

Hovedpunkter fra Ledelsesworkshop for marketingdirektører 31. maj 2010

“En dag med fokus på marketingledelse i en digitaliseret og fragmenteret verden i dialog med andre marketingdirektører”

Indhold

- ⊕ Sammenfatning af dagens overordnede tema og de tre perspektiver på tværs af oplæg og gruppediskussioner
- ⊕ Sammenfatning af hver enkelt af de 3 gruppediskussioner

Temaet og de 3 perspektiver

Marketingledelse i en digitaliseret og fragmenteret verden

Udfordringer på 3 niveauer:

Marketingstrategiske perspektiv ->

Marketings udfordringer og muligheder i en digitaliseret og fragmenteret verden.

Organisationsperspektivet ->

Krav til marketings organisering og kompetencer i en digitaliseret og fragmenteret verden.

Teknologi perspektivet ->

Marketings egen anvendelse af teknologi til planlægning og eksekvering.

Marketingstrategiske perspektiv

+ Digitaliseringen skal adresseres strategisk

- Overvej og beslut hvad formålet er – er muligheden fx input til produktudvikling og ikke kun markedsføring.
- Skal samtænkes og planlægges sammen med de øvrige aktiviteter med afsæt i forretnings- og marketingmål.
- Det er en afgørende succesparameter at planlægge og arbejde på tværs af virksomhedens funktioner.
- Store dele af virksomheden vil medvirke til at skabe produktet, bygge brand og kommunikere i de digitale relationer.
- I fremtiden er det i højere grad produkterne og virksomheden, der skal skabe involvering, end markedsføringen.

+ Effektiv adressering af de digitale- og ikke mindst sociale medier stiller store krav

- Man kan ikke styre men kun bidrage til kommunikationen i de sociale medier – derfor vigtigt med "orden i eget hus". Virksomhedens adfærd bliver en stadig vigtigere del af branding.
- Deltag – kommunikationen vil opstå under alle omstændigheder.
- Alle kan ikke gøre det på samme måde – afsæt i egen virksomheds natur og brand.
- Sociale medier skal tilgås med konsekvens, integritet og høje etiske standarder.

+ Digitaliseringen øger tracking og analysekompleksiteten voldsomt og rejser nye krav

- Behov for opdaterede Brand tracking metoder og værktøjer.
- De enkelte mål så som konvertering, evnen til targeting etc. er til stede. Udfordringen at organisere det ordentligt på tværs af marketingindsats og kanaler – Digitale såvel som Analoge!!
- Endemål ikke tilstrækkeligt – nødvendigt at måle hvad der fører til endemålet.
- Nye mål og KPI'er nødvendige – men der skal være konsistens på tværs af marketingindsatser og kanaler.
- Et "robust" scorecard, der er forankret i de overordnede forretningsmål medvirker til at skabe sammenhæng.

+ Sund fornuft, intuition og købmandskab har stadig en stor ret i marketing

- Det ændres ikke fordi måling og dokumentationsmuligheder øges eller fordi der kommer en række nye medie-muligheder til.

Organisations perspektivet

- ⊕ **Marketings berettigelse vil i stigende grad være at sikre kundeperspektivet**
 - Vi skal organisere os ift. salgs- og kundeprocessen + adressere det grundlæggende branding og positioneringsansvar.
 - Styring og optimering af kundeoplevelse, positionering, aktiviteter på tværs af medier – nye i kombination med de gamle, kanaler og salgs- og kundeprocessen bliver helt centrale.
 - Marketing har indsigten og kan dermed sikre relevansen for kunder. Analoge og digitale medier er i den sammenhæng midler som vurderes på lige fod.
- ⊕ **Behov for nye kompetencer i marketingfunktionen**
 - Når fokus på digitale medier og kanaler øges skal marketingorganisationen følge med.
 - Grænsen for hvad der er de marketing-interne kompetencer rykker – ift. salgs- og kundeprocessen såvel som i forhold hvad vi kan internt henh. køber os til.
 - Marketing skal styrke indsigt i alle aspekter af salgs- og kundeprocessen. Behov for folk som forstår at arbejde med data og kundeproces 1:1 igennem salgs- og kundeprocessen – bearbejde og analysere – vigtigere end nogensinde tidligere.
 - Samtidig Marketing sørge for at fastholde og udbygge forretningsforståelsen.
- ⊕ **Køb specialkompetencer – og sørg for løbende afdækning af mulighederne**
 - Stil krav om input til de ændrede muligheder og kompetencekrav fra samarbejdspartnere.
 - Eksterne ressourcer oplagt på nogle områder – enten fordi behovet kan ændres med kort varsel eller fordi der er tale om meget specialiserede kompetencer, som det er vanskeligt at vedligeholde internt.
- ⊕ **Reorganisering**
 - Bliver nødt til at skifte på pladserne – vi kan ikke omskole os til målet.
 - De nødvendige kompetencer kan ikke opbygges via uddannelse alene – rekruttering vil være nødvendigt.
 - Organisationsopbygningen skal samtidig ændres så den bedre sikrer at de nye kompetencer og prioriteringen af digitale vs. analoge aktiviteter realiseres .

