



FOTO: STEVEN ACHIAM

» Der er en grundliggende konflikt mellem salg og marketing, som ikke løses ved at udvikle marketing og give funktionen mere ansvar «

Thomas Pientrangeli, marketingdirektør TDC Privat



» I marketing skal der arbejdes med selvopfattelsen, da mange er gået ind i faget, fordi de interesserer sig for kommunikation og kreative processer «

Ole Asboe, marketingdirektør Oticon

Marketing på matematisk

Finanskrisen kaster lys på marketingafdelinger, der ikke bidrager til bundlinjen. Nu skal der klare mål og tal på bordet for at få *license to operate*. Derfor skifter marketingdirektørerne nu profil i de store virksomheder

AF SUSANNETHOLSTRUP

De toneangivende marketingdirektører har set skriften på væggen. Enten mister de den sidste rest af respekt i topledelsen, eller også leverer de en helt anden, strømlinet vare, hvor der kan sættes kr. og øre på deres bidrag til bundlinjen. Marketingdirektør i Topdan-

mark Bjørn Verwohlt siger det uden omsvøb:

»Det er utroligt, så mange penge marketing har fået lov til at bruge uden at vide, hvad de har betydet for bundlinjen. Og når marketingdirektøren siger »halvdelen af mine omkostninger«, så ved vedkommende bare ikke hvilken halvdel. Ingen andre afdelinger har fået lov til at være så dumme«.

Topdanmark begyndte allerede for fire år siden at forvandle marketingfunktionen fra at være en afdeling, der kommunikerede en hel masse uden at vide, hvad det betød for kunder og salget, til at være en værdiskabende del af virksomheden. I dag er Bjørn Verwohlt en velkommen gæst, når det hårdt pressede marketingfolk søger sammen for at finde de nye værdiskabende veje.

Senest stod Momento Consulting for en workshop for marketingdirektører i store virksomheder, hvor transformationen af marketingfunktionen var i centrum.

»Siden krisen i 2002-2003 har toplederne haft fokus på det fedt i organisationen, der ikke bidrager til bundlinjen. Lean-bølgen har rullet fra afdeling til afdeling. Under den nuværende finanskriser er turen kommet til marketing,« siger partner i Momento Consulting Jes Rørbech.

Han erkender, at marketing har forsømt to vitale områder, nemlig evnen til hele tiden at tænke kunderne ind i beslutningerne, og evnen til at analysere og sætte tal på deres bidrag til værdiskabelsen i virksomheden.

Ud af isolationen

»Vi kan kun komme ind i ledelsen og opnå *license to operate* ved at introducere målbare værktøjer i stedet for at forblive i en isoleret afdeling med kommunikation som hovedopgaven,« siger Jes Rørbech.

Han erfarer, at de nye toneangivende marketingdirektører har en anden uddannelse og anden karrierevej, end tidligere.

De har fokus på ledelse, de arbejder procesorienteret, og de kan dokumentere deres værdi og produktivitet.

Nye mål for indsatsen

Omsat til praksis betyder det ifølge Topdanmarks marketingdirektør Bjørn Verwohlt helt nye mål for indsatsen. Tidligere havde marketing sine egne mål, eksempelvis optimering af kendskab til brandet, mens resten af forretningen arbejdede efter mål som vækst og indtjening. Nu skal marketing arbejde efter samme mål som alle andre i organisationen.

»Vi kunne sidde inde i vores egen boks og blive verdensmestre, uden at resten af virksomheden opdagede det. Men kendskab til et brand og indtjening hænger slet ikke sammen, så vi har smidt mål om kendskab ud, og vi massekommunikerer slet ikke mere. Mål for kundernes loyalitet er langt mere relevant, forklarer Bjørn Verwohlt og fører til:

»Vi bliver mere og mere IT-tunge og mere matematiske i vores tilgang til faget i stedet for at være kommunikative«.

Før samarbejdede marketing med reklamebureauer, nu skal der i stedet samarbejdes med salgsorganisationen, selv om det ikke er nær så sjovt. Og branding handler ikke længere om det, du siger, men om det, du faktisk gør, forklarer Verwohlt.

