

EN ARTIKEL FRA MARKET MAGAZINE MAJ 2006

10 RÅD TIL FORBEDRING AF DEN INTERNATIONALE MARKEDSFØRING

af OLE BRINK OLSEN
HENRIK BINZER

10 RÅD TIL FORBEDRING AF DEN INTERNATIONALE MARKEDSFØRING

Vi vil her fremhæve 10 indsatsområder, som vil kunne bidrage til en kraftig effektivisering af business to business virksomhedernes internationale markedsføring.

Af **OLE BRINK OLSEN OG HENRIK BINZER, CBC**

I debatten om danmarks konkurrenceevne overfor udlandet fremhæves til stadighed nødvendigheden af en stor forsknings- og udviklingsindsats for skabelse af enestående produkter og serviceydelser. Lykkes dette ikke, så bliver det svært fortsat at bevare og udvikle vort velstands- og velfærdssamfund.

Regeringen siger det, oppositionen siger det, vismændene siger det, erhvervsorganisationerne siger det – ja, alle er her enige. Man er også enige om, at det kræver ressourcer – 3% af BNP er ikke for lidt – og store fondsmidler rejses.

Industrieksporteren har gennem mange år udviklet sig meget gunstigt og bidraget kraftigt til velstands- og velfærdsudviklingen her i landet. Virksomhederne har skabt sublime kvalitetsprodukter baseret på stærk teknisk-faglig tradition, dygtige ingeniører m.fl., samt en højt prioriteret forsknings- og udviklingsindsats. Mange produkter har været så unikke, at de næsten har kunnet "selge sig selv" – selv med høje priser og prisførselskab. Naturligvis støttet af dygtige eksportsælgere, agenter og forhandlernet.

Desværre er dette ved at være historie. Eksportvirksomhederne mærker stigende international konkurrence fra alle sider. Teknologiske forspring indhentes hurtigt og produkter ligner mere og mere hinanden. Mange internationale konkurrenter satser også på en mere massiv og effektivt koordineret markedsføringsindsats.

Derfor skal såvel forskning og udvikling som markedsføring i fokus. Slutresultatet bliver ikke bedre end det svageste led i kæden. Og successerne er jo ikke hjemme, før de



»Kæden er ikke stærkere end det svageste led. Derfor skal både forskning, udvikling og markedsføring i fokus.«

gode produkter og serviceydelser er købt af tilfredse kunder.

En større analyse fra Change Marketing omfattende interviews med 400 topledere i btb virksomheder viser – lidt overraskende og nedslående – at 9 ud af 10 topledere ikke er tilfredse med deres marketingfunktion og udbyttet af deres marketinginvesteringer.

Vi mener, Change Marketing analysen peger på nogle centrale problemer og vil her fremhæve 10 indsatsområder, som vil kunne bidrage til en kraftig effektivisering af business to business virksomhedernes internationale markedsføring.

1. SAMORDNE SALG OG MARKETING

I de fleste btb virksomheder er salg og marketing adskilte funktioner uden ledelsesmæssig helhedssyn og koordinering. Modsetninger opstår, og salgs-organisationen har ofte ikke meget til overs for marketingafdelingen.

Change Marketing analysen viser fx, at i kun 12 % af virksomhederne nyder marketingfunktionen respekt i salgsorganisationen. Marketingafdelingen fungerer sjældent som proaktiv katalysator på begavet strategisk niveau, men snarere som service- og bestillingsafdeling til diverse brochurer, håndbogsblade m.v. på operativt-taktisk niveau. Det skal der laves om på. Marketing skal opgraderes og samordnes med salget under fælles ledelse.

2. MARKETING I TOPLEDELSEN

I alt for mange btb virksomheder er marketing ikke repræsenteret i topledelsen. Formodentlig fordi man anser teknologi, produktion og finans som mere afgørende funktioner. Change Marketing analysen viser, at i kun 8 % af virksomhederne er marketing repræsenteret i direktionen. Vi vil påstå, at marketing er den helt centrale topledelsesfunktion, fordi den repræsenterer udgangspunktet og grundlaget

for hele virksomheden – nemlig markedets (kundernes) behov for virksomhedens produkter og ydelser, og samtidig er det den kritiske (knappe) faktor, idet vi langt fra er alene om at bejle til disse behov.

Consumerbrand virksomhederne samordnede salg og marketing som central funktion i topledelsen i 60'erne og 70'erne, og alle betragter det som en naturlig nødvendighed i dag.

3. MARKETINGFUNKTIONEN SOM KRAFTCENTER

Marketingafdelingen skal udvikle sig til et proaktivt videntcenter, der er på forkant med markeds- og konkurrenceudviklingen. Den indsamler markedsviden og resultater af kampagner og eksperimenter, bearbejder disse og formidler denne viden tilbage til lokalkæder og relevante led i værdikæden.

