



kapero

# MarknadsAvdelningen '23

roller | organisation | ansvar

Sveriges  
Annonsörer



# Innehåll

- Om undersökningen
- Marknadsavdelningens uppdrag
- Organisation & Ansvar
- Kanaler & Content
- Processer & Samarbete
- Framtidens marknadsavdelning

# Om undersökningen

## Bakgrund & Syfte

Marknadsföring, kommunikation och varumärke har blivit viktigare och är idag affärskritiska för de flesta företag och organisationer.

I en värld av uppkopplade konsumenter och global konkurrens med generiska produkter och tjänster blir marknads kommunikation snart det enda medlet att skapa en konkurrensfördel. Och med e-handeln försvinner också den fysiska etableringen och de konkurrensfördelar som den har medfört.

Under de senaste 15 åren har marknads kommunikation förändrats väldigt mycket. Vi har fått fler kanaler, fler system, mer data, fler specialister och e-handeln tillsammans med förändrade konsumentbeteenden har förändrat förutsättningarna och skapat en komplexitet som kan vara svår att greppa. Med AI, och fortsatt teknikutveckling syns inga tecken på att det kommer att minska. Men samtidigt har affärs-effekten av marknads kommunikation sjunkit under samma tidsperiod\*.

Eftersom ny teknik och kanaler har gjort det möjligt för alla att kommunicera skapas det i praktiken marknads kommunikation på många olika ställen i ett företag. Det gör att marknadsavdelningens roll blir otydlig och det finns till och med dem som har hävdat att marknadsavdelningens tid är förbi. Det är utan tvekan en utmanande roll att vara marknadschef idag.

Syftet med denna undersökning är att ta reda på hur marknadsavdelningens roll och situation ser ut på större svenska företag idag samt att identifiera utmaningar och möjliga åtgärder för framtiden. Målet är att rapporten ska kunna fungera som underlag för att hjälpa företag att vässa sin marknadsavdelning.

## Executive summary

- Marknadskommunikation ses som viktigt av ledningen. Mandatet finns där, men affärs mässiga brister och röriga processer sänker förtroendet.
- Marknadsavdelningen är mycket operativ och drunknar i produktion och taktisk hantering. Man blir fragmenterad och ineffektiv.
- Vad ska marknadsavdelningens roll vara: operations/produktion eller strategi/affär? Om det ska kombineras bör delarna hållas isär.
- Det är viktigt med ett tajt samspel med affärsområden och sälj, främst vad gäller målsättning, prioritering och förankring.
- Man behöver hitta rätt balans och samspel mellan generalister och specialister samt vad som ska göras internt respektive externt.
- Samarbetet med byråer behöver fungera bättre, främst med avseende på briefs, strategier och målsättning. Kreativitet är viktigare än någonsin.
- Det är viktigt med strategisk planering och prioritering som säkerställer affärskoppling och tillräckligt med resurser för rätt aktiviteter. Less is more.
- Man behöver sätta enkla och tydliga processer för olika typer av aktiviteter/uppdrag, undvik för många inblandade.
- Definiera få, relevanta KPI:er kopplade till företagets affärs mål och en fungerande uppföljningsprocess som säkerställer lärande.
- Att ta ansvar för data och insiktsarbete är en stor möjlighet för många marknadsavdelningar, men kräver en förflyttning i kompetens.
- Det finns stora möjligheter till effektivisering och att få ut mer effekt. Och det handlar inte om att springa snabbare eller automatisera produktion. Det handlar om planering, prioritering, mål, briefs, färre inblandade samt förankring och beslut.



# Vi som genomfört studien



kapero

Kapero är managementkonsulter med ingenjörsbakgrund, specialiserade inom marknad, kommunikation och media.

Vi hjälper marknadsavdelningar och medieföretag att optimera planering, processer och organisation så att de blir mer effektiva och får ut mer effekt.

Projekten genomförs i nära samarbete med våra uppdragsgivare, deras medarbetare och intressenter. Det handlar om att förenkla och förtydliga saker som prioritering, samarbete, roller, ansvar, nyckeltal och beslut – allt för att öka värdeskapandet, effektivisera processer och säkerställa kopplingen till affärsmålen.

Vår metod baseras på en gedigen analys av data och intervjuer som sedan ligger till grund för våra lösningar.

Vi är praktiskt orienterade och eftersom vi är specialiserade inom området stöttar vi även våra kunder med implementering.

Kapero grundades 2002 och vi har sedan starten utfört mer än 300 projekt för närmare 100 uppdragsgivare. Kunderna återfinns inom de flesta branscher. Många är internationellt verksamma och inriktade på såväl B2B som B2C. Vi arbetar även med flera av Europas största mediehus.

Några exempel på kunder är ICA, Ikea, Scania, Atlas Copco, H&M, Electrolux, Volvo, Oatly, Adlibris, TV4, Bonnier News, Aller Media, Neue Zürcher Zeitung samt Bauer Media i Tyskland, England och Polen.



Kaj Johansson  
Mobil: 070-790 57 79  
kaj.johansson@kapero.se

## Sveriges Annonörer

Sveriges Annonörer är en oberoende intresseorganisation som har funnits sedan 1924. Vi företräder Sveriges marknadsförarens gemensamma intressen. Vi värnar om ansvarsfull marknadsföring och att företag och verksamheter ska få bästa möjliga effekt av sina marknadsinvesteringar. Vi visar vägen i en allt mer snabbföränderlig och komplex omvärld.

Vi behövs – nu mer än någonsin. Digitalisering har gett oss marknadsförare många nya möjligheter men också många nya utmaningar. Globalisering och grön omställning påverkar marknadsföringslandskapet i grunden. Vi gör allt fler aktiviteter i allt fler kanaler, vi har mängder med data men saknar grundläggande insikter och vi har en utmaning i att få ihop en helhet som skapar effekt. För varje krona vi investerar får vi ett sämre värde, effekterna sjunker och obalans mellan kortsiktiga och långsiktiga effekter är ett hot mot konkurrenskraft och en hållbar tillväxt. Utmaningarna är omöjliga att hantera på egen hand och kräver därför samverkan och branschgemensamma lösningar.

Vi driver flera viktiga branschinitiativ inom områdena effekt, transparens, ansvar och hållbarhet för att stödja och vägleda våra medlemmar. Tillsammans med våra medlemmar och andra branschaktörer skapar vi förutsättningar för marknadsföring som bidrar till framgångsrika och trovärdiga verksamheter. Vi bygger ett ekosystem för marknadsföring anpassat till samtid och framtid – ett stabilt fundament som vilar på samverkan, ansvar och transparens.



Hanna Riberdahl  
Mobil: 070-229 66 90  
hanna.riberdahl@sverigesannonser.se

# Urval och metod

Undersökningen baseras på en webbenkät riktad till marknadschefer, sälj-/affärsområdeschefer och vd:ar från de största reklamköpande företagen i Sverige samt projektledare från de största reklam- och mediebyråerna. Webbenkäten genomfördes under vintern 2022/23 med hjälp av Norstat.

Urvalskriteriet för företagen var en omsättning över 500 miljoner kronor. Sveriges Annonserers medlemsföretag bjöds också in att delta i undersökningen.

Undersökningen omfattar både bolag inom B2B och B2C inom en mängd olika branscher. Överlag är det små skillnader mellan B2B och B2C men där det finns signifikanta sådana lyfts detta fram separat.

Stor vikt har lagts vid att åstadkomma ett representativt urval av respondenter. För att täcka in ett brett perspektiv och nyansera skillnader presenterar rapporten de olika respondentgruppernas syn i olika frågor.

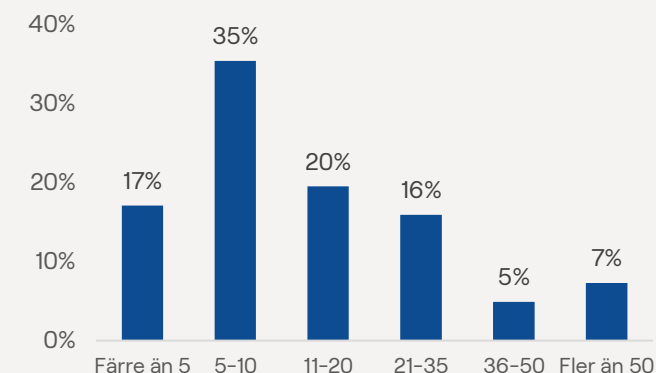
För att fastställa en relevant frågebasis i enkäten inleddes arbetet med ett antal djupintervjuer med vd:ar, marknadschefer och sälj-/affärsområdeschefer från stora bolag.

Slutligen sätter rapporten undersökningsresultaten i ett sammanhang genom att belysa dem utifrån Kaperos samlade konsulterfarenhet.

## Undersökningens respondenter

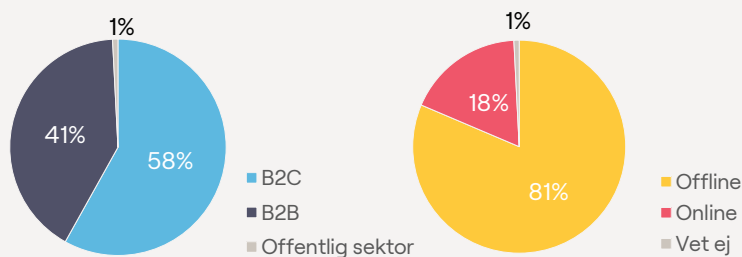
Bas	Arbetsroller	Antal
Marknad	Marknadschefer	82 st
VD	Vd:ar & vice vd:ar	31 st
Sälj/AO	Säljchefer & Affärsområdesdirektörer	16 st
Reklambyråer	Projektledare på reklambyråer	42 st
Mediebyråer	Projektledare på mediebyråer	36 st
<b>Totalt</b>		<b>207 st</b>

## Hur många anställda har er marknadsavdelning?



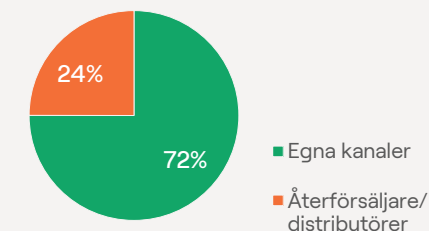
Bas: Marknad

## Varifrån kommer majoriteten av er försäljning?



Bas: Marknad, VD & Sälj/AO

## Vilken är er främsta säljkanal?





# Marknads- avdelningens uppdrag

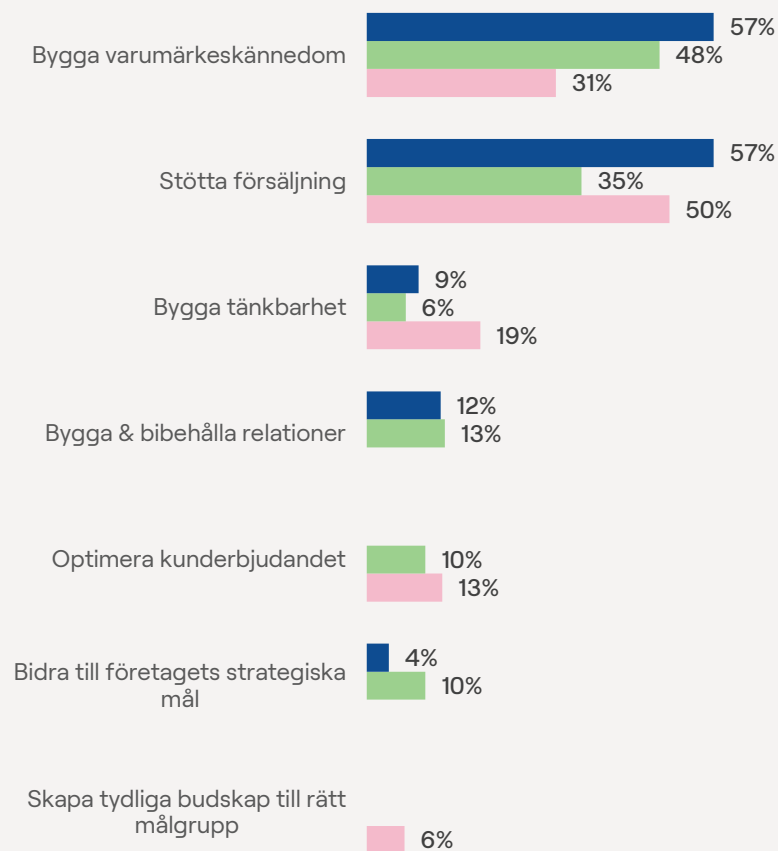
Förväntningarna och kraven på marknadsavdelningen att stötta affärsmålen ökar. Samtidigt blir det allt svårare att få genomslag i kommunikationen och att bygga varumärke.

