



Intervju med Bo Sjöborg, partner på KW Partners och Johan Follin, sedan årsskiftet verksam som konsult på KW Partners.

Intervjuen baserar sig på studien "Communication Audit" som genomfördes under 2007. Djupintervjuer och enkäter via webb genomfördes med VD:ar och ledningspersoner som fick ge sin syn på hur marknadsföringen har förändrats.

Är du intresserad av att ta del av Communication Audit rapporten kontakta bo.sjoborg@kwpartners.se eller johan.follin@kwpartners.se.

Försvinner marknadsföringen från ledningens agenda?

Under det senaste decenniet har marknadsföringen förlorat inflytande över företagets strategiska beslut samtidigt som dess bidrag till lönsamheten ifrågasätts alltmer. Det framkommer av en omfattande studie som KW Partners genomfört bland beslutsfattare på stora svenska företag.

Hur har det blivit så – är inte marknadsföring en viktig fråga längre?

Bo Sjöborg: Jo, viktigare än någonsin och det ifrågasätter ingen. Men det har hänt mycket på kort tid. Utvecklingen av nya kundgränssnitt och hårdare konkurrens om kunderna förändrar förutsättningarna för hur marknadsföringen ska organiseras och vilken roll den ska ha. Här har inte företagen hängt med.

Ta tex kundvärdet som alltid varit ett honnörsord i samband med god marknadsföring. Att leverera rätt kundvärde har uppfattats som marknadsföringens viktigaste bidrag på både kort och på lång sikt, men många företag upplever att detta blivit en svårare fråga att hantera. Det har blivit en allt komplexare fråga därför så många fler måste delta i processen samtidigt. Tidigare låg mycket av kundvärdet i produkten, idag är det så mycket mer. Företag går från produkt- till tjänstebaserade erbjudanden och då blir diskussionen så mycket mer mångfacetterad.

Vad har förändrat marknadsföringen?

Johan Follin: Nya element av marknadsföring har tillkommit. IT, Internet och kundtjänst befinner sig i många fall närmare kunden än vad marknadsfunktionen gör. Tidigare var produktutveckling, distribution och kommunikation egna väl definierade processer men idag fungerar det inte särskilt bra. Idag måste allt utgå från mötet med kunden, det innebär att perspektivet på kundbehov och kundvärde

differentieras i högre utsträckning. Internt blir samarbete över gränserna viktigare för att rätt kompetenser skall utvecklas, mötas i rätt tid och i rätt frågor.

Vilka frågor kommer inom en överskådlig tid vara viktiga för marknadsföringen?

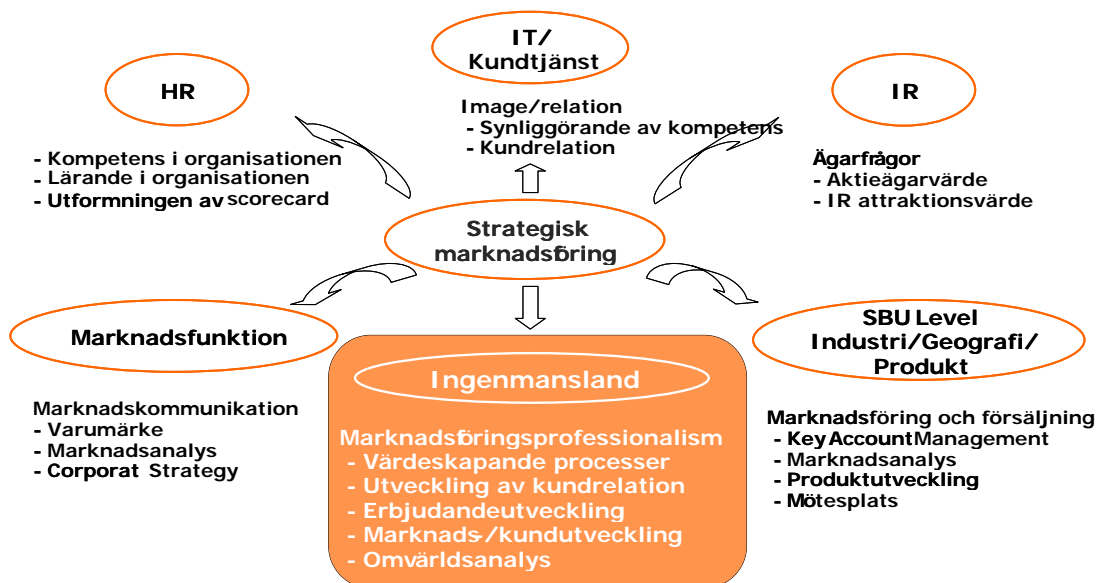
Bo Sjöborg: Vi ser tre starka trender som har kommit att dominera diskussionen om marknadsföring och försäljning. Först trenden att företag går från produktbaserade erbjudanden till lösningar där tjänstedimensionen får allt större betydelse. Den andra är företagets behov att effektivisera kundrelationerna, förbättra verkningsgraden mot kunderna och samtidigt öka kundvärdet. Den tredje trenden är den ökade transparensen där kunderna idag har en mycket starkare position gentemot företaget.