Men han understreger, at transformationen har givet marketing et klart løft i troværdighed og status i virksomheden.

Men den nye, fælles referenceramme med salg kan også være kim til magtkampe mellem de funktioner, der er kendt for at leve i et stormfuldt ægteskab.

»Der er en grundliggende konflikt mellem salg og marketing, som ikke løses ved at udvikle marketing og give funktionen mere ansvar. Salg tænker historisk set meget kortsigtet, mens marketing tænker mere

What is the purpose of your organization?

Attend the strategy-event on October 28, 2009 featuring key note speaker Nikos Mourkogiannis.

The event is part of Executive Strategy Update

cfl
Center for Ledelse

www.cfl.dk/esu



REKRUTTERING & SEARCH STUDIEJOB & VIKARIATER EMPLOYER BRANDING

Tlf.: 70 20 18 35

www.moment.dk

Manpower Professional rekrutterer lige nu Pricing Analyst til



I tvivl om hvor du finder din næste stilling?
Ikke længere

Vil du vide mere?

Se mere på www.manpower.dk eller ring til rekrutteringskonsulent Ove Maisted på 7020 1000.

Manpower
Professional



FOTO: NICOLAI SVANE

» Det er utroligt, så mange penge marketing har fået lov til at bruge uden at vide, hvad de har betydet for bundlinjen «

Bjørn Verwohlt, marketingdirektør Topdanmark

formel

langsigtet. Men vi kan nu sammenligne vores tal med deres og derved skabe en fælles referenceramme, der giver basis for bedre diskussioner og bedre allokering af ressourcerne,« siger marketingdirektør i TDC Privat Thomas Pietrangeli.

Konflikt skal holdes i ave

Han forsøger i øjeblikket at komme tæt på kunderne og langt ind på salgsafdelingens territorium ved at arbejde systematisk med store kundedatabaser for at finde en ny intelligens for, hvordan man kan opdage netværk blandt kunderne. Så kan man målrette sin indsats mod udvalgte kunder, som så vil sørge for at sprede budskabet som ringe i vandet i deres netværk.

Marketingdirektør i Oticon Ole Asboe vurderer, at det er topledelsens ansvar at holde konflikten mellem salg og marketing under kontrol og støtte et samarbejde.

»Forudsætningen for at mar-

keting kan skabe synlig værdi er at komme tæt på kunderne, der hidtil har været salgsdirektørens domæne. Det betyder, at marketing skal lytte til salgsdirektøren og hans folk og samle viden op, som bruges struktureret og analytisk i marketing. Om det skal lykkes er op til topledelsen. Kun adm. direktør kan sikre, at marketing får en mere struktureret tilgang til markedet,« siger Ole Asboe.

Han er ikke i tvivl om, at det er marketing, der skal sluge de fleste kameler for at få den nye, værdiskabende funktion til at virke.

»I marketing skal der arbejdes med selvopfattelsen, da mange er gået ind i faget, fordi de interesserer sig for kommunikation og kreative processer. Nu skal der arbejdes på bundlinjen og leveres resultater,« konstaterer Ole Asboe, der var en af talerne, da marketingdirektører fra nær og fjern mødtes til symposium hos Moment Consulting i København.

susanne.tholstrup@borsen.dk

KRONIK

Plan(et) B efter festen

Regeringens nye erhvervsklimastrategi indeholder gode takter, men den er ikke ligefrem gennemsyret af ambitionen om at styrke Danmarks position som klimaknudepunkt



AF LYKKE FRIIS,
PROREKTØR KØBENHAVNS UNIVERSITET

»Der ikke nogen plan B, for der findes ikke nogen Planet B«. Sådan sagde EU's Kommissionsformand José Manuel Barroso, da han i sidste måned åbnede en konference i Operaen. Der er behov for en Top COP og ikke en Flop COP, som det med en blanding af alvor og humor er blevet sagt om FN's klimakonference – COP15 – i København i december.

Danmark har de seneste to år som optakt til COP15 oplevet en samfundsmæssig klimamobilisering med en stribe af tiltag inden for forskning, erhvervsliv og civilsamfund. Mange af initiativerne er gået på tværs af områder og institutioner. Ja, det er, lige før man her i tyveåret for Berlinmurens fald kan tale om, at klimaet har fået mange mure til at falde mellem universiteter, erhvervsliv og politiske beslutningstagere – ofte med universiteterne som initiativtagere.