De många kraven och komplexiteten i hur arbetet ska genomföras gör att det blir svårare för dagens marknadsavdelning att veta hur man ska prioritera olika initiativ och hur budgeten ska fördelas.

Att tydliggöra marknadsavdelningens uppdrag och att förankra sina prioriteringar bland interna intressenter är viktiga framgångsfaktorer. Hur ser då marknadscheferna på sina prioriteringar idag? Vilka är deras viktigaste uppgifter och hur planerar de att fördela sin budget?

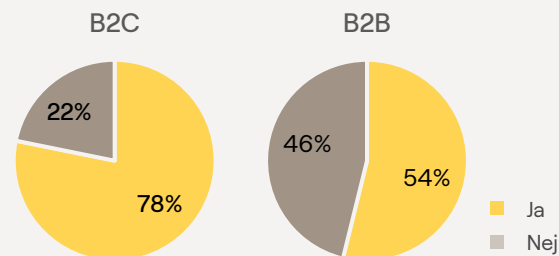
# Viktig roll men svårt att visa värde

Vilken är marknadsavdelningens viktigaste uppgift?



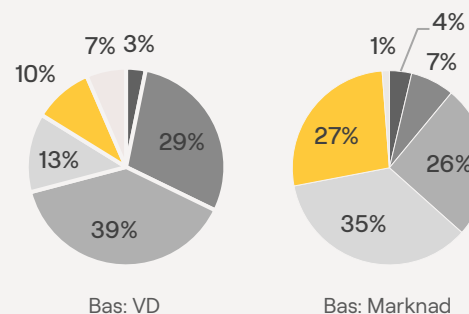
■ Marknad ■ VD ■ Sälj/AO

Sitter marknadschefen i ledningsgruppen?



Bas: Marknad

Det finns enkla och tydliga rapporter som påvisar hur avdelningen påverkat affärsmålen



■ 1 = Håller inte alls med ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 = Håller helt med ■ Vet ej

**Marknadschefer, vd:ar och säljchefer** är eniga – marknadsavdelningens viktigaste uppgift är att bygga varumärke och stötta försäljning. Vd:ar lägger större vikt vid varumärkesbyggande medan säljcheferna prioriterar den säljstödande delen.

Majoriteten av marknadscheferna sitter idag med i företagets ledning, särskilt i B2C-bolagen. I de fall där man inte sitter i ledningsgruppen rapporterar man oftast till en kommersiell chef (CCO), som i sin tur har en plats i ledningen.

Att inte sitta i ledningen behöver nödvändigtvis inte vara dåligt. Marknadsavdelningar som sitter i affären får ett naturligt kommersiellt fokus, blir integrerade i affärsstrategin och kan i praktiken få ett större mandat än om man sitter vid sidan om. Risken är dock att det kan bli för stort fokus på kortsiktig försäljning på bekostnad av varumärkesbyggandet. Oavsett hur man är organiserad är ett nära och förtroendefullt samarbete med affären avgörande.

Samtidigt är vd:ar osäkra på hur marknadsavdelningens arbete stöttar affärsmålen och är inte nöjda med de rapporter de får.

Men trots att man mäter mer än någonsin saknas det påfallande ofta kvantifierade målsättningar. Och det är kopplingen till affärsmålen som är problemet. Att kunna påvisa konkret affärspåverkan med det man gör är nyckeln till förtroende och mandat för varje marknadschef.



# Budgeten prioriteras om

Inom vilka områden har ni ökat/minskat respektive planerar ni att öka/minska budgeten?

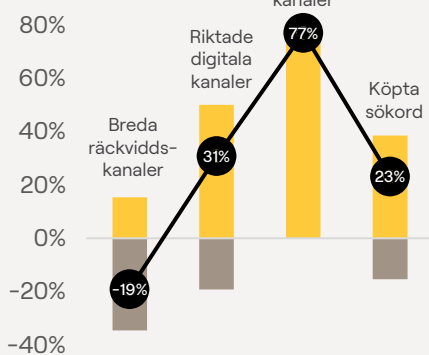
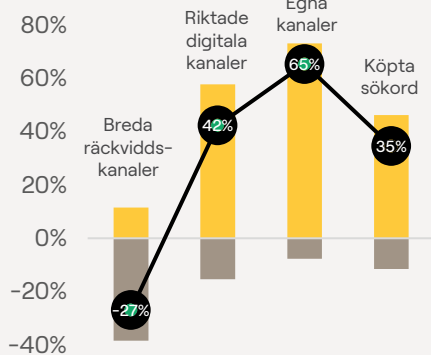


Utfall de senaste 3 åren

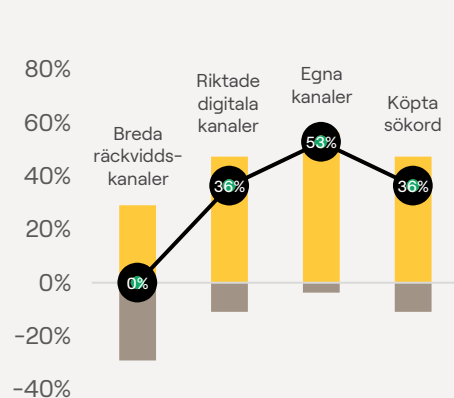
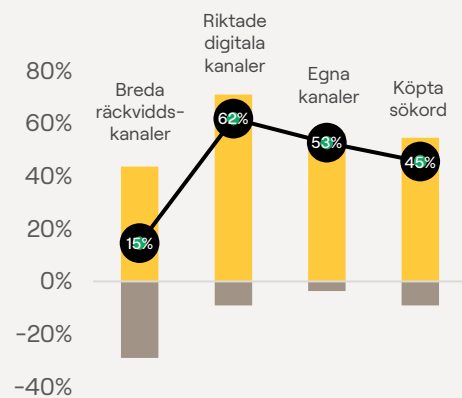


Planerat de kommande 3 åren

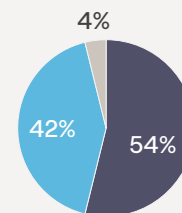
**B2B**



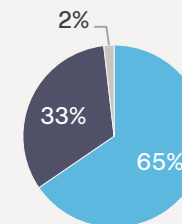
**B2C**



Vad anser du vara det viktigaste för tillväxt?



■ Befintlig kund  
■ Ny kund  
■ Vet ej



En stor del av marknadsbudgeten spenderas på riktade digitala kanaler (främst B2C) samt egna kanaler (främst B2B), något som ofta sker på bekostnad av traditionella massmedier. Blickar vi tre år framåt förstärks detta fokus, med särskild tyngdpunkt på egna kanaler, särskilt inom B2B men även B2C.

B2C-bolagen har större fokus på nya kunder medan B2B-bolagen prioriterar befintliga kunder. Skillnaderna mellan B2B och B2C förklaras av att man har olika syn på vad som driver tillväxt samt stor skillnad på målgruppernas storlek.

Det finns en risk att betrakta de egna kanalerna som "gratis", men faktum är att det krävs större investeringar i system och konsulttjänster än många först tror. Det är även lätt att överskatta effekten i sina egna kanaler, men räckvidden är generellt mycket låg där.

För att nå en högre konverteringsgrad snävas målgruppen av i riktade kanaler, men risken blir att man totalt når för få av sina potentiella köpare för att kunna växa.

Att släppa fokus på breda räckviddskanaler kan vara riskfyllt för varumärket och möjligheten att öka sin penetration bland potentiella kunder. Även för B2B-bolag.

Forskning visar att det är mycket svårt att driva tillväxt med satsningar mot befintlig kund. För att driva tillväxt och bygga varumärke blir det därför viktigt att rikta sig till hela sin potentiella marknad så att man täcker in både befintliga och potentiella kunder.







# Organisation & Ansvar

I dag är det svårt för marknadsavdelningen att hantera det komplexa kommunikationslandskapet och navigera bland kraven som ställs från andra avdelningar.

Vilket ansvar är rimligt och vad krävs för att kunna leverera på målen? Hur många specialister behövs? Vad görs internt och vad köper man in? Och inom vilka områden behöver marknadsavdelningar förbättra sin kompetens?

## Innehåll

- Marknadsavdelningens ansvarsområden
- Så organiserar sig dagens marknadsavdelningar
- Tillväxten av specialistroller
- Inhouse – fördelar och nackdelar
- Vikten av välfungerande byråsamarbeten
- De högst värderade typerna av externa samarbetspartners
- Kompetens och kunskap under förändring

# Brett ansvar med otydlig gräns

Hur pass ansvarig är marknadsavdelningen inom följande områden? (Skala 1-5)

	Område	Marknad	VD	Sälj/AO
Huvudansvar	Mediestrategi	5	4.7	4.3
	Varumärke	4.8	4.6	4
	Kampanjkoncept	4.8	4.3	4.4
	Grafiskt uttryck	4.8	4.2	3.8
	Kampanjmätning	4.7	4.3	4
	Kommunikationsstrategi	4.6	4.6	4
	Sociala Medier	4.6	4.4	4.5
	Målgruppsanalys	4.4	4	4
	SEM (Sökordsmarknadsföring)	4.4	4	4.1
	Google Analytics eller liknande	4.2	3.8	4.1
	SEO (Sökmotorsoptimering)	4.2	3.8	4.1
	Sponsring	4.1	3.9	4.1
	Webb	4	4.2	4
Ibland huvudansvar	PR	3.9	3.9	4
	CRM (Email/SMS m.m.)	3.8	4.2	3.5
	Butikskoncept/-utformning	3.2	3.6	3.1
	Förpackning	3.1	3.8	3
	E-handel	3.1	3.3	2.6
Medansvariga	Hållbarhet	3.1	2.9	2.6
	Kundnöjdhet	2.8	3.4	3
	Internkommunikation	2.7	2.6	2
	Försäljning	2.6	3.3	2.1
	Produkt/sortiment generellt	2.5	2.9	2.4
Prissättning generellt	2.1	2.4	2.3	

**Dagens marknadsavdelning** har en bred uppgift och är involverad i många olika områden. Marknadschefer, vd:ar och säljdirektörer verkar ha en liknande bild av vad marknadsavdelningens ansvar består av.

Det primära huvudansvaret handlar om kommunikation i köpta och egna kanaler, varumärke, kampanj, visuell identitet, målgrupper och analys.

Sedan finns det ett antal områden som ligger i gränslandet mellan marknad, kommunikation, sälj och produkt och där det skiljer sig från företag till företag. Typiska sådana områden är PR, CRM, E-handel och förpackning.

