

Optimering af marketings værdiskabelse starter med god ledelse - og et solidt ledelsesgrundlag

Det er en stor diskussion blandt marketingfolk, at marketingafdelingen burde være repræsenteret i ledelsen – og ikke er det fordi ledelsen ikke forstår betydningen af marketing osv.

Marketing er ikke en afdeling – det er en proces – eller rettelig en række processer. Marketing går på tværs af virksomhedens funktioner og handler om at mobilisere de muligheder som marketingkompetencerne tilbyder ift. virksomhedens værdiskabelse og målopfyldelse.

Det er den udfordring som marketingkræfterne i virksomhederne står overfor snarere end sikring af én enkelt afdelings magt i virksomheden. Den er ligegyldig, mens virksomhedernes udnyttelse af marketing er helt afgørende.

Frem for at drøfte marketings manglende indflydelse og placering i ledelsen, bør diskussionen fokuseres på marketings værdiskabelse på tværs af virksomheden og hvordan den opnås. Det stiller krav om ledelse – og det er her, mere end noget andet sted, at marketingledeledelsen har store muligheder for at skabe mere værdi.

Marketings ledelses-gap

I dag har mange virksomheder et udtalt ledelses-gap ift. marketing og dermed ift. udnyttelsen af sit marketingpotentiale.

Marketingmedarbejdere og dermed de ledere som rekrutteres herfra er uddannet og trænet med fokus på management – dvs. optimering indenfor givne rammer – og ikke i ledelse, som i langt højere grad handler om at definere retning og rammer.

Marketingchefen har ofte et meget stærkt fokus og greb om de umiddelbare planer og aktiviteter. Dvs. det, som haster – mens adressering af det strategiske arbejde – dvs. det som er vigtigt uden at haste – ikke prioriteres(nok). Resultatet er derfor ofte at andre funktioner i virksomheden, som prioriterer anderledes, ender med at få de strategiske og ledelsestunge marketingopgaver. CRM er et godt eksempel på et komplekst og krævende marketingansvar som ofte er placeret udenfor marketingfunktionen.

Marketing kender virksomhedens overordnede mål og har en klar ide om hvilke slutmål marketing kan og skal bidrage til: kendskab, positionering, kundetilfredshed og salg etc. Men marketingfunktion og virksomhed har ikke taget klart stilling til- og forankret marketingfunktionens mission –



dens særlige bidrag til virksomheden. Og helt centralt er behovet for overblik over nøgleprocesser og en klar stillingtagen til marketingmedarbejdernes rolle, ansvar og mandat i hver enkelt proces afstemt med den øvrige organisation.

Det er marketingledelsens ansvar at tage initiativ til at lukke det ledelses-gap – og med sine nøgleinteressenter i virksomheden sikre afklaring og gennemføre den ledelsesopgave det er. Dvs. at prioritere ledelse.

Behov for et veldefineret og solidt ledelsesgrundlag

Som ambassadører for marketing er det derfor vores ansvar at opprioritere ledelsesarbejdet, sikre afklaring af de ledelsesmæssige nøglespørgsmål og fastholde afklaringen i det, vi kalder for marketingfunktionens ledelsesgrundlag. Det baner vejen for at optimere marketings værdiskabelse og styrke virksomhedens indtjening. Isoleret betragtet kan øget fokus på marketingledelse med afsæt i et solidt ledelsesgrundlag gøre mere for indtjeningen end nogen marketingplan eller kampagne.

Vores arbejde med marketing management optimering – fx målstyring- og performance management, ROMI osv. – har ikke været spildt, men det var først da vi opdagede marketings ledelses-gap og indså betydningen af at få sat marketing rigtigt op med veldefinerede roller som en integreret del af virksomhedens nøgleprocesser, at det for alvor har øget værdiskabelse og udnyttelse af marketingpotentialet. Og det har samtidig givet den enkelte virksomhed en langt bedre basis for arbejdet med marketing management optimering.

De store virksomheder viser vejen – Oticon er en af dem

De store virksomheder arbejder med fokus på marketingledelse og nøgleprocesser frem for marketing management alene. Mindre virksomheder kan med fordel gøre det samme.

