionen og være et fast punkt på alle direktions- og bestyrelsesmøder. På samme måde skal marketing altid være med når der afholdes salgsmøder.

Fokus på indtjening

5. Marketingfunktionen opfatter generelt ikke sig selv som nogle der skal generere omsætning og indtægter – den selvopfattelse bør vendes 180 grader! Hvad mange marketingfolk nok har glemt, er at Marketing i sin oprindelige form betyder 'salg af varer'. Problemet er at begrebet er blevet udvidet, så måske skulle marketingfolkene begynde at opfatte sig selv som "afsætningsfolk". Der kan næppe opstå diskussioner om nødvendigheden og betydningen af dette begreb. Når marketingfunktionen opfattes som en indtægtskabende funktion, vil den uden tvivl blive givet øgede frihedsgrader og ressourcer.

6. Ansæt marketingmedarbejdere der har en relevant teoretisk og/eller praktisk marketinguddannelse og investér i efteruddannelse. Man kan starte med at sende marketingfolkene på salgskursus.

7. Man skal kun tale om branding, hvis virksomheden har råd til at gøre noget alvorligt ved det. Det har kun de færreste business-to-business virksomheder. Når målgruppen måske tælles i hundreder eller nogle tusinde, er branding ofte en overdimensioneret løsning.

8. De fleste marketingfunktioner besidder få og smalle kompetencer hvorfor sælgerne er mere eller mindre tvunget til at vælge blandt et begrænset sortiment. Marketingfunktionen skal købe det i byen som de ikke selv kan levere, således at sælgerne gives "frit valg på alle hylder".

9. Hvis man hører til de mange virksomheder der har nedlagt eller reduceret marketingfunktionen under den seneste krise, bør man tænke sig godt om inden man genetablerer funktionen. Noget tyder på at de virksomheder der – helt eller delvist – benytter sig af outsourcing eller virtuel arbejdsorganisering, er mere tilfredse end dem der kører det på traditionel intern vis.

Danmark er mere afhængig end nogensinde af en professionel salgs- og marketingindsats. Hvis hver eneste marketingfunktion performer blot 10 pct. bedre end i dag, vil det få dramatisk indflydelse på eksporten og dermed vores allesammens fremtidige velfærd. For den enkelte marketingfunktion vil en bedre performance betyde større tilfredsstillelse og jobtryk.

[marketing]

7 faser

Sælgeren nr. 7/2004 omtalte den første samlede undersøgelse af topledelsens tilfredshed med marketingfunktionen i business-to-business-virksomheder.

Undersøgelsen omfattede 400 topledere fra 22 brancher i mellemstore og større virksomheder og påviste, at ni ud af 10 topledere var utilfredse med marketingfunktionen. Påfaldende var det, at de ni, som var utilfredse, ikke havde en ægte marketingplan.

Omtalen gav mange reaktioner. Bl.a. har mange efterlyst et argument for, hvorfor man overhovedet skal have en marketingplan. Andre har efterspurgt nogle retningslinjer for planens tilblivelse og inspiration til indhold.

Hvorfor en plan?

Marketingplanen har til formål at strukturere og effektivisere salgsindsatsen ved at profilere virksomheden over for eksisterende og potentielle kunder. Marketingplanen er det „gelænder“, der medvirker til at sikre synlighed og højt motiverede sælgere.

ChangeMarketings undersøgelse peger på, at de virksomheder, der har størst succes målt på vækst i omsætning, indtjening og markedsandele, alle opererer med en marketingplan og prioriterer disciplinen strategisk. Når alle involverede i god tid ved, hvad der forventes og hvornår, minimeres stressniveauet og antallet af hovsaløsninger samtidig med, at „time to market“ reduceres markant. Resultatet er sælgere, der er bedre forberedt og klædt på til mødet med kunderne, og som dermed er et skridt foran konkurrenterne.

Leverandører

I forhold til danske og udenlandske leverandører er præsentation af en gennearbejdet marketingplan også et symbol på, at der er styr på alle detaljer i virksomheden. Det øger tilliden og forbedrer præmisserne for begge parter. I forhold til fagleverandører inden for marketing som f.eks. bureauer, fagblade og messearrangører vil en marketingplan også medføre et bedre

Et meget vigtigt element i strategien er hyppigt at tale med sælgerne og høre, om de er tilfredse eller har forslag til forbedringer – lyt til dem, de er kundernes talerør

sikrer succes for marketingplanen

forhandlingsudgangspunkt, der resulterer i to vindere og ingen tabere.

Branding

„Branding“ er et af tidens mest anvendte modeord, men meget få kender den endegyldige definition – af den simple årsag, at den ikke findes. Men vi ved, at branding er et udtryk, der stammer fra USA, og som bruges i forbindelse med brændemærkning af kvæg. Det tætteste, vi kommer en brugbar definition, er, at virksomhedens identitet skal brændes ind på kundernes netinde.