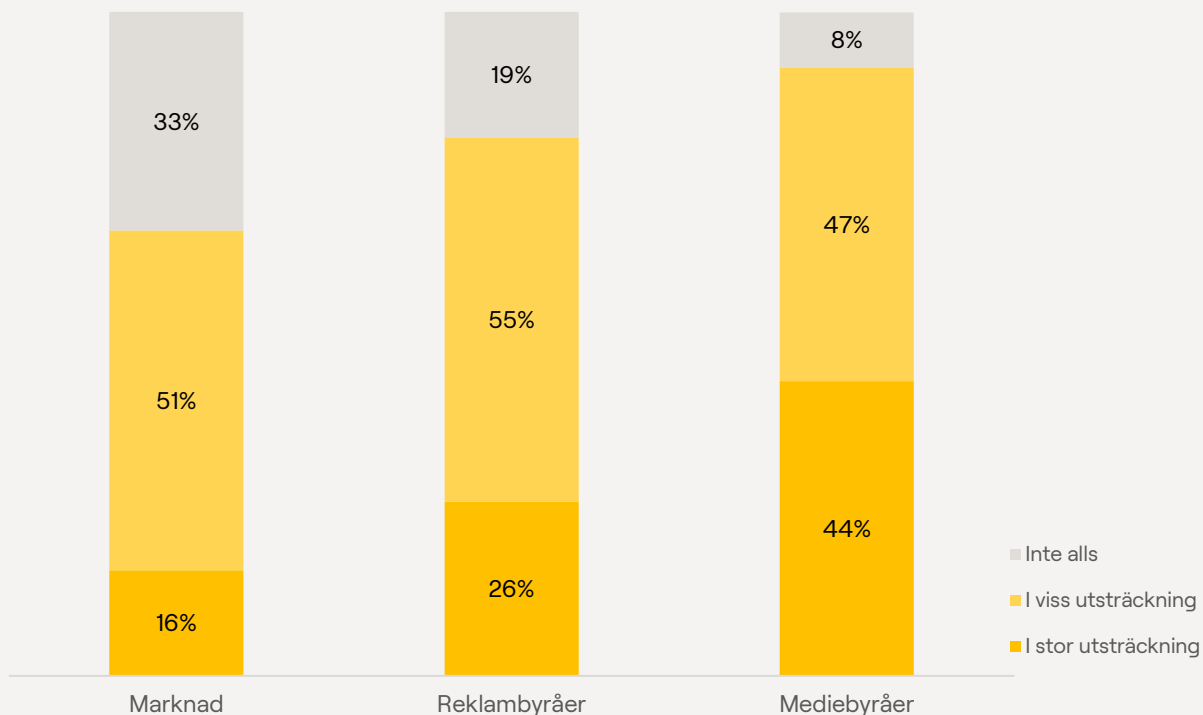
I vissa bolag ligger dessa ansvar på marknadsavdelningen, i andra inte.

Slutligen finns det ett antal områden som marknadsavdelningen sällan är huvudansvarig för. Dessa handlar om de tre första av Kotlers fyra P:n enligt hans definition av marknadsföringsmixen, dvs Pris, Produkt och Plats. Endast det sista P:et (Promotion) ingår generellt i marknadsavdelningens huvudansvar.



# Organisation efter kanaler

I vilken utsträckning är marknadsavdelningen organiserad utifrån kanaler?



**Det operativa arbetet** inom marknadsavdelningen utförs ofta per kanal. Därför är majoriteten av marknadsavdelningar idag organiserade i "silos" utifrån kanaler.

Det ökade antalet specialister som är kopplade till kanalerna samt det faktum att budgetallokering ofta sker per kanal befäster silostrukturen. Men silostrukturen medför en rad risker: Respektive silo blir fokuserad på sin kanal, sina kanalspecifika leverantörer och/eller de system som används för de aktuella kanalerna och man tappar fokus på helheten.

En silo har ofta egna byråer som driver strategier och egna KPI:er. Man får då utmaningar när de övergripande marknadsföringsstrategierna och -målen möter detaljerade kanal-KPI:er. Dessa KPI:er är inte sällan ursprungligen skapade för att expandera och säkerställa byråernas affär snarare än kundens.

Kopplingen mellan en kanal-silo och den övriga organisationen utanför marknadsavdelningen blir otydlig och det blir svårt för uppdragsgivare att veta vem de ska kontakta och samarbeta med.

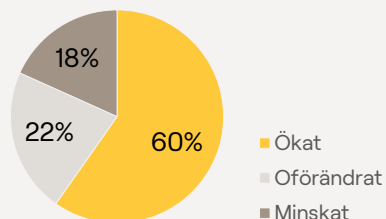
Flera kanaler försöker parallellt lösa övergripande behov såsom varumärkeskommunikation med konsekvensen att kommunikationen blir splittrad.

Hur ska man optimera en verksamhet med mer eller mindre autonoma kanal-silos när ett effektivt marknadsarbete bygger på samordning och samverkan?

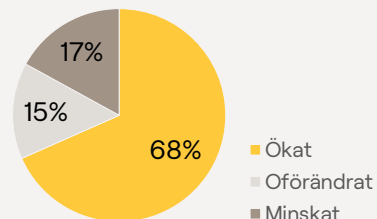


# Fler anställda – fler specialister

Hur har antalet anställda förändrats de senaste 3-5 åren?

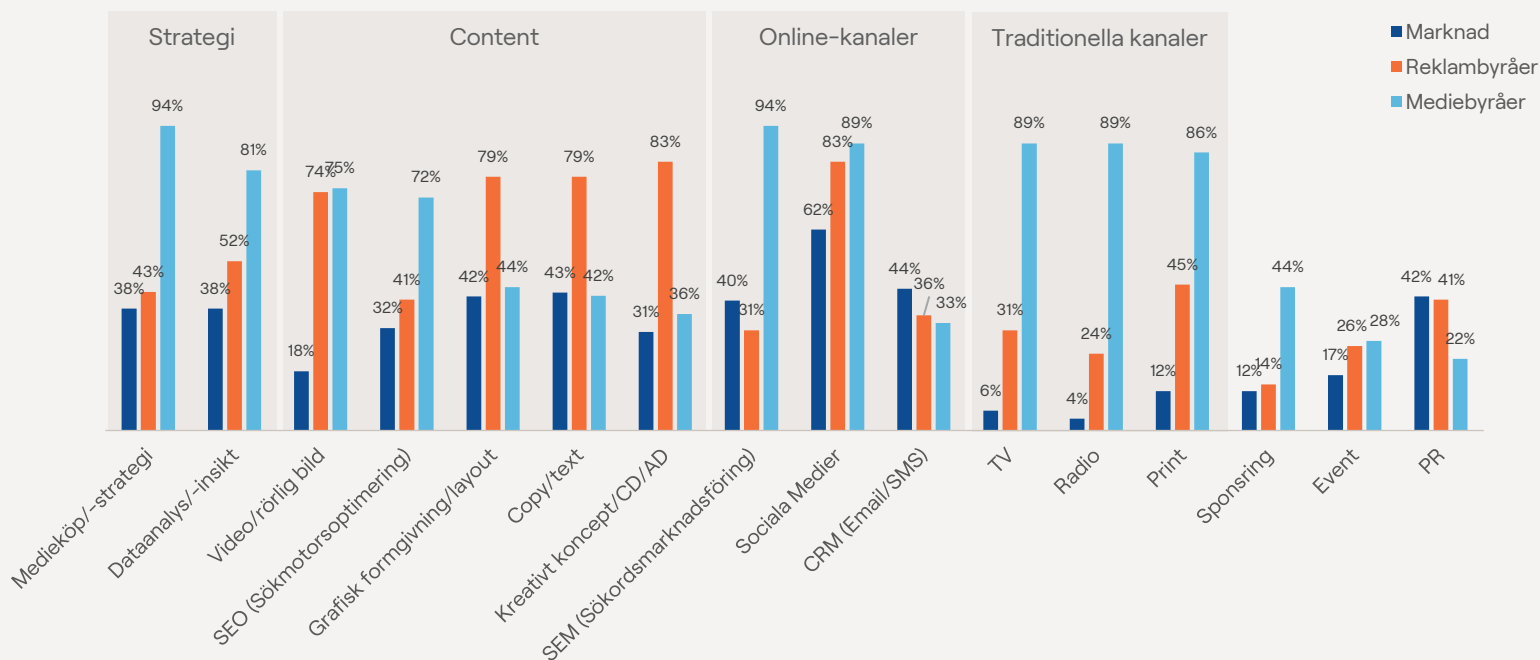


Hur har antalet specialister förändrats de senaste 3-5 åren?



Bas: Marknad

Inom vilka områden har ni specialister?



**Antalet anställda** på marknadsavdelningen har ökat de senaste åren och man har framförallt anställt fler specialister. Roller inom sociala medier, mediestrategi, SEM, SEO, CRM och contentproduktion är vanligt förekommande. Behovet av dessa roller är ofta knutet till egna kanaler och det blir därför naturligt att rollerna ska finnas internt.

Men man kan också konstatera att marknadsavdelningar och byråer i princip har samma specialister inom de flesta områden. Undantaget är traditionella medier där i princip bara mediebyråer har specialister.

För kompletterade byråerna marknadsavdelningen med specialistkompetens - idag dubblar man. Det skapar utmaningar i samarbetet och har lett till att arbetsgrupperna på byråerna likväl som på marknadsavdelningarna växer. Det blir fler inblandade, otydliga ansvar och oklarheter i processerna.

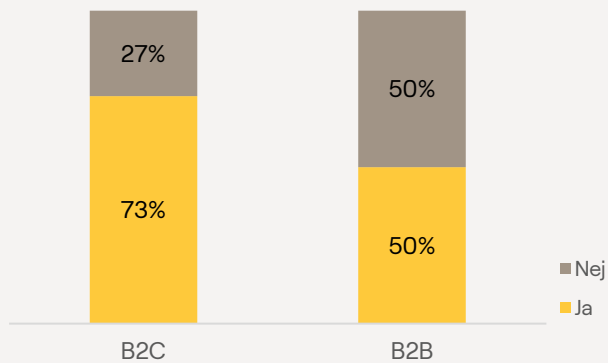
Fler specialister ställer också större krav på ledarskapet. Specialister kan tycka att just deras område är viktigast och är ofta knutna till en specifik kanal med specifika KPI:er. Det kan leda till konflikter och olika synsätt kring vad det är som ska åstadkommas. Men marknadsarbetet och syftet med det man gör behöver styras som en helhet.

Specialistkompetens utvecklas dessutom snabbt. Många bolag har svårt att attrahera rätt kompetens och har inte förmåga att kunna bedöma den. Man måste fråga sig när det är bäst att anställa och när det är mer flexibelt och kvalitativt att anlita specialister utanför huset.



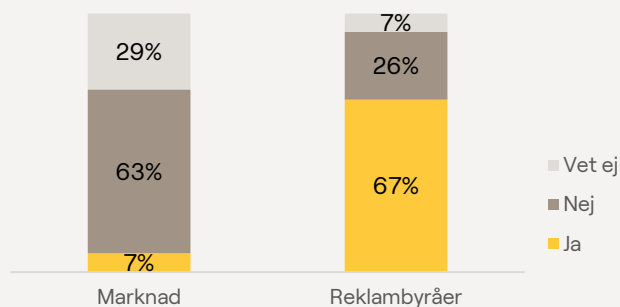
# Många har inhouseavdelningar

Har ni en inhouse-avdelning?



Bas: Marknad

Anser du att inhouse-avdelningen utför uppdrag som er byrå skulle vara bättre lämpad för?



Vad är det främsta motivet till att ni gör content/innehållsproduktion "inhouse"?

Område	%
Snabbhet/kortare ledtid	41 %
Kostnadseffektivt	23 %
Vi är närmare affären	12 %
Bättre koll/kontroll/enhetligt resultat/rätt känsla & tonalitet	6 %
Säkerställa kvalitet	6 %
Kunskap/vi kan vår verksamhet bäst	6 %
Varumärkesnära/hålla ihop varumärket	5 %

Bas: Marknad

**Marknadsavdelningen växer** på grund av ett ökat antal specialister och kanaler men även på grund av att man idag gör större delen av produktionen internt. De främsta motiven till utföra produktion "inhouse" är snabbhet, kostnadseffektivitet och i viss mån närhet.