4. OPKVALIFICERET OG UDADVENDT MARKETINGFUNKTION

Marketingafdelingen skal befolkes af topkvalificerede salgs- og marketingfolk og ikke kun af unge analytikere eller marketingsekretærer. På salgs- og marketingområdet skal de være lige så teoretisk og praktisk kvalificerede som topfolkene i R&D, produktionsstyring og økonomifunktionen er det på deres felt. Marketingfolkene skal ikke bures inde i det centrale elfenbenstårn, men have dyb fornemmelse af markedet og kunderne. I mange internationale consumervirksomheder starter marketingfolkene med at sælge i marken 3-6 måneder, for at lære købs- og salgsprocessen ordentligt at kende, opleve sælgerens situation og støttebehov, fornemme kundens ofte komplekse købscenter o.s.v. Ligeledes bør marketingfolkene med jævne mellemrum deltage i lokale og regionale salgsmøder og kundebesøg for at hente ideer og inspiration, få testet kampagneideer m.v. En sådan dialogform og samarbejdsproces med salgsorga-



CBC

HENRIK BINZER

Henrik Binzer, partner og konsulent i CBC. Har arbejdet med analyse, strategi og markedsføring siden 1997, først som analytiker i Gartner Group, siden i 4 år som konsulent på Kunde & Co. og siden 2001 på CBC med international btb markedsføring og kommunikation. Uddannet cand. merc i Strategi og Organisation fra Handelshøjskolen i København.



CBC

OLE BRINK-OLSEN

Ole Brink-Olsen, arbejdende bestyrelsesformand i CBC. Arbejdet med markedsføring og kommunikation over 30 år, først i internationale virksomheder, derefter i Bergsøe Gruppen og sidste 10 år i Cross-Border Communications. Uddannet Civiløkonom og faglærer og tidligere undervist på Købmandsskolen, Handelshøjskolen og Reklameskolen.

nisation og forhandlernet vil øge idégenereringen, skabe gensidig forståelse og respekt og nedbryde de dumme modsætninger, der alt for ofte er mellem salg og marketing.

5. FRA SALGSBUDGET TIL MARKETINGPLAN

Kun de færreste marketingafdelinger i btb virksomheder udarbejder marketingplaner (iflg. Change Marketing analysen kun 9 %). Der, hvor man udarbejder marketingplan, er denne ofte udvidede salgsbudgetter eller store analysetunge værker, som tvinger marketingafdelingen i knæ flere uger/måneder hvert år. Når man så har udarbejdet disse tal- og ordorgier et par år, bliver de ofte opgivet, også fordi nytteværdien er for ringe.

Marketingplanen bør være en kort strategisk, kreativ plan med operationelle mål for positioner, relevante mål for kendskab, holdninger og adfærd hos kundegrupper og led i værdikæden. De mange analyser af markeder, konkurrenter m.v. der ligger bearbejdet i databasen, forudsættes bekendt og er derfor ikke fyldstof i marketingplanen.

Udover målene indeholder planen strategiske overvejelser og beslutninger om indsats og vægtning af marketingmiks, anvendelse af kommunikationskanaler, der kan skabe rimelig sandsynlighed for målopfyldelse.

6. FORBEDRE ARBEJDSDELINGEN MELLE

SALG OG ØVRIG MARKEDSKOMMUNIKATION

Det personlige salgsarbejde er krumtapen i btb virksomhedens markedsføring. Da sælgerbesøg i dag koster adskillige tusinde kroner er sælgertiden den indsats, som skal optimeres mest muligt. Her kommer den øvrige markeds kommunikation ind. Markeds kommunikationens opgave er at effektivisere købs- og salgsprocessen mest muligt før, under og efter salgsbesøget. Informere, forberede, motivere kunden inden besøg, give sælgeren det optimale støttemateriale under præsentation og salg og fastholde køber/kundeinteressen efter salget.

Indsatsen efter salget er væsentlig. Undersøgelser viser, at i op mod 3/4 af de tilfælde, hvor kunder dropper en leverandør, sker dette ikke pga. utilfredshed med pris eller kvalitet, men derimod pga. manglende interesse og dialog efter købet. En begavet anvendelse af trykte og netbaserede værktøjer kan bidrage til nedsættelse af salgsbesøgstiden og forøgelse af salgssuccesraten og fastholde kunderne.

7. UDVIKLE MARKEDS- OG KUNDEFOKUS

Mange virksomheder kører med en spredningsfilosofi med lige indsats på mangfoldige markeder og kundegrupper. Enten fordi historien har udviklet sig sådan hen ad vejen, eller fordi det virker sikkert – går det ned på nogle markeder, så går det nok op på andre. Vi mener, man bør prioritere og differentiere

efter en potentiel vurdering af salgs- og indtjeningsmulighederne. Vi kan opdele markederne i A, B og C-markeder og docere hele vor marketingindsats efter potentialet. Det samme med kunderne på det enkelte marked. Analysér de forskellige grupper, vurder potentialet og docer såvel personlig salgsindsats, markeds kommunikationsressourcer og diverse serviceparametre efter potentialet.