Oticon er en af de store virksomheder, som vi samarbejder med om at definere et klart ledelsesgrundlag for marketingfunktionen og dens delfunktioner og ad den vej forbedre afsættet for en optimal udnyttelse af de ressourcer, som er dedikeret til marketing.

I begyndelsen af 2010 lavede Oticon en større organisationsændring og definerede her deres overordnede 'Operating Model' på tværs af virksomheden og de enkelte nøgleområder inkl. marketingfunktionen. Dvs. en meget overordnet definition af ansvar, organisation, nøgleinteraktioner med andre funktioner, som de fleste virksomheder i dag har tilsvarende.

For Oticon's marketingfunktion blev det samtidig starten på et mere gennemgribende arbejde, hvor Oticon's marketingdirektør Ole Asboe bad



de enkelte delfunktioner definere deres respektive roller og ansvar ift. de nøgleprocesser som marketing deltager i.

Til formålet har marketing og de forskellige delfunktioner valgt at anvende det framework og fremgangsmåden vi under et kalder for 'Ledelsesgrundlag'. 'Ledelsesgrundlag' er frem for alt en arbejdsproces, hvor lederen i samarbejde med sit team og den øvrige organisation fastlægger og forankrer sin funktions mission og grundlæggende mandat, mål, leverancer, roller & ansvar og kritiske succesfaktorer for at lykkes ift. virksomhedens strategi, mål og nøgleprocesser.

Et klart og *afstemt* overblik over hvilke processer man driver eller deltager i og hvilke roller & ansvar man har i hver enkelt af dem er et helt centralt udbytte af arbejdet. Isoleret betragtet er det dialog og afstemning internt, - med de øvrige funktioner og ikke mindst med virksomhedens ledelse, der er det vigtigste bidrag til at optimere marketingfunktionens værdiskabelse. For den enkelte leder hos Oticon har arbejdet betydet at han/hun har en solid basis for at udøve sin ledelse. Ift. egne medarbejdere og ift. den øvrige organisation.

Med afsæt i klarhed og enighed om roller, ansvar og leverancer ift. marketing-nøgleprocesser optimeres produktiviteten og det bliver klart hvem der bidrager med hvad til resultatet. De enkelte roller er ikke statiske, men ændres med de erfaringer og resultater som opnås. I takt med synliggørelsen af de bidrag som marketingfunktionen yder, vil dens roller og status i virksomheden ændre sig.

Hvad nu hvis...

Uanset om du sidder som marketingleder i en mindre eller større virksomhed kan du være nervøs for at gå i gang med at etablere et klart 'Ledelsesgrundlag'. Af den simple grund at du vurderer at marketing står svagt, når processer, roller og ansvar bliver afdækket. Men der er ikke nogen grund til at tøve med at etablere afklaring. Tabet af momentum, spild af energi og ressourcer er substantielt for din funktion såvel som virksomheden, hvis du vælger at køre videre uden. Det er samtidig stensikkert, at du ikke vil udnytte virksomhedens marketingpotentiale optimalt.

Med et veldefineret ledelsesgrundlag har alle i virksomheden et klart overblik over marketingfunktionens roller & ansvar i nøgleprocesser og forventede bidrag til virksomhedens mål. Marketingfunktionen har dermed etableret basis for øget gennemslagskraft og troværdighed – og dermed for udvikling af sin rolle i virksomheden.



Det paradoksale for dem der interesserer sig for indflydelse og magt er, at i det øjeblik du som marketingleder dropper afdelingstankegangen og begynder at forstå og fokusere på marketings værdiskabelse med afsæt i et klart defineret ledelsesgrundlag – ja så kommer indflydelsen og til slut magten symboliseret ved den eftertragtede placering i virksomhedens ledelse.

Den vurdering bekræftes af at marketing i dag i langt de fleste tilfælde er en del af ledelsen i de virksomheder, hvor der er arbejdet med de værktøjer, systematik og transparens som jeg her har beskrevet med Oticon som eksempel.

Tilbage står at virksomhederne har et udtalt behov for at sikre en effektiv ledelse af marketing ift. sine nøgleprocesser og en fuld realisering af sit marketingpotentiale – og at marketingfunktionen med øget fokus på ledelse kan (og bør) spille en central rolle i det arbejde.

(Vignet)

Af Jes Rørbech
MOMENTO consulting a/s
www.momentonconsulting.com