



FOTO: COLOURBOX

## Så gjordes undersökningen

■ Kaperos undersökning gjordes via telefonintervjuer med vd/säljdirektörer/marknads- och kommunikationsdirektörer på de 150 största reklamköparnde företagen i Sverige.

■ Totalt intervjuades 95 personer inom vd/sälj/marknad (svarsfrekvens 23 procent)

ner kampanjer: 60 procent av de tillfrågade marknadscheferna hävdar att de själva gör det. Inte ens 30 procent av av sälj- och affärsområdscheferna håller med.

Samma oemighet visar sig i svaren på om säljavdelningen har vetoröst mot kampanjer eller ej.

– **OM SÄLL- OCH** affärsområdena inte är beställare, men ändå går in som slutgodkännare, finns ett jätteproblem. Om breifen diskuteras på förhand blir det mycket mindre färg- och formdiskussioner när resultatet kommer. När marknadsavdelningen reduce-

ras till en färg och form-avdelning är det inte klarlagt vad de egentligen ska bidra med, säger Kaj Johansson, vice vd på Kapero.

För att komma till rätta med frågan om ansvarsfordelning och mandat krävs diskussioner på tvären över de avdelningarna.

– På båda sidor tycker man att de andra inte förstår deras jobb. Men det är ganska basala saker att ta tag i, och det är viktigt. Marknadschefer vittnar om hur deras avdelning sliter otroligt hårt, men att de får ut för lite i förhållande till mängden pengar och energi som investeras, säger Kaj Johansson.

## FRÅGORNA VI STÄLLDE TILL PANELLEN:

1. Vilka orsaker brukar enligt dig ligga till grund för att samarbetet inte är optimalt?
2. Vilka blir effekterna av ett illa fungerande samarbete mellan marknadsavdelningen och övriga delar av företaget?
3. Vad gör du för att säkerställa ett väl fungerande samspel?
4. Vad är din bild av hur en optimal ansvarsfordelning ska se ut mellan sälj/affärsområdena och marknads?

## Viktigast är att ha människor med samma perspektiv som gillar att arbeta ihop

Viveka Hirdman-Ryberg, Kommunikationsdirektör SEB



1. Vi såg att marknadsavdelningen hamnade för långt bort från affären och förändrade det för ett par år sedan. Marknadsavdelningen är nu en integrerad del av affärsutvecklings- och försäljningsfunktionen. Viktigast är dock att ha människor med samma perspektiv som gillar att arbeta ihop: det är an viktigare än hur organisationsrutorna ser ut. Marknadsföring/marknadskommunikation kan aldrig vara en isolerad del utan måste alltid spegla de värden som bolaget varumärket står för.

2. Marknadskommunikationen får inte avsedd effekt, det blir för dyrt helt enkelt. Jag tror starkt på att alla som arbetar med kommunikation

måste vara förankrade och förstå affären, omvärlden och inte minst ha ett kundperspektiv.

3. SEB är stort. Vi har 16 000 medarbetare och verkar på flera olika marknader i flera olika segment (b2b, b2c). Jag tror att det är avgörande att jag som kommunikationsdirektör sitter i koncernledning. Kommunikation, varumärkesfrågor med mera får därmed en naturlig plats i de flesta övergripande beslut.

4. Det måste vara en kombination. Det går inte att sätta kampanjer som man inte är överens om – innehåll, syfte, tonalitet med mera.

## Jag tycker det är självklart att ansvaret ligger på marknadsavdelningen

Frederik Kullberg, marknadschef Apotek Hjärtat



1. Genom åren har det fungerat bra, jag tror det bygger på att vi har skapat en samsyn över vad vi vill åstadkomma – en gemensam målbild. Sedan handlar det om omseidig respekt, öppen dialog och en förståelse för vilka mekanismer som skapar affärsvärde – både på kort och lång sikt. Just bristen på förståelse och samsyn är en orsak till att det inte fungerar. En annan är att man inte gjort klart syftet och förantalsbild med olika kampanjer.

2. Svagare varumärke, sämre genomförande och resultat. Och en väldigt trist stämning och trögjobbat i slutändan drabbat det slutkund och affär.

3. Dels handlar det om att skaffa sig en bred verktygsutrustning och att vara lyhörd. Slå klart genom nära dialog med försäljningsavdelningen och i vårt fall våra apotek. Valdligt

många bra tankar och idéer kommer från dem som dagligen möter kunder, med deras engagemang blir kampanjerna genomförande mycket starkare. Dels handlar det inte bara om mig, utan att uppmuntra en sådan kultur på marknadsavdelningen och i övriga företaget. En annan viktig sak är att kommunicera förväntansbildningen med olika kampanjer, ska den till exempel driva provokop av en produkt, öka kännedomen om något eller tydliggöra vår position?

4. Det viktiga är val att resultatet blir bra och att ansvarsfordelningen är tydlig. Jag tycker det är självklart att ansvaret ligger på marknadsavdelningen då alla former av kampanjer påverkar den långsiktiga utvecklingen av varumärket. Då är det bättre att ta in insikter och synpunkter från försäljning innan den kreativa processen tar vid.

## Slutgodkännandet ligger hos marknads men processen fram till dess är gemensam

Claes Pellvik, marknadschef Vinga



1. På Vinga har samarbetet alltid fungerat väl mellan marknads och försäljning. Den bra dynamiken mellan de två grundar sig på en omseidig respekt av varandras kompetenser. Det som ibland skaver är just förståelse och kommunikation mellan olika funktioner i företaget. Att inte dela samma målbild och mätas på olika sätt.

2. Att man inte får maximal ROI på sina marknadsinvesteringar och onödigt energiläckage.

3. Hela tiden värna om att skapa goda relationer, uppmärksamma olika funktioners del i helheten. Jobba som "one team". Skapa delaktighet och ha samma målbild.

4. Slutgodkännandet ligger hos marknads, men processen fram till dess, produkt och pris och så vidare, är en gemensam process där ansvarigt i vårt fall är vd.

## Ha tvärfunktionella möten där gjorda aktiviteter följs upp och planer stäms av

Daniel Juhlin, marknadschef Byggmax



1. Brist på kommunikation och målbilder som inte är synkade.

2. Missstro, svag implementering, otillräckliga utfall.

3. Tvärfunktionella månadsmöten där genomförda aktiviteter följs upp och de kommande

månadernas planer stäms av.

4. Om säljsidan inte köper in på kampanjen kommer genomförandet inte att bli bra. Det vill säga marknads bör äga kampanjen fullt ut inklusive att sälja in kampanjen till sälj så att ett åtminstone upplevt vett, inte utnyttas.