I marts stod Københavns Universitet sammen med ni internationale universiteter og en række større danske virksomheder bag en stor international forskningskongres, som resulterede i en rapport med den aller-nyeste klimaviden til COP15. Århus Universitet holdt i foråret en stor konference, der mundede ud i »The 7 Aarhus Statements on Climate Change«. DTU har i en rapport fremlagt anbefalinger til energiteknologiske løsninger på klimaudfordringen.

Initiativerne fortsætter helt frem til COP15, hvor f.eks. Københavns Universitet sammen med Yale har inviteret studerende til København for at diskutere, hvad universiteter og ikke mindst studerende kan gøre for at reducere deres CO₂-udslip. Initiativet er en opfølgning på et forhandlings-spil (Copenhagen Competition), hvor over 70 jurastuderende fra 13 lande tidligere på året dystede om at skrive en ny klimaaf-tale sammen.

Klimaudfordringen vil uanset det konkrete resultat af COP15 ikke forsvinde fra

dagsordenen efter COP15. Derfor gælder det nu om at konsolidere Danmarks position som klimaknudepunkt – også selvom vi ikke kan styre efter et fyrtårn for COP15. Da mange lande og regioner er begyndt at rykke voldsomt på klimaområdet, er konsolideringen faktisk intet mindre end en hastesag.

På de danske universiteter er vi i fuld gang med at trimme vores organisationer til fortsat at kunne møde klimaudfordringen. På Københavns Universitet opretter vi i 2010 et Sustainability Science Center for at styrke tværgående forskning om samarbejdet med omverdenen. Universitetet opruster med en ny international kandidatuddannelse i klimaforandringer, og der udbydes et stort antal internationale klimasommerskoler. Lignende tiltag er i gang på andre danske universiteter, som hovedregel i samarbejde med udenlandske forskningsinstitutioner og erhvervsliv.

Regeringens fokus skal styrkes

Da grundforskning og gode kandidater inden for klimaområdet er afgørende for Danmarks evne til at tiltrække, fastholde og udvikle nye »klimavirksomheder«, bør imidlertid også regeringen styrke sit fokus på dette område. Regeringens nye erhvervsklimastrategi indeholder gode takter, men den er ikke ligefrem gennemsyret af ambitionen om at styrke Danmarks position som klimaknudepunkt inden for grundforskning og uddannelse. F.eks. leder man for-gæves efter et afsnit om uddannelse.

Når strategien udmøntes, bør regeringen opprioritere uddannelse og grundforskning, så Danmark kan blive »en magnet for udenlandske forskere og studerende«, som økonomi- og erhvervsminister Lene Espersen udtrykte regeringens ambition på Københavns Universitet for nylig. En konkret idé kunne være at tilbyde udenlandske klimastuderende stipendier til danske universiteter.

I en forskningspolitisk tale slog præsident Obama i april til lyd for, at »den nation, der i det enogtyvendehundredte formår at blive verdensleder inden for ren energi, bliver ledende i den globale økonomi«. Verdensøkonomisk leder bliver Danmark måske næppe, men grønt fyrtårn kan vi forblive efter COP15 med de rette tiltag. Det har Danmark og det globale klima behov for.

PTA-Chef med omfattende ledelsesansvar

Yderligere information på www.curia.dk, eller kontakt Michael Refstrup på 7020 0511.



Curia Management
Search & Selection
Tlf.: 70 20 05 11 • www.curia.dk
Århus • Aalborg • København



Michael Refstrup,
Direktør, Curia Management

Er dine kompetencer up to date?

Husk, at du næste fredag kan finde inspiration til videreudvikling i Børsens Kompetencekalender. Se den alle lige uger i BørsenExecutive.

Børsen skabt til vækst



KURSISTEN.DK

IT projekt rådgivning

Erfaren uvildig rådgivning fra kravspecifikation til drift.

ERP, CRM, Outsourcing

Effektivisering, projektledelse og implementering

JC IT ledelse: tlf.: 2722 7575