Många inhouse-avdelningar har ambitionen att inte bara producera utan även att skapa kommunikativa lösningar som tidigare ofta har köpts av externa byråer. Utmaningen är att det som kreatör är svårt att utvecklas och att få utlopp för sin kreativitet med bara en kund som uppdragsgivare. Risker är att man blir understimulerad och att det driver onödiga förändringar av kommunikationskoncept och varumärkesplattformar.

Byråerna anser samtidigt att marknadsavdelningen utför uppdrag som de vore bättre lämpade för. Denna konkurrenssituation skapar utmaningar för ett effektivt och sömlöst samarbete mellan externa byråer och inhouse-avdelningen.

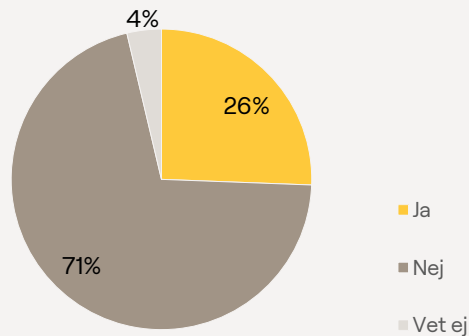
Samtidigt skapar närheten mellan beställare och inhouse, samt det faktum att inhouse ofta är "gratis", också svag prioritering och en risk för överproduktion av material. Det syns även i många korrekturvändor, många inblandade och överdriven tidsåtgång. Risker är då, trots lägre timkostnad, att inhouse-lösningen i praktiken blir dyrare än att köpa tjänsten externt.

En viktig fråga blir därför var gränsen bör gå för vad som ska produceras internt vad som ska köpas utifrån.



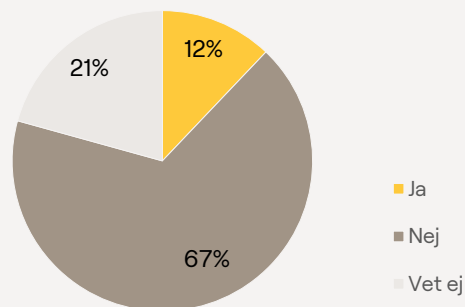
# Medieköp lyfts in på avdelningen

Har ni lyft in medieköp inhouse under de senaste tre åren?



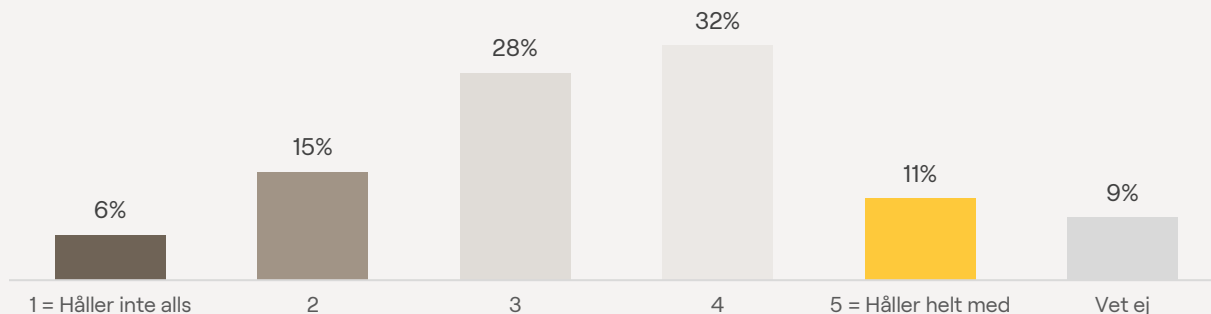
Bas: Marknad

Funderar ni på att lyfta in medieköp inhouse under de kommande tre åren?



Bas: Marknad

Mediebyråerna är neutrala och transparenta i sina rekommendationer/köp



Bas: Marknad

**Även medieköpen** – framförallt de digitala – har flyttat in i huset. En stor andel av marknadscheferna anser att byråerna inte är helt oberoende och transparenta i sina rekommendationer och köp. Detta är förstuds en stor utmaning för mediebyråerna då det är just köp och rekommendationer de levererar och är sannolikt en av huvudanledningarna att digitala medieköp lyfts hem.

Genom att hantera medieköpen själv får man mer kontroll över faktorer som annonsbedrägerier ("Ad-fraud"), annons-synlighet och placering i rätt kontext. Möjligheten att koppla medieköpen till sin egen kunddata gör att fler vill äga processen internt. Det kräver dock tid och rätt kompetens – kompetens som ofta är svår att rekrytera och säkerställa.

Samtidigt kan det med rätt styrning vara mycket effektivt att köpa tjänsten externt. Det blir därför viktigt att ställa rätt krav på mediebyråerna, att följa upp deras arbete samt att säkerställa att man arbetar med verifierade plattformar.

## Anledningar att inte lyfta in mediaköp internt:

- Digitala kanaler är komplicerade
- En extern partner är mer effektiv
- Man känner sig trygg med byråns kunskap och relationer
- Byråer får volymrabatter och bättre priser

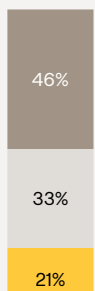
## Anledningar att lyfta in mediaköp internt:

- Man vill äga hela digitala processen och optimera själv
- Sänka kostnader då byråer inte tillför tillräckligt värde
- Kostnadsbilden hos byråer är inte transparent
- Bristande kreativitet och innovation från mediebyrå



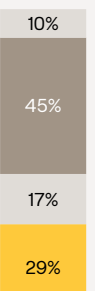
# Byråsamarbeten behöver förbättras

Har ni fler eller färre byråer än för 3-5 år sedan?

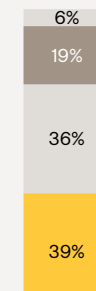


Marknad

Upplever du att marknadsavdelningar anlitar fler eller färre byråer idag än för tre år sedan?



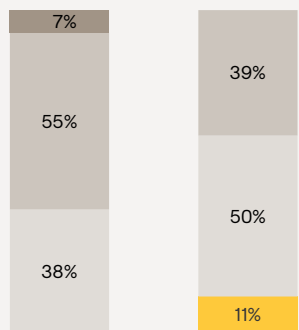
Reklambyråer



Mediebyråer

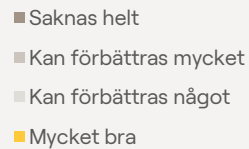


Hur bra är marknadsavdelningen på att koordinera samarbetet mellan olika byråer?

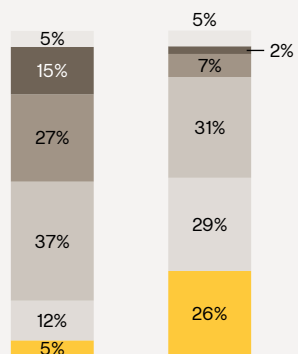


Reklambyråer

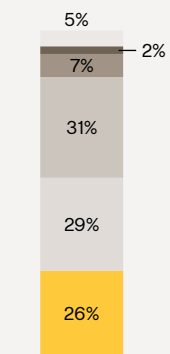
Mediebyråer



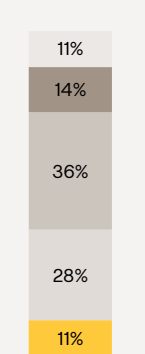
Marknadsavdelningen har en tydlig metod för att målsätta och utvärdera sina byråer?



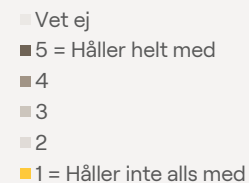
Marknad



Reklambyråer



Mediebyråer



**Under de senaste** åren har antalet specialistbyråer ökat. Det härstammar från det ökade behovet av specialistkompetens för specifika kanaler och olika discipliner. Samtidigt flyttas allt mer arbete från externa byråer till inhouseavdelningen.

Idag är det vanligt med silo-organisationer, baserade på olika kanaler, som anlitar separata specialistbyråer. Det traditionella mandatet hos en "lead-byrå" finns sällan längre. Det är inte ovanligt att till exempel contentbyrån är den byrå som fakturerar mest.

Det stora antalet skapar en utmaning med styrningen av byråerna. Framförallt om de anlitas av olika delar av organisationen. Naturligt försöker varje specialistbyrå bredda sitt åtagande.

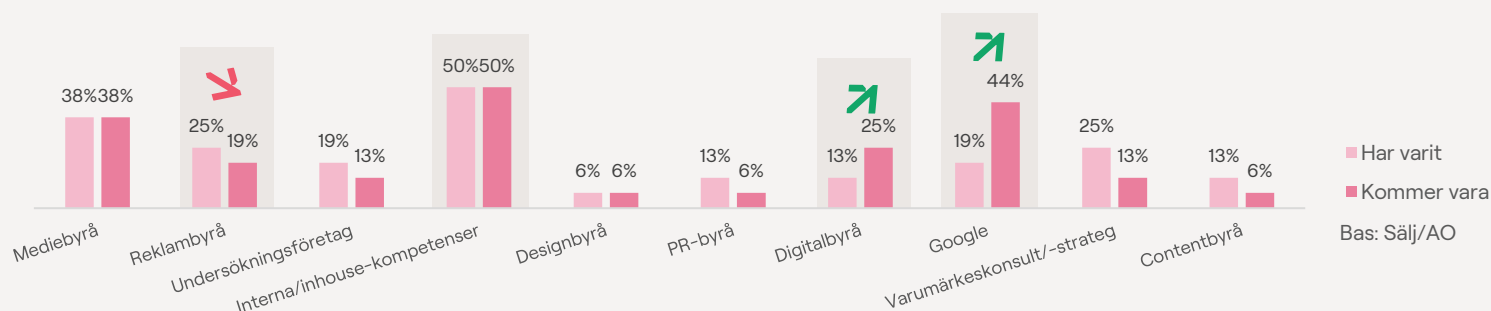
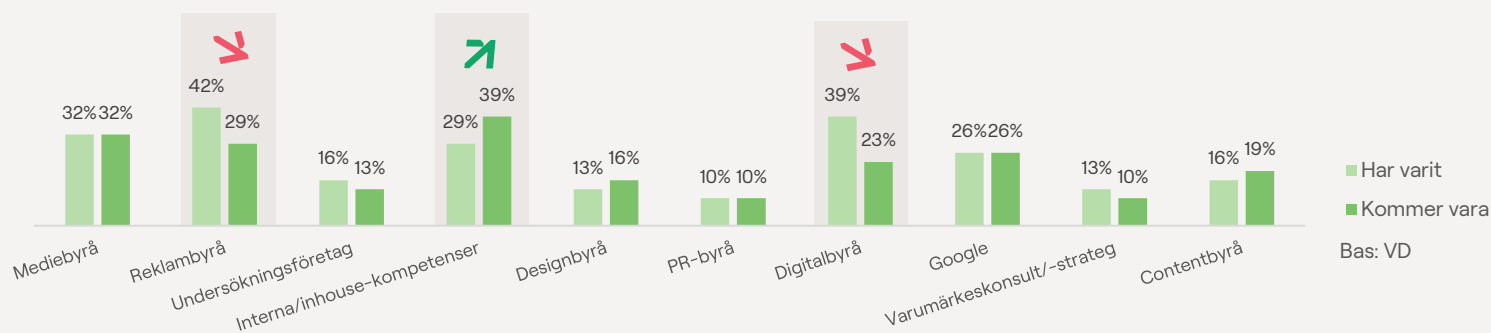
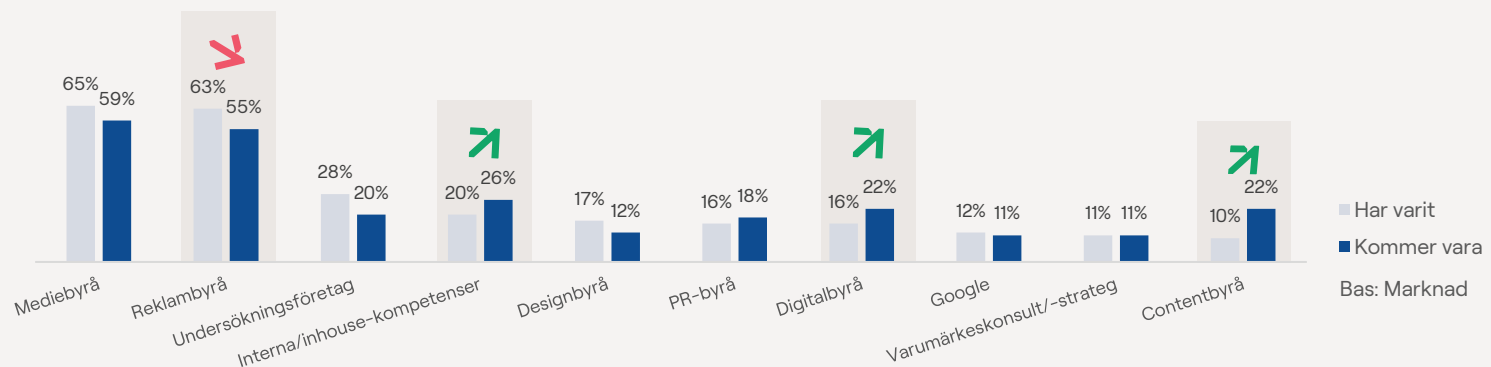
Detta innebär att byråerna ofta skapar separata "kanalstrategier" som har ambitionen att lösa alla kommunikationsperspektiv; varumärkeskommunikation, taktiskt, konverterande och lojaliserande. Dessa styrdokument blir ofta överlappande och motsäger varandra.

