

KOMMENTAR

Mangelfuld måling i marketing

Måling af effekt har der været talt om længe. Det er blevet bedre, men er stadig ikke godt nok. Forbindelsen til virksomhedens overordnede mål mangler ofte, og der tages ikke højde for, at marketing i dag er en proces mere end en afdeling

AF MICHAEL RASMUSSEN,
partner, Momento consulting a/s

Marketing har i forbløffende mange år været »forsånet« for at stå til regnskab for resultaterne af indsatsen og brugen af virksomhedens ressourcer.

Men der er sket fremskridt. Mange følger i dag mere eller mindre systematisk op på effekten af markedsføringen, men problemet er ikke løst med det. For ofte måles der kun på den traditionelle markedsføring, som f.eks. reklamekampanjer, i form af kommunikations- eller kendskabsparametre.

Parametre der kan være relevante, men kan ikke stå alene. Opstilling af målepunkter skal tage udgangspunkt i virksomhedens overordnede forretningsmål og strategi og i virksomhedens marketing model – det vil sige i sammenhængen mellem mål for marketing indsatsen og midlerne for at nå disse mål. »Midler« skal her forstås i bred betydning – det drejer sig naturligvis om de midler, der anvendes i markedsføringen, men bør også omfatte »midler« i ikke mindst salget.

Sikrer sammenhæng

Et overordnet udgangspunkt sikrer sammenhæng på tværs af aktivitetstyper i virksomhedens opfølgning og performance-management, og er forudsætningen for, at der kan optimeres på tværs af anvendte midler.

Afgørende er det, at der sikres forbindelse til virksomhedens økonomiske mål. De fleste – både i Marketing og på direktionsgangen – er enige i, at marketing skal skabe værdi ved at bidrage til virksomhedens økonomiske resultat. I

mange tilfælde afspejles dette dog ikke i de performancemål, der benyttes. Det er problematisk, fordi Marketing i så fald ikke måler og følger op på det, som det i sidste ende drejer sig om. Men det er også problematisk, fordi marketings rolle – og selvforståelse – i høj grad påvirkes i negativ retning.

Ligeværdig dialog

Økonomiske mål sikrer nemlig ikke alene, at marketing rent faktisk bidrager til at skabe resultater overordnet set, men også til at marketingledelsen kan indgå i en ligeværdig dialog med den øvrige ledelse. For marketings primære samarbejdspartnere – salg, økonomi, »produkt-ejere« og ikke mindst direktion – arbejder langt overvejende med økonomiske mål. En ligeværdig dialog – og respekt – kan kun opnås, hvis Marketing lære at tale samme sprog, som den øvrige ledelse.

Dem, der har de økonomiske nøgletal på plads, har de bedste muligheder for at argumentere for deres værdiskabelse. Det er trods alt lettere at argumentere mod en nedskæring i budgettet, hvis man kan sandsynliggøre, hvad effekten er på omsætning eller indtjening. Eller med andre ord: »money talks – bull shit walks«.

Men det er ikke gjort med at måle og dokumentere effekten af markedsføringen. Marketing er i sin egentlige betydning langt mere end markedsføring, og det skal naturligvis afspejles i de mål, der sættes.

Hos Momento consulting er det vores opfattelse, at Marketing overordnet set skal sikre fremdrift på tre områder for fuldt ud at bidrage til værdiskabelsen: Ud over optimering af effekten af

markedsføringen, drejer det sig om det strategiske fundament og udviklingen af dette f. eks. i form af innovation og produktudvikling, og sidst men ikke mindst den interne effektivitet – det vil sige sikre, at ressourcerne anvendes effektivt.

Det sidste kan synes som en detalje, men det er faktisk ikke ualmindeligt at et sted mellem 20 og 40 pct. af ressourcerne anvendes internt til at frembringe det, der ender med at møde kunderne.

Perspektivet ved opstilling af mål bør derfor være bredere. En måde at sikre dette på er ved at anvende tankegangen fra Balanced Scorecard, som ud fra vores erfaring fra bl.a. Topdanmark og TDC Mobil hjælper med at skabe en mere holistisk tilgang.

