

Ledelses-workshop for Marketingdirektører

Tirsdag den 27. oktober 2009

Opsamling på dagens nøglekonklusioner



Marketingledelsens basale målsætninger og scorecard



Værdiskabelse
Produktivitet
Kvalitet

Scope:
MOMENTO consulting arbejder med en bred og klassisk definition af Marketing som omfatter promotion, place, product og price

Hvordan synliggøres og optimeres marketings værdiskabelse i virksomheden?

Det strategiske perspektiv:

Etablering af ledelsesgrundlag for at arbejde kontinuerligt med marketingeffekt og ROI

Det taktiske perspektiv:

Måling af værdiskabelse – definition af mål og midler til et effektivt scorecard

Det operationelle perspektiv:

Effektiv organisering og forankring af arbejdet med marketingeffekt og ROI

Den strategiske udfordring

- ⊕ Mål "tæt på forretningen" afgørende for strategisk forankring af Marketings mål
 - Målene skal anerkendes af den øvrige ledelse som vigtige for virksomhedens resultater.
 - Marketing skal kunne dokumentere sammenhæng mellem marketingindsatsen og de forretningsmæssige mål – og tage ansvar for opfølgning og performance management.
 - Og have mod til at blive målt.
- ⊕ Ledelsesmæssig forankring sikres ved deltagelse i strategi-processen
 - Forudsætningen for deltagelse er forretningsforståelse – indsigt i kommunikation tages for givet og er ikke nok alene.
 - Marketing bør tage ejerskab af- eller drive processer i relation til de 4 P'er hvis strategisk indflydelse skal sikres.
 - Marketings formelle rolle & ansvar er derfor vigtig.
- ⊕ Marketing skal bidrage til strategiarbejdet med viden og facts
 - Marketing skal repræsentere kunderne – Salg repræsenterer typisk kun enkelt-kunder.
 - Og dermed være brobygger mellem kunderne og fx. Supply Chain.

Den taktiske udfordring

- ⊕ **Sammenhæng med virksomhedens overordnede mål afgørende**
 - Tag udgangspunkt i de overordnede mål og definer hvad der påvirker dem.
 - Vær i stand til at dokumentere sammenhæng – eller igangsæt tracking så dokumentation etableres.
 - Mål så tæt på salg og kunden som muligt.
- ⊕ **Skab balance og helhed i scorecard'et**
 - Der skal være balance mellem langsigtede (strategiske) mål og kortsigtede.
 - Kommunikationsmål er ikke nok – husk mål for effektivitet, forretning og processer, hvor Marketing bidrager.
 - Tag afsæt i fælles mål og KPI'er for salg & marketing – så lykkes det bedst
 - Balanced scorecard approach kan ofte anvendes med fordel.
 - KISS – pas på med for mange mål .
- ⊕ **Der skal kunne handles på baggrund af KPI'erne**
 - Brug KPI'er der er konsistente på tværs af virksomheden – muliggør allokering og optimering af ressourcer og investeringer.
 - Arbejd med "vej-mål" såvel som "ende-mål".
 - Det skal være muligt at tage action ved afvigelser.
- ⊕ **Vær kreativ når målepunkter fastlægges**
 - Alt kan måles – fokuser ikke på at opnå 100%'s nøjagtighed.
 - Overvej alternative målepunkter – fx. brand-måling i kundekontakten.
 - Vær visionær og tag nødvendige initiativer for etablering af optimeret datagrundlag – fx via partnerskaber i lighed med ECR

Den operationelle udfordring

+ Forankring og "nærvær" er forudsætningen for succes

- Skab forståelse for baggrunden – "burning platform" godt udgangspunkt.
- Udøv synlig ledelse – skab tillid via dialog.
- Synliggør konsekvens af manglende indfrielse af mål.
- Involver medarbejder i processen.
- Omsæt topledelsens mål til klare rammer og forståelige mål.
- Tydeliggør hvordan Marketing såvel som den enkelte bidrager til virksomhedens samlede resultat.
- Fastsæt mål der er forståelige og accepterede af alle involveret i processen – og relevante for den enkelte.
- Vær troværdig – ingen skjulte agendaer.
- Find og inddrag ambassadører der støtter implementeringen.
- Transparens – klar og tilgængelig rapportering om situation, fremdrift og corrective actions

+ Performance management skal – og kan – skabe motivation

- Definer mål "tæt på den enkelte" – og husk løbende opfølgning og klar kommunikation om resultater.
- Skab sammenhæng mellem performance og aflønning/belønning for at stimulere rigtig adfærd og motivere.
- Husk at fejre succeser.
- Husk anerkendelse og personlig udvikling er lige så vigtige belønninger som penge er det

Key note input: Fra kommunikationsfokus til forretningsfokus

Marketings værdiskabelse kan styrkes:

- + Flyt fokus fra "afdeling" til "processer"
- + Tag ejerskab af nøgleleverancer i virksomhedens nøgleprocesser – strategiske analyse, branding, leads, kundeindsigt mfl.
- + Synliggør rolle og mandat i virksomhedens nøgleprocesser og bidrag til virksomhedsmål
- + Dokumenter, synliggør og forankr mål og resultater – internt og i organisationen
- + Øg ledelsens opbakning og forståelse for marketings værdiskabelse gennem synliggørelse af mål og resultater
- + Kobl marketings værdiskabelse til virksomhedens mål og kommunikér
- + Arbejd med "Marketing Model" - mål/middel hierarki - og scorecard som omdrejningspunkt for synliggørelse og optimering af marketings værdiskabelse
- + Brug scorecard og performance management aktivt som en vigtig del hverdagen efter initiering!
- + Opgrader på nødvendige kompetencer for at realisere skiftet fra kommunikationsfokus til forretningsfokus

www.momentoconsulting.com