Teknologi perspektivet

- ⊕ **Anvendelse af teknologi et "must"**
 - Forretningsprocesserne skal understøttes med relevant teknologi.
 - Løsningsvalg skal tage afsæt i den digitale verden og dens præmisser. Det er forudsætningen for at der kan frigøres tid til forretningen og for at time-to-market kan reduceres.
 - ROI skal være attraktiv, ligesom som "time to market" er vigtigt. Marketing skal samtidig passe på ikke at miste det langsigtede perspektiv.
- ⊕ **Marketing skal involvere sig mere i teknologien**
 - Der skal tænkes langsigtet og investeringerne skal kunne retfærdiggøres.
 - Marketing skal selv kunne anvende teknologien uden indblanding fra IT. Marketing skal nøje vurdere sin afhængighed af IT.
 - Det kræver større viden om teknologi og om hvordan den kan understøtte forretningen.
 - Indflydelse på virksomhedens IT-pipeline er vigtig for at sikre ressourcer og betinget af forretnings- og teknologiforståelse.
 - Marketingledelesens nærhed til løsningerne skal bevares efter implementering.
- ⊕ **Gøre selv vs. Købe – Standardsystemer og lejede løsninger – snarere end egenudviklede / stand alone**
 - Fleksibel standard software og åbne teknologier er ofte det bedste løsningsvalg for Marketing – men Marketing skal være ambitiøs ift. fx integration med forretningsystemer og BI.
 - Fleksibilitet, hurtighed og mulighed for at flytte indhold mellem platforme er vigtig.
- ⊕ **Commitment til processer er en succesparameter**
 - Fælles og forankret syn på processer – salgs- og kundeprocesserne – på tværs af virksomheden afgørende for succes med øget anvendelse af teknologi.
 - Marketingledelesen skal derfor forstå værdikæden og tage ansvaret for forankring.

Sammenfatning af gruppedialogerne

Hovedpunkter fra gruppediskussion / tema I

Marketings udfordring i en digitaliseret og fragmenteret verden.

Hvilke udfordringer, muligheder og krav rejser digitaliseringen af medier og markeder såvel som fragmenteringen af kunderne og deres "empowerment"? – Hvilken rolle skal marketing spille i fremtidens virksomhed?

1. How can your company build connectivity and relationships to stimulate your brand eco-system?	<ul style="list-style-type: none">• Skabe involvering i produkterne og virksomheden snarere end markedsføringen.• Markedsføringen kan medvirke til at gøre det relativt uinteressante interessant og den vej nå frem med produktinformationerne.• Vigtigt at gøre sig klart hvorfor man gør det (formålet) – branding, input til produktudvikling, salg?• Behov for en strategisk indgang / ledelsesbeslutning – der skal skabes de rigtige rammer (placering af ansvar, retning og ressourceforbrug skal legitimeres).• Tænke anderledes - den traditionelle tænkning holder ikke i de sociale medier: Man kan ikke styre kommunikation men bidrage, vær åben for kritik og gå ikke i forsvar hver gang men brug det konstruktivt, møde modtageren i "øjnehøjde", vis du lytter ti kritisk.• Gør dit indhold flybart til sociale netværk.• Alle kan gøre det, men på deres egen måde – afsæt i egen virksomheds natur og brand.
2. What can you and your company achieve via Social Media? - What does it take to be successful in the social space seen from your perspective?	<ul style="list-style-type: none">• God mulighed for at nå nichegrupper – interessebaseret. Billig adgang til pull.• Involvering for adgang til kontinuerlig dialog – oplysning som vi ellers ikke ville få.• Styrke brandet – skabe sympati.---• Man kan lige så godt gå ind i det og selv tage styringen hvor det lader sig gøre – der sker noget uanset hvad vi selv gør.• Sørg derfor for at have en sund og ordentlig forretning – orden i eget hus.• Alle kan ikke gøre det på samme måde – afsæt i egen virksomheds natur og brand

Hovedpunkter fra gruppediskussion / tema I

Marketings udfordring i en digitaliseret og fragmenteret verden.