Krav til dokumentationen

Men der endnu en grund til at anlægge en mere holistisk tilgang. I langt de fleste virksomheder er marketing i langt højere grad en proces end en afdeling eller funktion, da ejerskabet af de 4 P'er som regel er spredt ud over en række funktionsområder. Når det er tilfældet, bliver en væsentlig rolle, at sikre sammenhæng mellem alle parametre og tiltag. En rolle, som det er oplagt, at marketing varetager.

Det stiller også nogle krav til den måde marketings værdiskabelse dokumenteres på. Det er ikke alene nok at måle på de parametre, som marketing som afdeling betragtet direkte er ansvarlig for. Målsætningen for marketing skal også omfatte dokumentation og opfølgning på indsatser og resultater, der er relaterede til processerne. Også her kan tankerne bag Balanced Scorecard være nyttige.

I front

I front bringer nyheder fra ind- og udland om mennesker på medie/markedspladsen – i kort form. Forslag og bidrag i form af tekst og elektroniske billeder er velkomne. De skal sendes til redaktionen, senest mandag før udgivelsen om onsdagen. Benyt mailadressen: michael.gronnegaard@borsen.dk

Jonas Rugaard er indtrådt i Text 100's Europæiske ledelse. Han var i 2003 med til at starte den danske afdeling af Text 100. Ud over at have været med i det danske ledelsesteam har han siden 2007 også haft ansvaret for koordineringen af forretningsudviklingen i Norden. Siden 2008 har Jonas Rugaard været ansat i Text 100 som sales & marketing director for bureauets elleve kontorer i EMEA-regionen.

Flemming Thomsen skifter efter 20 år hos reklamebureauet BBDO til McCann

Copenhagen, hvor han bliver vice adm. direktør. Dermed består McCanns ledelse består nu af fire eks-BBDO'ere, heriblandt Mads Orht, Carsten Michelsen og den adm. direktør Morten Ingemann, der skiftede arbejdsplads i maj. Flemming Thomsen tiltræder d. 1. august.



Tom Skovbon

Tom Skovbon er tiltrådt som kontaktdirektør hos reklamebureauet Envision. Han kommer fra en stilling som kædedirektør i advokatkedjen, Advodan – har tidligere fungeret som adm. direktør for reklamebureauet Par No 1 – og har massiv erfaring fra ledende stillinger inden for fødevare- og detailbranchen i både Danmark og Norge.



Teo Geer

Teo Geer er tiltrådt som kontaktchef hos Envision. Han kommer til bureauet med 14 års international erfaring inden for kommunikation, corporate brand building, markedsføring og PR, både i

forhold til BtB og BtC. Teo Geer har arbejdet som informationschef hos Økologisk Lands-center, som franchisechef for Tulip International – og senest som marketingchef hos Ennova.



Thomas Olesen

Thomas Olesen er tiltrådt som kontaktchef hos Envision. Han er hentet til bureauet fra en seniorkonsulentstilling hos sponsorbureauet Promovator og har flere års erfaring som kommunikationsrådgiver fra bureauet Communicaiders, hvor han har beskæftiget sig bredt med identitetsudvikling, PR og sponsorering.

Turid Fennefoss Nielsen, 48 år, bliver per 1. august ny chefredaktør for Randers Amts Avis. Hun kommer fra en stilling som kommunikationschef i Mejeriforeningen, hvor hun har været siddet siden 2004. Inden da har den journalistuddannede Turid blandt andet arbejdet som skrivende på Århus Stiftstidende.

Jens Hagbard har sat sig på formandsposten i bestyrelsen hos det århusianske design- og kommunikationshus Jørn Moesgård A/S. Det lignede ellers et farvel til bureauverdenen, da Hagbard i april rejste sig fra direktørstolen i Uncle, men den garvede reklamemand kunne ifølge Markedsføring ikke »sige nej til chancen for at hjælpe et spændende bureau, som måske har levet lidt i skyggen, fremad.« Jørn Moesgård A/S har ni medarbejdere, og direktøren hedder Jan Have.