En utmaning i samverkan med byråer är att man ofta saknar en metod för att sätta mål och utvärdera dem. Det gäller såväl externa byråer som inhouse-byråer. Allra tydligast verkar detta problem vara för byråerna själva.



# Olika syn på konsultbehovet

Vilka har/kommer vara verksamhetens tre viktigaste samarbetspartners inom kommunikation och marknadsföring de senaste/kommande tre åren?



Det finns en tydlig tendens bland reklambyråer att den traditionella rollen som lead-byrå försvinner. Detta hänger ihop med det ökade antalet kanaler med tillhörande specialistbyråer samt ett ökat fokus på egna kanaler.

När behovet av innehåll i egna och förtjänade kanaler såsom webb, CRM, intern kommunikation, sociala medier med flera, ökar blir contentbyråer och inhousebyråerna allt viktigare leverantörer.

I en e-handelskontext är det i dag också svårt att dra gränsen mellan vad som är marknadsföring och försäljning. I den fysiska handeln har uppdelningen traditionellt varit väldigt tydlig. Kostnader för att "hamna i hyllan" har setts som försäljningskostnader, medan kostnader för att "skapa trafik" har setts som marknadsföringskostnader.

Att säljchefer ser Google som en av sina viktigaste samarbetspartners kan tolkas som att det finns likheter ur detta perspektiv mellan fysisk handel och handel online. Det skulle innebära att kostnader för sökordsannonsering därför borde ses som en försäljningskostnad och inte en marknadsföringskostnad.

Att vd:ar ser den digitala byrå som en mindre viktig partner för framtiden hänger sannolikt samman med att fokuset på "digital transformation" mattas av.





# Organisation & Ansvar

## Insikter

- Marknadsavdelningen har idag ett mycket brett ansvarsområde.
- Majoriteten av marknadsavdelningarna är organiserade utifrån kanaler, vilket gör det utmanande att driva mot övergripande mål. Då krävs roller och funktioner med kompetens, mandat och kraft att styra både budget, processer och KPI:er tvärs kanaler.
- Marknadsavdelningen fortsätter att växa i storlek. Man flyttar in arbete som man tidigare köpte in från leverantörer och breddar sin kompetens med specialister, men det finns oklarheter i vad som bäst bör utföras internt och inte.
- Marknadsavdelningens byråer är ofta många och konkurrensen mellan dem stor. Dessutom finns en konkurrens med inhouse. Marknadsavdelningen behöver bli bättre på att styra och koordinera byråerna.
- De traditionella reklambyråerna fortsätter att tappa mark till inhouse- och contentbyråerna.
- Från ledning, affärshåll och från byråer finns en tydlig önskan om att marknadsavdelningen måste bli mer affärsorienterad.
- Internt på marknadsavdelningen anser man att det är viktigare att bli bättre på att tillämpa data och skapa insikter.

## Åtgärder

- Kanalsilos skapar utmaningar i styrning och prioriteringar. Man behöver skapa en starkare koppling mellan affär och marknadsarbete. En bra startpunkt är att utgå från affärsstrategin och att bryta ned den i applicerbara marknadsmål som sedan styr organisationen.
- Målen ska innehålla riktlinjer för vad som ska göras, hur och av vem. Det skapar en bra grund för hur resurserna bör organiseras och optimeras. Alla kan arbeta tillsammans mot gemensamma mål grundade i definierade behov. Med en sådan grund underlättas även dataanalys och insiktsarbete.
- Om marknadsavdelningen har blivit för stor och komplex kan det vara värt att överväga att lägga ut en del av arbetet. Ett mindre internt team är snabbare, mer flexibelt och effektivt. Interna och externa resurser kan balanseras för att lättare ta hand om variationer i arbetsbelastning och att säkerställa bästa kompetens för stunden. Om man följer upp effektiviteten väl kan man ofta sänka kostnaderna.
- Tydlig målsättning i byråsamarbetet är A och O för att undvika missförstånd och hjälpa byrån att prioritera rätt. Med gemensamma mål ökar motivationen ytterligare för både byråer och det interna teamet att arbeta tillsammans. Inhouse-byråns roll behöver förtydligas för att öka effektiviteten.



# Kanaler & Content

Marknadsavdelningen behöver hantera många olika aktiviteter som var och en behöver resurser och budget. Men när man tvingas prioritera uppstår svårigheter. Det som ser ut som en smart, målgruppsanpassad och kostnadseffektiv lösning kan i verkligheten sluka en oproportionerligt stor del av budgeten utan att alls åstadkomma den avsedda effekten.

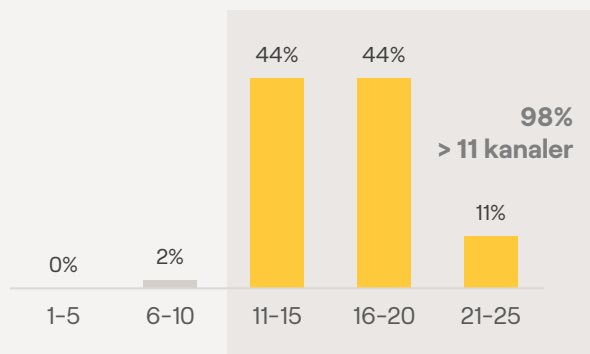
Så hur fattar man beslut? Valmöjligheterna är större än någonsin och långt mer data är tillgängligt än tidigare, men riskerna att fatta fel beslut är också större än förut. Hur tänker dagens marknadsavdelningar kring investeringar i kanaler och medier, systemlösningar och insiktsarbete?

## Innehåll

- Konsekvensen av kanaltillväxten
- Aktiviteter och innehållsproduktion i perspektiv
- Datahantering och värdet av insikter
- Marketing Tech – satsning som drar resurser
- Dominansen på annonsmarknaden

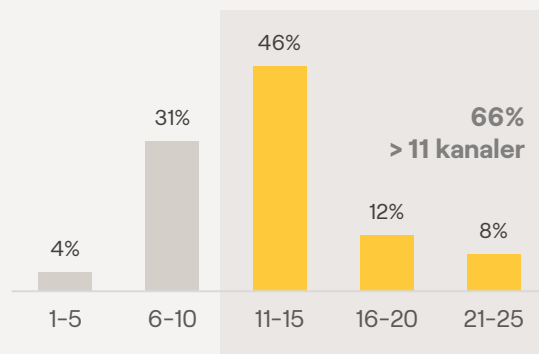
# Mängder av kanaler

Antal kanaler - B2C



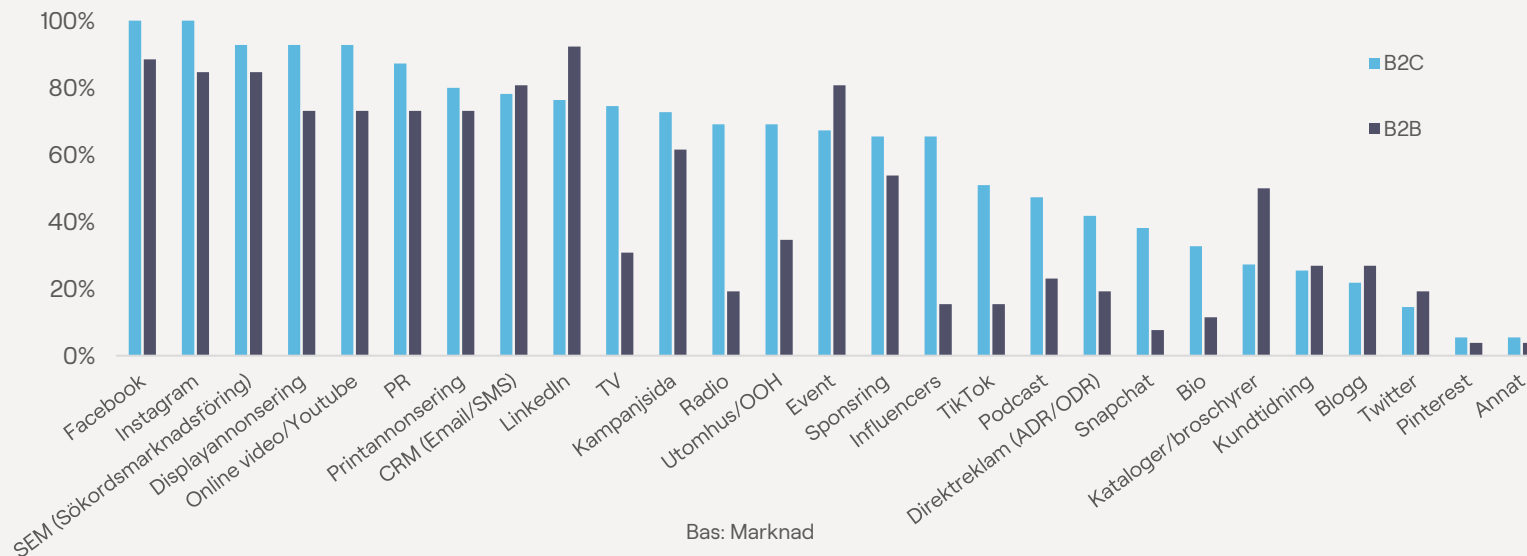
Bas: Marknad

Antal kanaler - B2B



Bas: Marknad

Vilka kanaler använder ni?



Bas: Marknad

**98 procent av B2C-företagen** kommunicerar i fler än 11 kanaler och 55 procent i fler än 16 kanaler. Med ett stort antal kanaler är det lätt att tro att man når ut till en bred publik. Att öka antalet är lockande då flera av de nya kanalerna betraktas som "gratis". Det finns även ofta en kultur (eller rädsla) på marknadsavdelningen att missa nästa stora grej. Därför har man kontinuerligt lagt till nya kanaler, men sällan tagit bort andra.

Verkligheten är att det är svårare än någonsin att uppnå organisk räckvidd och man måste i praktiken betala för att synas och nå ut till sin målgrupp. Att splittra kommunikationen på många kanaler ger även dyrare mediaköp, vilket gör att räckvidden blir begränsad.