Hvilke udfordringer, muligheder og krav rejser digitaliseringen af medier og markeder såvel som fragmenteringen af kunderne og deres "empowerment"? – Hvilken rolle skal marketing spille i fremtidens virksomhed?

3. Hvordan måles succes på Branding i den digitale verden bedst?	<ul style="list-style-type: none">• Forudsætning: vide hvad man vil måle sit brand på.• Succes skal primært måles på kundernes adfærd!• Måling ifm. kundekontakten er et godt mål.• Eksempel: LEGO der arbejder med NPS score (Net Promoter Score) og APS score (Average Purchase Score)• Mål på brug af konkrete ydelser – fx antal apps. til iPhone,• Volumen ikke altid et succesparameter i sig selv – det kvalitative aspekt vigtigt.• Behov for nye værktøjer / opdaterede Brand tracking metoder og for at tracke hyppigere.• Virksomhedens egen adfærd er (stadig) vigtigere end branding.• Lack mål (endemål) er ikke nok! Vi skal vide mere om hvad der bygger vores Brands status. Lead mål (vejsmål).• Lead mål skal brydes ned på dimensioner, kanaler, kontakter, involverende handlinger mm. som påvirker Brandet's status.• OBS: Sund fornuft, intuition og købmændskab vurderer vi stadig har en meget stor ret i marketing uanset de mange målemuligheder.

Hovedpunkter fra gruppediskussion / tema I

Marketings udfordring i en digitaliseret og fragmenteret verden.

Hvilke udfordringer, muligheder og krav rejser digitaliseringen af medier og markeder såvel som fragmenteringen af kunderne og deres "empowerment"? – Hvilken rolle skal marketing spille i fremtidens virksomhed?

4. Hvordan organiseres tracking af den digitale marketing effekt bedst på tværs af SEM, affiliate, kampagneaktiviteter, branding, sociale medier mv?	<ul style="list-style-type: none">• Løsning ligger i høj grad i planningen og et robust "scorecard", der tager afsæt i forretningsmålene.• Udfordringen at organisere det ordentligt på tværs af marketingindsats og kanaler – Digitale såvel som Analoge!! Analoge er fortsat ligeså væsentlige som digitale kanaler i trackingen – vi skal hele vejen rundt.• Afgørende at definere de rigtige KPI'er for de nye medier. Ikke de samme som for massekommunikation – men der skal være sammenhæng.• Gør det action-drevet. Byg tracking og analyse ind i aktivitetsplanlægning og kampagner fra start.• Brug sunde fornuft – data er godt men man kan blive for detaljeret. Sæt mål som giver mening.• Husk: konvertering er typisk en kombination af flere indsatser (kundeservice, massekommunikation, online, sociale netværk etc.).

Hovedpunkter fra gruppediskussion / tema II

Krav til marketings organisering og kompetencer i en digitaliseret og fragmenteret verden.

Hvordan skal marketing organiseres for at kunne arbejde effektivt – og hvilke krav stiller det til processer og kompetencer? – Hvad skal marketing selv kunne og hvad skal købes ind udefra?

1. Har den traditionelle marketingfunktion en berettigelse i fremtiden eller vil der opstå en ny "type" funktioner på tværs af marketing, pr/kommunikation, salgsprocesser mv. ?	<ul style="list-style-type: none">• Marketing har – stadig – en rolle ift. styring og optimering af kundeoplevelse, positionering, aktiviteter på tværs af kanaler og salgs- og kundeprocessen.• De rene kommunikations-/reklamefunktioner overlever ikke, men marketing vil bestå - med nogle nye forudsætninger.• Marketing skal tættere på og forstå salg og markederne – dvs. mere ud i forretningen (gælder alle i Marketing!).• Og tættere på IT (og dermed også forstå IT).• Marketing skal være (endnu)mere involveret i eksekveringen fremover – ikke færdig "når annoncematerialet er færdigt" – der skal løbende optimeres, justeres budskaber, søge ord mv.• Afgørende at kunne dokumentere effekt – "viden er bedre end tro" – for at kunne diskutere på et faktisk grundlag.• Den ændrede situation får altså ikke nødvendigvis betydning for organisationen – men helt sikkert for de emner "der er på agendaen".•og udfordringen ift. at få samarbejdet til at fungere "på tværs" bliver ikke mindre.• Organisering vil i stigende omfang følge salgs- og kundeprocesserne.

Hovedpunkter fra gruppediskussion / tema II

Krav til marketings organisering og kompetencer i en digitaliseret og fragmenteret verden.

Hvordan skal marketing organiseres for at kunne arbejde effektivt – og hvilke krav stiller det til processer og kompetencer? – Hvad skal marketing selv kunne og hvad skal købes ind udefra?