Detta har skapat ett nytt område där affären, marknadsföringen och kunden måste samverka på ett helt annat sätt än tidigare för att skapa resultat. Marknadsföringen kräver mer av dialog än tidigare där vinnarna blir de företag som kan differentiera sig utifrån kundbehoven, leverera högst kundvärde och samtidigt samverka med kunderna.

Vad blir konsekvenserna om inget görs?

Bo Sjöborg: Brist på samordning och helhetssyn får effekter på lönsamheten, både på kort och lång sikt. I det korta perspektivet handlar det framförallt om priserosion i brist på konkurrenskraftiga erbjudanden. På längre sikt är det en fråga om att marknadsföringen har förlorat sin roll i affärsutvecklingen – att identifiera framtida kundbehov, definiera nya marknadspositioner och bygga starka varumärken.

Tyvärr befinner sig idag både kunden och varumärket i ett "Ingenmansland", där ingen har totalansvaret. Bilden nedan illustrerar vår sammanfattning av hur det ser ut de företag vi intervjuat. Olika marknadsföringsfrågor har spridits i organisationen utan samordning eller gemensam idé om vad som skapar kundvärde.



Källa: KW Partners – Communication Audit 2007

Vad kan företagen göra för att det ska bli bättre?

Johan Follin: När vi frågar VD och andra ledningspersoner hur marknadsföringen har förändrats de senaste 10 åren får vi ofta frågan "Vad menar ni med marknadsföring?" Detta är grundproblemet och den första frågan man tillsammans bör diskutera. Först därefter kan man skapa ett regelverk för hur marknadsföringsbeslut ska fattas. Men marknadsföringens problem är inte av organisatorisk karaktär. Det är främst en fråga om bristen på ett gemensamt "mindset". När man har samsyn kring kundprocessen kan man bedöma och styra resurser till de kontaktytor som ger störst kundvärde.

Bo Sjöborg: Vi ser i övrigt två kritiska områden som förtjänar uppmärksamhet. Det första är att alla måste ha samma syn på vad som skapar lönsamhet i affären, vad som bygger kundrelationer och varumärke samt vad är viktiga delar i ett konkurrenskraftigt erbjudande. Det andra är en kundprocess och ett uppföljningssystem som alla kan samlas kring. Det gäller att visa och få samsyn kring hur marknadsföringen integreras och allokeras - samtidigt som man blir överens om var, när och hur effekterna ska mätas.

Vem har ansvaret?

Johan Follin: Naturligtvis har VD ansvaret eftersom särintressena är så starka. VD måste sätta sig in i vad som skapar värde för kunderna. Samtidigt måste ägare och styrelse engagera sig och ställa krav men också förstå de strategiska frågorna. Här kan riskkapitalbolagens tydlighet med att i många företag både tala om ägare och kundidé bli en väckarklocka. Ansvaret måste ligga på båda - att såväl kräva som att ge relevant information om affärer, kundutveckling, omvärld och marknadsföring. På det sättet skapas förutsättningar för tillväxt och lönsamhet.

Tidigare studier som också ligger till grund för artikeln och rapporten är "Strategi och ledarskap 2004". Intervjuer med koncern-VD:ar och styrelsepersoner representerade de stora ägarsfärerna i Sverige. Samt "Kommunikationens nya utmaningar 2002". Djupintervjuer med 25 marknadsdirektörer och marknadschefer representerande de största annonsörerna.

Copyright KW Partners 2008