Alla kanaler, även de som kan tyckas gratis, kräver innehållsproduktion vilket är mycket mer kostsamt än de flesta tror. Splittringen ger även mindre kreativ kraft per kanal. Många av de nya kanalerna har dessutom mycket låg attention.

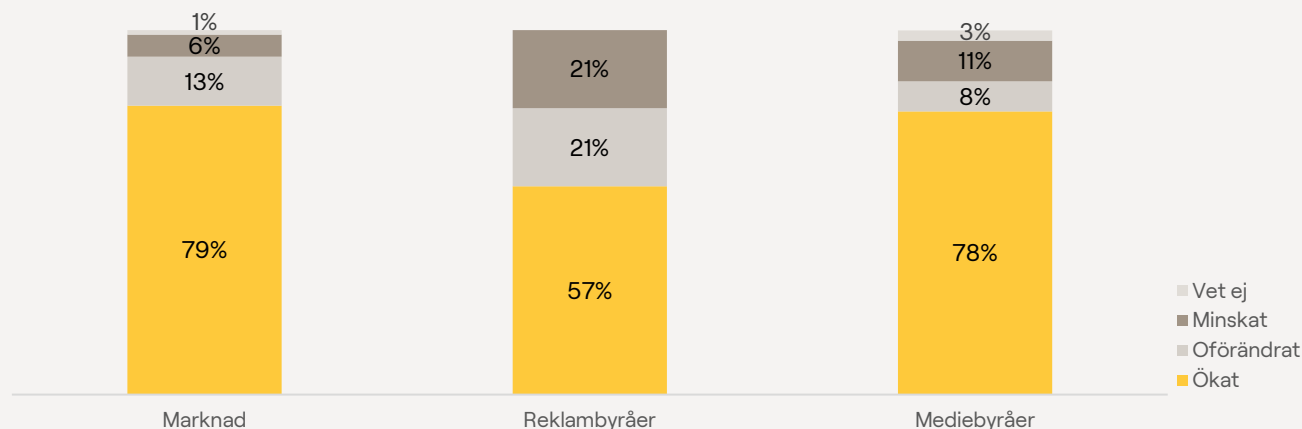
Ökningen av nya kanaler drivs av tillgång till data, en tro om att smal målgruppsanpassning ökar effekten och att de nya kanalerna är köpnära (vilket vi tidigare konstaterat har fått en ökad prioritet).

Att ha närvaro i flera kanaler är fortfarande viktigt, men man måste välja rätt kanaler och se till att inte ha för många.



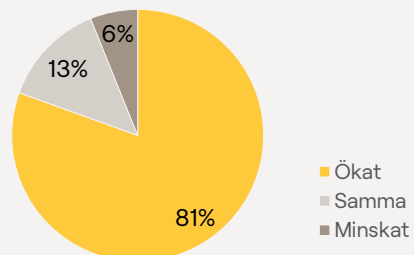
# Fler aktiviteter – mer content

Har antalet aktiviteter/uppdrag ökat eller minskat de senaste 3-5 åren?



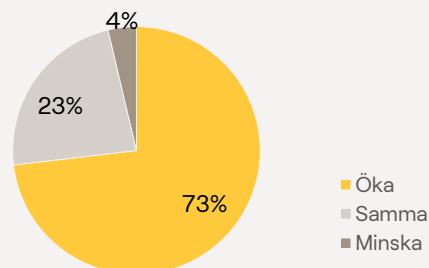
Har marknadsavdelningen ökat eller minskat mängden content?  
Planerar man att öka eller minska mängden content?

← Senaste 3 åren



Bas: Marknad

Kommande 3 åren →



Bas: Marknad

**Under de senaste åren** har det skett en dramatisk ökning av antalet aktiviteter som marknadsavdelningen utför. För att utnyttja alla möjligheter och fylla de nya kanalerna adderas unika aktiviteter för respektive kanal. Parallellt med detta har det även skett en förskjutning mot fler men mer kort-siktiga, säljdrivande aktiviteter.

Samtidigt kräver de nya kanalerna nya sätt att kommunicera – ofta mer riktat mot mindre målgrupper. För att maximera effekten i kommunikationen behövs innehåll som är anpassat för varje aktivitet, kanal, målgrupp och till och med för varje steg i kundresan. Det leder till att enorma mängder innehåll produceras. Kanaler kräver också olika format vilket ökar mängden varianter ytterligare.

Det är inte ovanligt att marknadsavdelningar idag lägger mer pengar och resurser på att skapa innehåll än på media för att nå ut. Många ser AI som en lösning för att snabbt och billigt skapa mer innehåll. Men problemet är inte för lite innehåll, utan snarare för mycket. Och av för låg kvalitet.

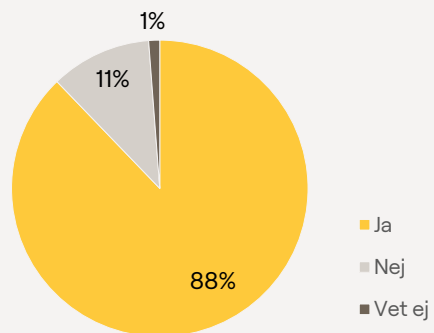
Dessutom verkar många ha glömt att det tar lång tid att etablera ett budskap i minnet på målgruppen och att varje content-enhet kräver mediapengar för att nå rätt publik.

Det vi ser är en enorm explosion av aktiviteter och content samtidigt som det inte finns några tecken på att budgetarna skulle öka märkbart. Det innebär att budgeten delas upp på allt fler små aktiviteter som optimeras var och en för sig. Helheten blir lidande och marknadsarbetet blir fragmenterat – man tappar i effekt och skapar för lite värde.



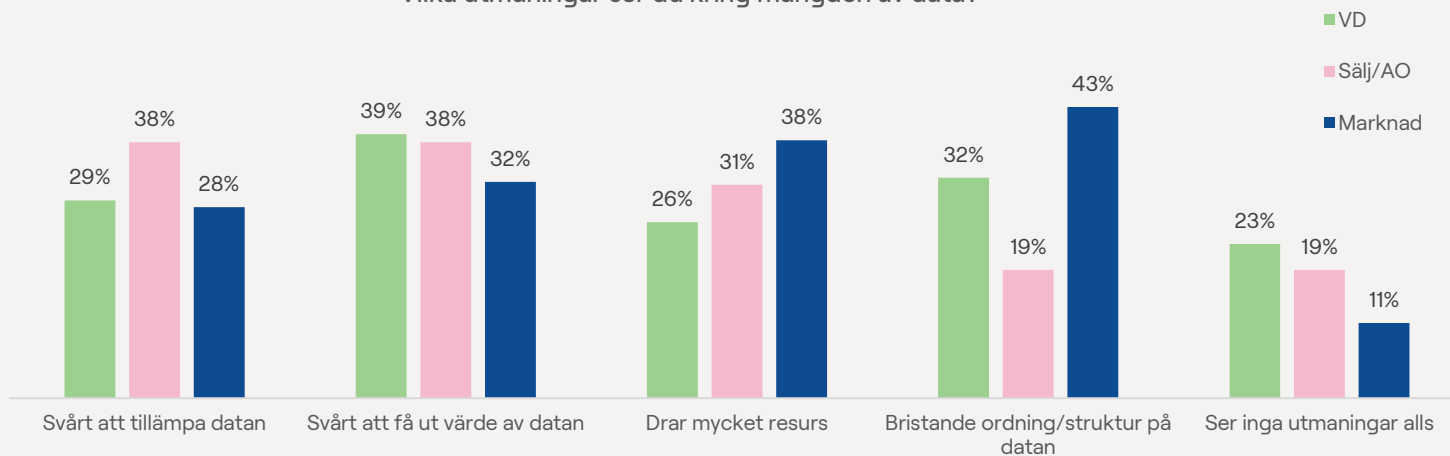
# Mer data, men lågt värdeskapande

Har ni tillgång till mer data idag än för tre år sedan?



Bas: Marknad

Vilka utmaningar ser du kring mängden av data?



**Många vill arbeta mer datadrivet.** Tillgången till data ger värdefullt underlag till insiktsarbetet och gör det möjligt att skapa mer relevant, skräddarsydd marknadskommunikation.

Med ökningen av mängden data kommer också utmaningar. Många företag har bristande ordning på datan vilket gör det svårt att använda den på ett effektivt sätt. Det är även svårt att tillämpa data så att man får ut ett värde. Mycket analysarbete hamnar dessutom i byrålådan.

För att få ut det mesta av datan är det ofta nödvändigt att kombinera olika datakällor från olika avdelningar. Data finns inom många områden, såsom kund- och säljdata, kanal- och webpdata och finansiell data. Det blir snabbt komplext.

Hanteringen av data medför ofta stora dolda kostnader som kanske inte syns på marknadsbudgeten. Exempelvis i form av intern tid från olika avdelningar eller kostnader som tas på IT-budgeten. Det finns alltså en stor risk att man lägger mycket resurser på något som har begränsad effekt.

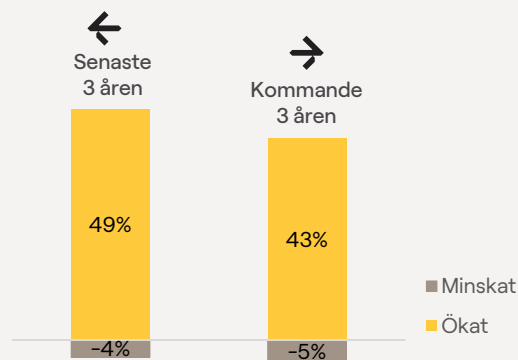
Det blir också viktigt att skilja på data och insikter. Data är bara data och det är upp till oss att använda den på rätt sätt för att få ut verkliga insikter.

Viktigt är att hitta en balans mellan tillräckligt med data för att kunna fatta välgrundade beslut och att inte drunkna i för mycket data. Datan bör användas på ett övergripande sätt för att identifiera mönster, trender och för en helhetsbild. Tyvärr går många för långt i ambitionen att vara exakt och missar därmed viktiga insikter. Det är bättre att vara ungefär rätt än exakt fel.



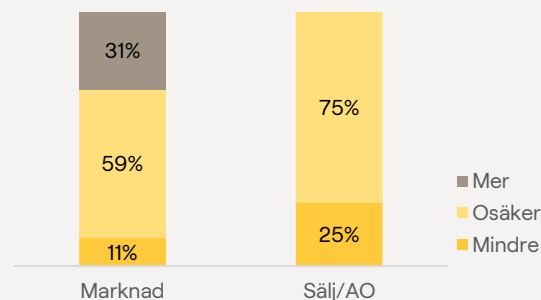
# Mer MarTech, men med oklar effekt

Investeringar i MarTech-system

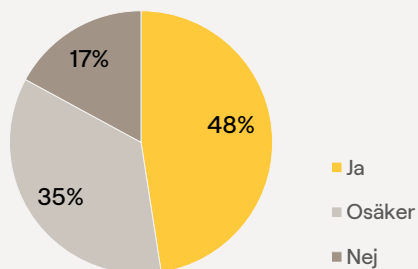


Bas: Marknad

MarTech investeringarna har gett mer eller mindre resultat än väntat

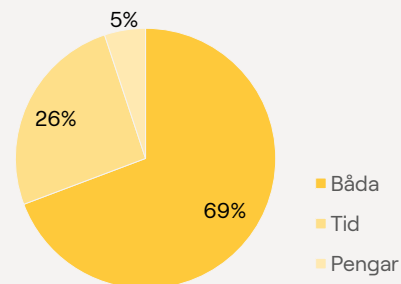


MarTech drar mer resurser än förväntat



Bas: Marknad

I form av pengar, tid eller båda?



Bas: Marknad

Under de senaste åren har investeringarna i tekniska system för marknadsföring, MarTech, ökat betydligt och majoriteten av företagen planerar att fortsätta öka sina investeringar även framöver.