8. MARKETINGINDSATS SOM INVESTERING

Mange betragter marketingbudgetter og ikke mindst reklame og anden markeds kommunikation som omkostninger – ofte som ærgerlige tvivlsomme omkostninger. Dette er en farlig tankegang på fremtidens globale markedsplads. At opbygge stærke markedspositioner kræver en målrettet og konsekvent indsats over en årrække, nøjagtigt som den R&D proces det kræver at udvikle nye produkter. Der bør ikke være forskelle i tankegangen her. En sublim og investeringstung produktudvikling bør da følges af en lige så målrettet og sublim indsats gennem hele værdikæden ud til kunderne. Ellers har man jo ikke udnyttet og forrentet sin R&D indsats optimalt.

Problemet med marketingindsatsen og ikke mindst markeds kommunikationen er ofte, at man ikke ved om det virker. Alt for få virksomheder bruger kræfter på at undersøge effekten af indsatsen og få feed back fra markedet. Man arbejder lidt i en "black box," uden at vide om man er på rette kurs. (Et skib uden kompas får problemer.) Nogle viger tilbage, fordi det koster penge, er svært eller bliver opfattet som kontrol af lokalmarkedernes indsats. 3 dårlige argumenter. På btb markedet kræver effektanalyse ikke store kostbare Nielsen-analyser, man få kvalitative interviews i de relevante kundegrupper for at få nødvendige indikationer. Svært er det heller ikke, når man er ude efter tendenser og ikke decimal-nøjagtighed. Få samtaler med kundeemner, sælgere, forhandlere vil ofte afsløre, hvad der fungerer godt, og hvad der kan forbedres i indsatsen. Kontrolopfattelsen kan let modvirkes ved at bruge resultaterne på den rigtige måde – ikke til at slå folk i hovedet med, men som positivt hjælpemiddel og inspirator til forbedringer. Grundideen er jo at få mere effekt og dermed mere afkast af den marketinginvestering, der indsættes både fra centralt og lokalt hold.

9. BALANCE MELLE

DECENTRAL MARKEDSFØRINGSINDSATS

Pendulet har her svunget mellem disse holdninger over årene. For en vis grad af centraliseret markedsføringsindsats taler udviklingen af stigende global markedstransparens, brede internationale medier som internettet m.fl., målgrupperne på b2b markedet er væsentlig mere ens i holdninger og købskriterier end

på konsumentmarkedet, samt ikke mindst at det er uoverskueligt og urentabelt, hvis hvert enkelt marked skal udvikle deres egen marketingindsats og opbygge deres egen erfaringsmasse. Omvendt er det også problematisk at markedsføre centralt hen over hovedet på de lokale markedsansvarlige, som jo har lokalt bundlinieansvar. Løsningen ligger i samspil og koordination. Ikke et enten-eller, men et både-og. Værdien af en overordnet strategisk sammenhængende indsats er indiskutabel, men denne indsats skal udformes i samarbejde med nøglemarkeder og baseres på den intensive feed back proces fra markederne man har i gang. Samtidig skal aktiviteter og kampagner motiveres og sælges til de lokale markeder og måske køre som eksperimenter på udvalgte markeder først. De lokale holdninger til centralt styrede kampagner præges ofte af utilfredshed med finansieringen eller det bidrag de lokale marketingbudgetter belastes med. Flere modeller kan bruges i denne sammenhæng, men det afgørende er en fælles strategisk holdning, tro på indsatsen og en efterprøvning af effekten. Når tingene virkelig virker, så er der sjældent uenighed.

10. UDVIKLE EN FÆLLES MARKETINGKULTUR

Kunderne bør gøres nærværende for alle i virksomheden, selv om de befinder sig tusinder af kilometer væk. Virksomhedens mission er ikke at udvikle teknologi, være førende eller tjene mange penge, men derimod at opfylde nogle særlige behov hos udvalgte kundegrupper. Kunden er helten i virksomheden og ikke produktet, udviklingen, processen eller organisationen. Vi er til for kunderne, og vi skal betragte hinanden – og alle dem vi samarbejder med internt og eksternt – som vores kunder. Udvikling af et sådan serviceorienteret kundefokus skaber dynamik og modvirker en intern selvtilstrækkelighed, som godt kan opstå i store organisationer. En sådan kundeforståelse og interesse skal løbende næres gennem dialog og intern markedsføring. Der skal være fokus på hvad der sker rundt omkring på markedspladserne, så alle medarbejderne kan følge levende med.

Kundefokus vil også skabe interesse for og ideer til forbedringer og effektiviseringer igennem værdikæden.

SLUTBEMÆRKNING

Ovennævnte indsatsområder indeholder store udfordringer og vil normalt kræve en længere proces for at nå væsentlig udvikling. De fleste virksomheder er på vej i en sådan marketing-udviklingsproces, men det er centralt nu at forcere udviklingen og sætte konkrete udviklingsmål i topledelsens overordnede strategiplan, så alle kan se og følge op på den todelte topprioritet på forskning og udvikling og marketingudvikling. 📌