2. Hvordan opbygger man organisatorisk de nødvendige kompetencer til at drive et marketing system i en digitaliseret verden - opgradering af eksisterende medarbejdere, ansæt nye eller outsource?	<ul style="list-style-type: none">• Krav om nye kompetencerne: forretningsforståelse / en bredere profil end man typisk ser i dag i Marketing og dertil en række nye special-kompetencer.• Grænsen for hvad der er / bør være "marketing-interne" funktioner ændres – nye kompetencer bliver centrale og nogle nuværende kompetencer vil i stigende omfang blive købt ude i byen.• Behov for folk som forstår at arbejde med IT, data og 1:1 kundeprocesser, analysere data bliver vigtigere end nogensinde tidligere.• Kompetenceopbygningen vil være en kombination af uddannelse af eksisterende medarbejdere og rekruttering af nye – uddannelse af eksisterende er ikke tilstrækkelig på alle områder.• Bliver nødt til at skifte på pladserne og reorganisere – vi kan ikke omskole os til målet.• Vi skal organisere os ift. salg- og kundeprocessen + fortsat adressere det grundlæggende branding og positioneringsansvar.• Prøv, reagér og tilpas - skab en ny kultur.

Hovedpunkter fra gruppediskussion / tema III

Marketings egen anvendelse af teknologi til planlægning og eksekvering.

Hvilke krav stiller digitaliseringen til marketings egen anvendelse af teknologi i forbindelse med planlægning og eksekvering? – Hvilken teknologi skal marketing selv besidde og hvilken kan outsources?

1. Hvilke krav bør inddrages i de grundlæggende teknologivalg set fra Marketing's synspunkt?	<ul style="list-style-type: none">• Strategi og løsningsvalg skal tage afsæt i den digitale verden og dens præmisser.• Endemålet styrende for krav: fx mere tid til forretningen og vækst og hurtigere time-to-market – teknologien ikke et mål i sig selv.• Det kræver, at Marketing kan tænke langsigtet og synliggøre at investeringerne har en kontinuitet (forudsætningen for at være med ved bordet).• Flexibilitet, hurtighed og løsninger som ikke kræver IT's involvering hver gang, der skal laves mindre justeringer (minimere IT's betydning efter lancering).• Skal understøtte forretningsprocesser.• Datastruktur der muliggør opsamling af data i brugbart format (på tværs af kilder).• Funktionskrav- og brugervenlighed.• Integration: dvs. adgang til at anvende forretningsdata og virksomhedens BI• Standardløsninger – ikke egenudviklede (det bliver for tungt og for lidt fleksibelt). Vigtigt at overveje andet end traditionelle løsninger – fx "leje-løsninger".
2. Hvilke krav bliver marketing nødt til at stille til sin omverden ved en automatiseret /digitaliseret arbejdsform?	<ul style="list-style-type: none">• Kunde, service, produkt og forretningsudvikling skal tage afsæt i den digitale verdens præmisser og det skal forstås og accepteret bordet rundt – fungerer ikke hvis kun Marketing vælger den "digitale vej".• Synliggørelse af processer, leverancer, succeskriterier mv. som er afgørende for at kunne levere overfor kunderne. Afsæt i kundeoplevelsen.• Der skal sikres commitment fra alle involverede. Involverede skal fx arbejde efter vedtagne workflow.• Og det er ikke et spørgsmål om "krav" alene: udgangspunktet bør være et fælles og forankret syn på processen – dvs. enighed om at der kun er én måde at køre processen på. Hastigheden – time-to-market – vil så blive langt større end i den analoge verden.

Hovedpunkter fra gruppediskussion / tema III

Marketings egen anvendelse af teknologi til planlægning og eksekvering.

Hvilke krav stiller digitaliseringen til marketings egen anvendelse af teknologi i forbindelse med planlægning og eksekvering? – Hvilken teknologi skal marketing selv besidde og hvilken kan outsources?

3. Hvad skal Marketing selv kunne ift. de valgte teknologier?	<ul style="list-style-type: none">• Målsætning: Marketing skal være selvhjulpent. Anvendelse af teknologi skal ikke vedblive med at være et IT-projekt.• Kræver en del mere end i dag – herunder viden om processer, data og digitalisering / IT.• Kulturændring nødvendig: fra "ikke særlig meget struktur til faste workflows for nøgleprocesser".• Kræver ikke mindst forståelse for IT, data og bearbejdning af data (BI) – "nye" discipliner for (mange) i marketing.• Marketingledeelsen skal bevare nærheden til løsningerne efter implementering for at kunne optimere gevinster og afdække videre muligheder.