Når virksomhedens målgruppe tælles i nogle hundreder eller få tusinde kunder, er branding ofte en overdimensioneret og kostbar løsning. Samtidig har lektor Caspar Rose og professor Steen Thomsen fra Handelshøjskolen i København netop påvist, at investeringer i et bedre image isoleret set ikke resulterer i et større afkast. I stedet for at skabe opmærksomhed omkring sig selv skulle man måske fokusere på at yde opmærksomhed til sine kunder.

Planens 7 faser

I det følgende beskrives en 7-faset model, der kan sikre succes med marketingplanen.

Fase 1 – Placer ansvaret entydigt og definer indholdet Få ansvaret placeret hos en person, der har evnerne, tiden og overskuddet. Find en uafhængig person uden for huset, hvis kompetencen ikke findes i virksomheden i forvejen. Marketingplanen bør tage sit udgangspunkt i virksomhedens vision, mission og Key Performance Indicators. Den bør beskrive – og tage stilling til – markeder, målgrupper, produkter/ydelser, salgsmål, strategi, taktik, operationelle aktiviteter og naturligvis økonomi.

Fase 2 – Involvering En marketingplan, der udvikles i et lukket laboratorium, har sjældent nogen praktisk værdi. Involvér – så tidligt som muligt – direktion, salg, produktfolk og andre interessenter, så de også oplever, at de er en del af processen og dermed har et medejerskab. Undersøg om der er gode, eksterne sparringspartnere blandt leverandørerne, som kan sikre, at der bliver „tænkt ud af boksen“.

De virksomheder, der har størst vækst på omsætning, bundlinje og markedsandel, følger en 7-faset model i deres marketingplanlægning og prioriterer marketingdisciplinen mindst lige så højt som f.eks. økonomi og udvikling

fortsættes side 24 >>>





Fase 3 – Hvad skal der opnås med marketinginvesteringen? I denne fase bliver det fastlagt, om der er produkter, markeder eller kundegrupper, som særligt skal tilgodeses i markedsføringen. Det anbefales at tage udgangspunkt i ét eller flere salgsmål defineret som: „Hvor meget skal vi sælge af hvad og til hvem?“ Det er bl.a. vigtigt at beslutte, hvordan man vil fordele sine marketingressourcer mellem eksisterende og potentielle kunder. Tag ikke de eksisterende kunder for givet – 68 pct. af alle mistede kunder skyldes manglende opmærksomhed.

Fase 4 – Marketing-mix og betragtninger om „make or buy“ Træf en beslutning om jeres marketing-miks. Ingredienser kan være: Analyser, direct marketing, telemarketing, annoncering, PR, events, messedeltagelse, seminarer, salgsværktøjer, website, e-handel, database-markedsføring og CRM. Hvis der skal åbnes et helt nyt

marked, så afsæt altid tid og ressourcer til at undersøge det grundigt, inden sælgerne sendes i marken. Tag en beslutning om at gøre det, I selv er bedst til. Køb jer til resten ude i byen, så der kan gives „frit valg på alle hylder“, og man ikke er begrænset af smalle, interne kompetencer. Ofte kan der stilles større og mere professionelle krav til eksterne samarbejdspartnere.

Fase 5 – Budgettering Afsæt god tid til budgettering og definition af forudsætningerne, så der opnås et realistisk budget, som er nøje koblet til salgs- og marketingmålene i fase 2. Det er ofte her, at forskellen mellem succes og fiasko afgøres. Budgettet skal kvalificeres og underbygges, ikke baseres på sjusseri og antagelser. Brug god tid på at sætte direktionen ind i økonomien og giv den god tid til at træffe den rigtige beslutning.

Fase 6 – Information og implementering Sørg for at opnå accept blandt alle, der har direkte eller indirekte indflydelse på marketingindsatsens succes. Sørg for at alle ved, hvad der skal ske – hvornår, hvordan og hvorfor. Det sidste er meget vigtigt og har afgørende betydning for, om marketing opnår commitment fra organisationen. Marketingstrategi, målsætninger, hyppighed og form kommunikerer til sælgerne, så de ved, hvilken backup de kan forvente i den kommende f.eks. 12 måneders periode. Husk at informere sælgerne i god tid, inden den enkelte kampagne kører, så de kan forberede sig på opfølgningen. Overhold udgivelsesdeadlines – det giver respekt omkring marketingindsatsen.

Fase 7 – Opfølgning Marketingplanen skal godkendes af den øverste ledelse og udleveres til bestyrelsen. Herefter skal den drøftes på direktions- og bestyrelsesmøder i lighed med andre nøgletal. Tal hyppigt med sælgerne og hør, om de er tilfredse eller har forslag til forbedringer – lyt til dem, de er ofte kundernes talerør. Udarbejd løbende kampagnestatistik over antal henvendelser i form af f.eks. svarkort, e-mails, henvendelser og website-trafik. Følg også op på, at det har givet en øget efterspørgsel på produkterne i kampagnerne. Statistik er et vigtigt redskab til optimering af kampagner – men også vigtigt, når man skal argumentere for en fastholdelse af den vedtagne direct marketing-plan.