Många verkar, precis som med de digitala kanalerna, vilja ligga i framkant och inte gå miste om möjligheter. Samtidigt är man osäker på om investeringarna hittills givit önskat resultat. Det drar dessutom mer resurser än vad man förväntat sig både i form av pengar och tid.

Det finns över 11 000 olika MarTech-system och lösningar på marknaden idag och det är viktigt att man har klart för sig vad man är ute efter - effektivisering eller förbättrad effekt. Tyvärr har många företag inte gjort sin hemläxa och klargjort sina behov innan de investerat i system.

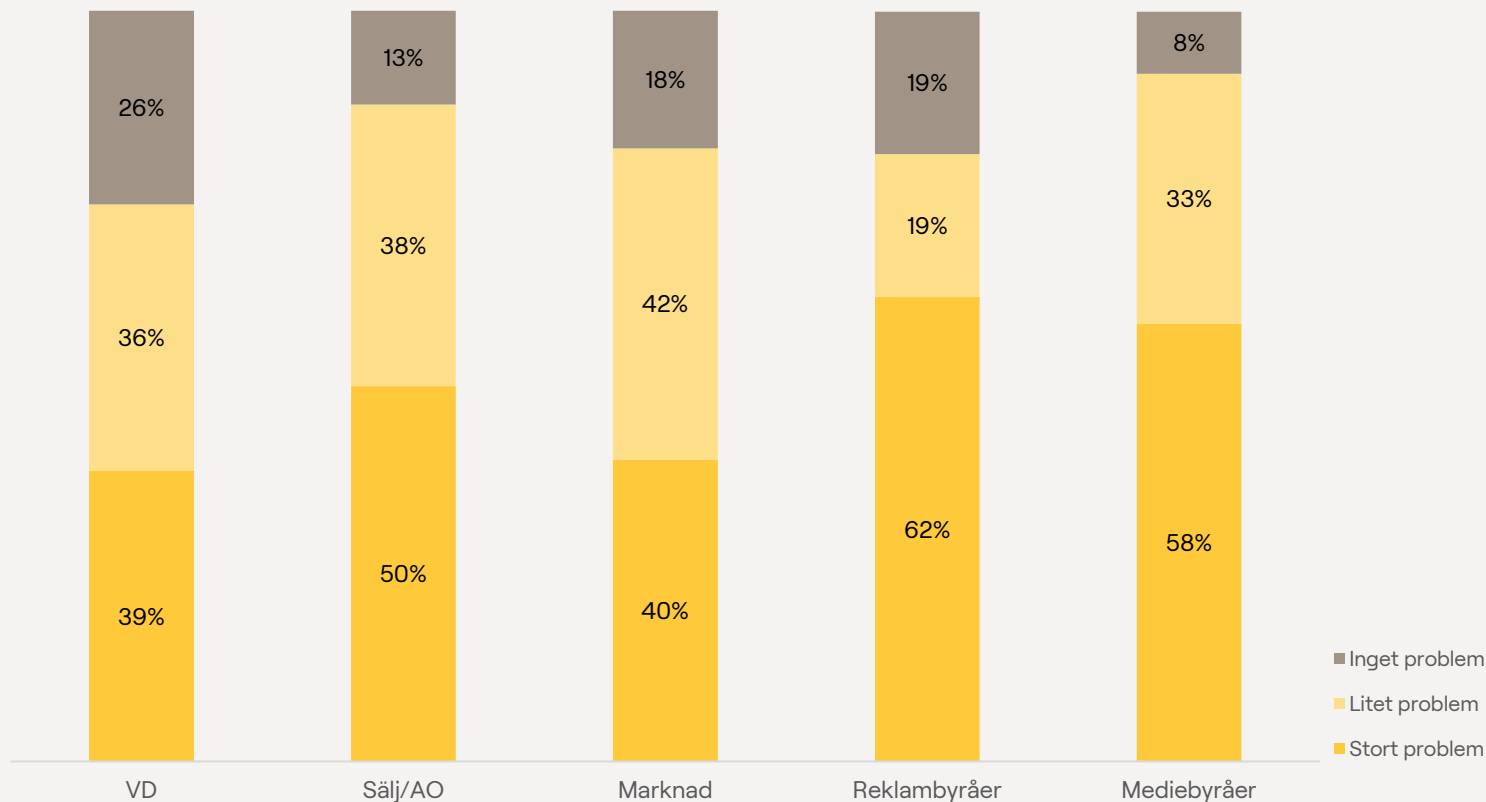
Ofta blir man också förförd av alla möjligheter som systemen erbjuder och tappar bort vad som man ursprungligen ville lösa. Det leder ofta till alldeles för komplexa och om-fattande ambitioner och lösningar som kan stå i vägen för att lösa det ursprungliga problemet. Ofta använder företag bara en bråkdel av Martech-systemets funktioner.

MarTech-projekten i de stora avancerade systemen drar ofta ut på tiden på grund av komplex utveckling, integration och implementering. Det finns en risk att när man väl fått systemet på plats så är det redan föråldrat och behöver bytas ut.



# Meta och Google i monopolställning

Tycker du det är ett problem att Meta och Google inte betalar skatt i Sverige?



**Idag lägger företag** i snitt cirka 50 procent av sin marknadsbudget på Google och Meta, vilket betyder att dessa båda aktörer i praktiken har en monopolställning.

Det innebär i praktiken att svenska marknadsbudgetar, från att tidigare till stor del ha gått till att finansiera svenska medier, nu går till utlandet. Det har skapat debatt, inte bara i Sverige, eftersom livskraftiga nationella medier är en förutsättning för att säkerställa demokratin.

Dessutom har granskningar visat att dessa aktörer inte betalar svensk skatt, trots att medieutrymmet köps i Sverige. Resultatet i undersökningen visar att såväl annonsörer som byråer instämmer i kritiken.

Google vidarebefordrar trafik snarare än att skapa den och står ofta för den absoluta majoriteten av webbtrafiken. Det gör att många bolag sitter i händerna på Google. Eftersom det i huvudsak handlar om att skörda ett upparbetat behov skulle man kunna jämföra Google-investeringen med säljkostnaden man har för att komma "på hyllan" i den fysiska butiken.

Men sökordsannonsering ses i de flesta bolag som en annonskostnad och hämtas därför oftast från mediebudgeten. Det innebär att man i praktiken har minskat volymen pengar för varumärkesbyggande och annan annonsering. Kanske skulle man betrakta sökordsannonsering som en säljkostnad snarare än en marknadsföringskostnad.



# Kanaler & Content

## Insikter

- Majoriteten har under de senaste åren ökat antal kanaler, mängden aktiviteter och därmed även innehållsproduktionen. Samtidigt har man inte fått mer pengar vilket innebär att man splittrar budgeten på allt fler små aktiviteter och effekten blir låg.
- Datamängden ökar men med ökningen kommer också många utmaningar. Det är svårt att tillämpa data på ett meningsfullt sätt och att få ut ett ordentligt värde. Många behöver bli bättre på att använda data på ett övergripande plan.
- Investeringarna i MarTech-system fortsätter att öka men majoriteten är osäker på vad det bidrar till.

## Åtgärder

- Se över strategin och sätt igång ett prioriteringsarbete. Det måste finnas tydlighet i vad man gör och varför. Riktlinjer för vilka områden som är mest prioriterade och vilka beställningar man ska och inte ska hantera. Det måste vara tydligt för hela avdelningen.
- Utvärdera avdelningens arbete. Att exempelvis reda ut hur mycket av det som produceras som faktiskt används är för många en ögonöppnare.
- Genom att välja färre kanaler och lägga mer fokus och resurser på varje kanal kan man istället nå en större och mer engagerad publik och nå större effekt i varje kontakt.
- Innan man tar beslut om att satsa på en specifik MarTech-lösning är det viktigt att göra ett business case för att försäkra sig om värdet. Man behöver också med jämna mellanrum utvärdera värdet av existerande system för att säkerställa att de fortfarande är relevanta.
- Det blir enklare och kraftfullare att arbeta med data om man arbetar mer tvärfunktionellt och utser någon med ansvar för helheten.
- Utvärdera hur man bör betrakta kostnaden för sökordsannonsering. Är den en säljkostnad som borde finansieras från annat håll än via marknadsbudgeten?





# Processer & Samarbete

Marknadsavdelningen behöver effektiva processer för att säkerställa resultatet av sitt arbete. Hur väl man än organiserar sig är man ändå beroende av interna kravställare och externa byråer.

Byråerna i sin tur är beroende av en välfungerande styrning från uppdragsgivaren. Vad händer när styrningen brister? Hur påverkas förankring och godkännande av strukturen på beställarsidan?

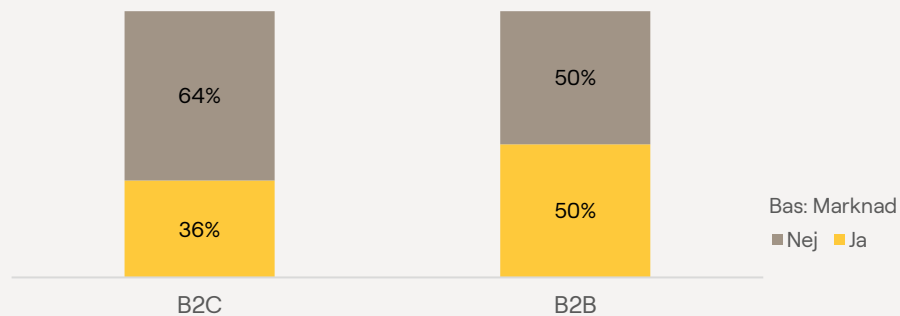
Vilka åtgärder är i fokus när marknadsavdelningen behöver effektivisera och vill få ut en större effekt av sitt arbete?

## Innehåll

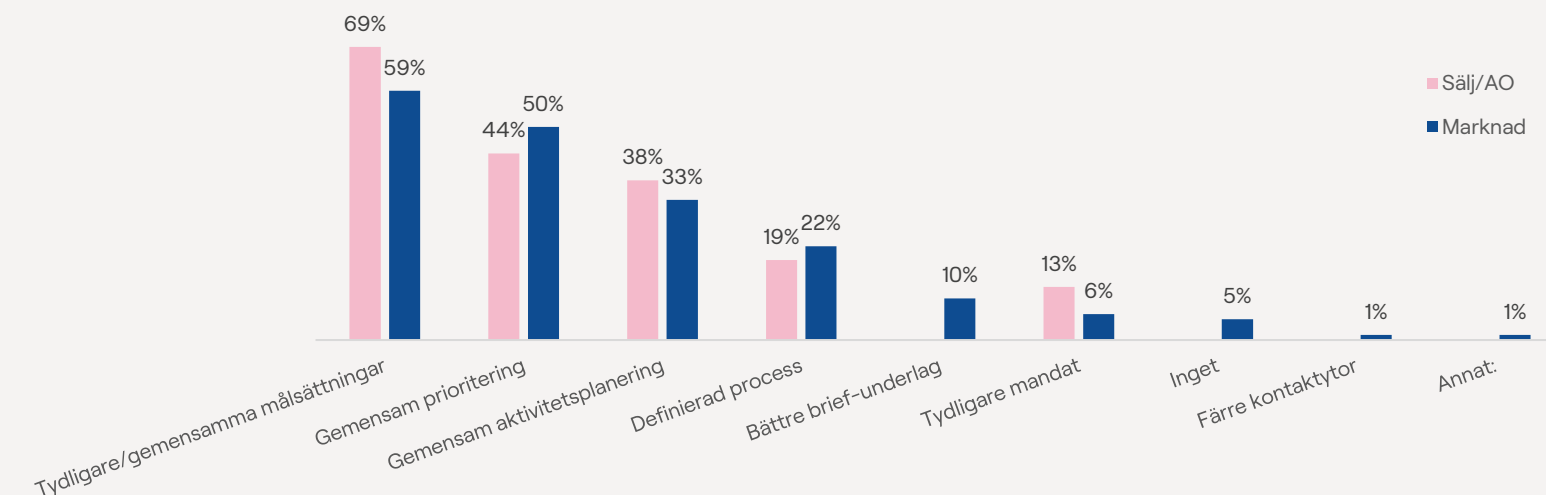
- Samarbetet mellan marknad och sälj
- Den strategiska riktningen i arbetet
- Briefernas kvalitet och förankringsprocessen
- Marknadsavdelningens effektivitet
- Prioriterade åtgärder för ökad effektivitet och effekt

# Friktion mellan sälj och marknad

Är säljavdelningen beställare av kampanjer/marknadskommunikation?



Vad är viktigast att förbättra i marknadsavdelningens samarbete med sälj/AO?



**Säljorganisationen**, eller affärsområden, är i många företag beställare av marknadskommunikation. Särskilt inom B2B-företag. Samarbetet mellan dessa avdelningar och marknadsavdelningen är av största vikt för att kommunikationen ska få avsedd affärsmässig effekt.

Det är därför avgörande att etablera ett gott samarbete. I verkligheten finns dock ofta stora otydligheter och mycket friktion i detta samarbete. Det positiva är att marknad och sälj är överens om vad som främst behöver förbättras.

Mål, prioritering och planering är avgörande strategiska områden för att uppnå maximal effekt av marknadsarbetet. Paradoxalt är det dessa områden man anser behöver förbättras mest.

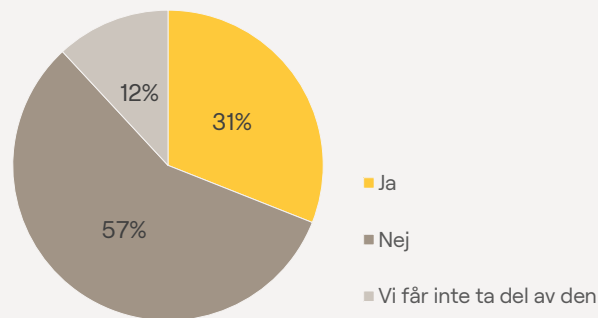
Man ser också att processerna och mandatet för samarbetet behöver utvecklas. När säljavdelningen är beställare driver det ofta en tydlig riktning av marknadsarbetet mot affärsmässiga effekter. Men det finns också risker att det blir ett för stort fokus på kortsiktiga säljdrivande aktiviteter på bekostnad av långsiktig kommunikation – en problematik som har blivit vanlig de senaste åren.

Därför är inte en ren "beställare–leverantör"-relation nyckeln till ett väl fungerande samarbete mellan säljorganisation, affärsområden och marknadsavdelning. Men en helt fri marknadsavdelning är inte heller det. Lösningen ligger i en gemensam, förankrad strategi och väl synkroniserade prioriteringar, mål och planer mellan avdelningarna.



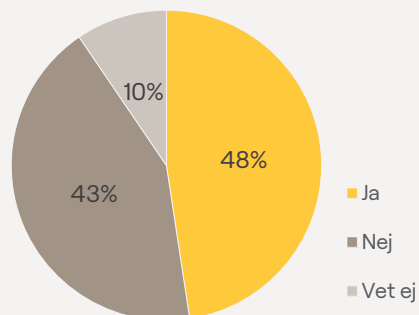
# Fluffiga strategier som inte tillämpas

Är marknadsavdelningens strategi tillräckligt konkret för att ni ska ha nytta av den i ert dagliga arbete?



Bas: Reklambyråer

Innehåller marcom-/kampanjplanen rätt information/tillräcklig kvalitet för dig?



Bas: Reklambyråer



Om Nej - Vilken typ av information saknar du?

#	Områden	%
1.	KPI:er/målsättning	18%
2.	Tydligt syfte/strategi/koppling affärsmål	13%
3.	Underbyggda analyser/undersökningar	3%
4.	Info om målgruppen	3%
5.	Tydliga prioriteringar	1%

Bas: Reklambyråer

**En gedigen marknadskommunikationsstrategi** och tydliga planer är avgörande för att kunna skapa kommunikation som gör rätt jobb.

Reklambyråerna är beroende av en konkret marknadskommunikationsstrategi, men många företag saknar idag en sådan. I de fall den finns är den sällan tydligt kopplad till affärsstrategier och mål. Reklambyråerna anser ofta att marknadsavdelningens strategi inte är tillräckligt konkret för att de ska ha användning av den i praktiken.

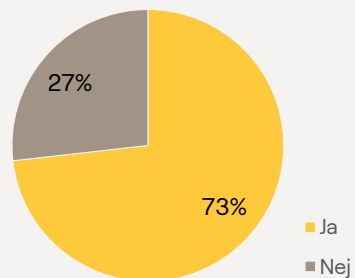
I det operativa arbetet är planer ett viktigt verktyg för att rikta arbetet. Även dessa anser reklambyråerna är för undermåliga för att de ska stödja dem i deras arbete..

Det som primärt saknas i planerna är tydlig målsättning och mätetal, men även tydligt syfte, strategi och koppling till affärsmål.



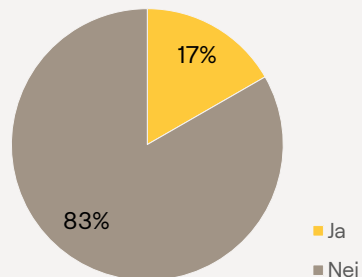
# Brieferna har grundläggande brister

Anser du att era briefer till byråerna håller tillräckligt hög kvalitet?



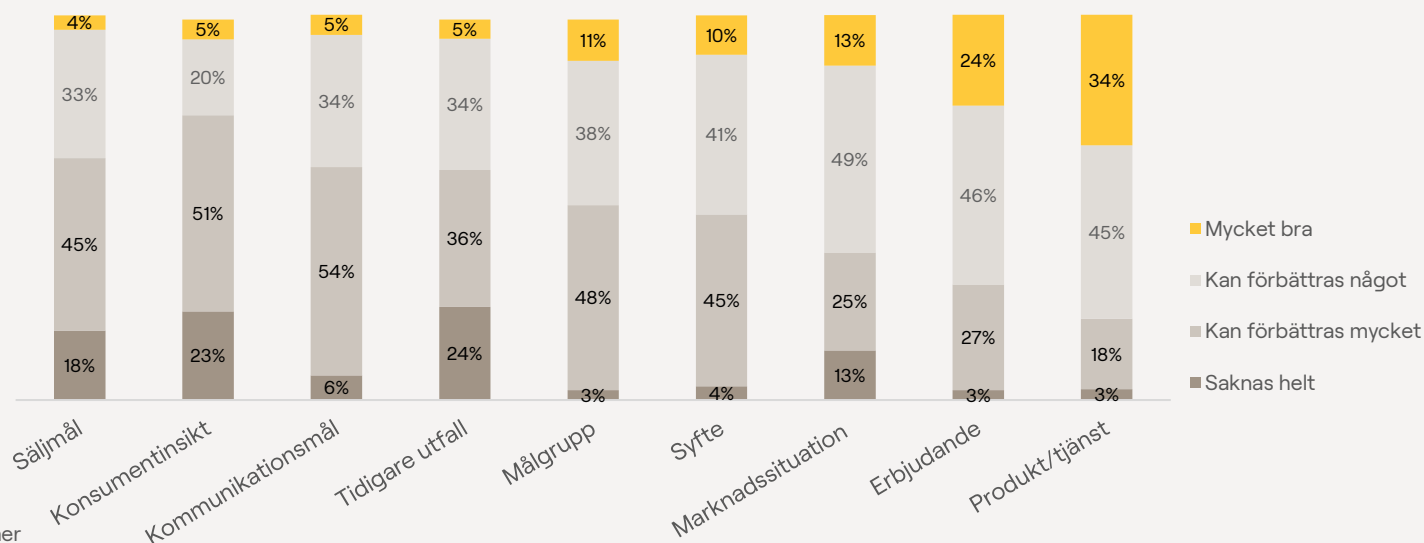
Bas: Marknad

Anser du att brieferna ni får från era kunder håller tillräckligt hög kvalitet?



Bas: Byråer

Gradera i vilken utsträckning brieferna har tillräcklig information/kvalitet inom följande områden:



Bas: Byråer

**Marknadsavdelningarna och byråerna** är djupt oeniga om briefernas kvalitet. Medan marknadsavdelningen tycker att brieferna är bra, anser en tydlig majoritet av byråerna att de brister i innehåll.

Detta kanske inte helt överraskande, men när byråerna specificerar vad bristerna består av blir det tydligt hur allvarligt problemet är.

De största bristerna finns inom fundamentala strategiska frågor som mål, syfte och insikter. Bristerna uppfattas som mindre inom taktiska områden som erbjudande och produkt.

Strategiska brister är oroväckande eftersom det är genom brieferna man skapar samsyn kring mål, ambitioner och prioriteringar för en aktivitet. Med otydliga mål är risken stor för långa förankrings- och korrekturprocesser och ett dåligt resultat. Det blir även svårt att följa upp effekter. Briefprocessen är därmed själva kärnan i den operativa delen av marknadsavdelningens uppgift.

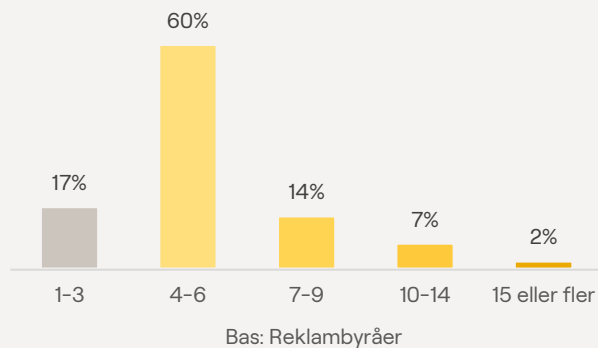
Marknadscheferna verkar inte riktigt vara medvetna om hur svaga deras organisationer är på att göra briefs och måste ta till sig detta för att kunna samarbeta mer effektivt.

I praktiken försöker många marknadsavdelningar åtgärda brister i briefarbetet med hjälp av en ny briefmall. Men lösningen ligger i att se briefarbetet som en process – inte ett dokument. En process som sträcker sig från kontakten med andra avdelningar internt, via byrån, till godkännande och uppföljning.

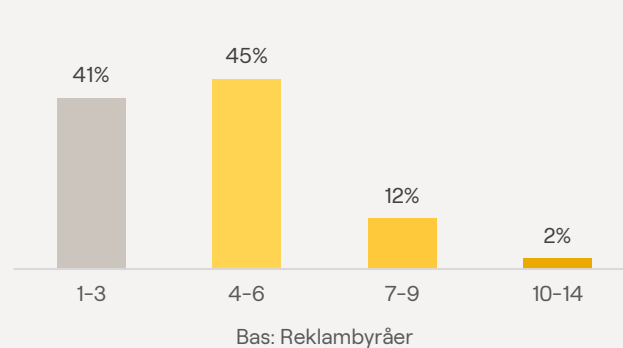


# Snårig resa till godkänd kampanj

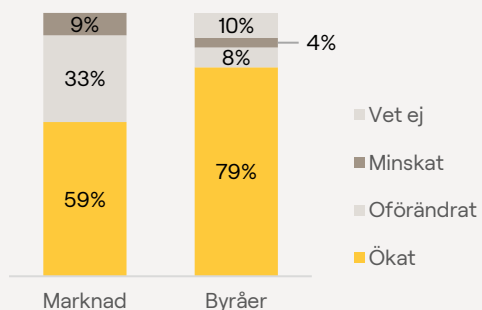
Hur många korrvändor brukar det bli generellt hos era kunder?



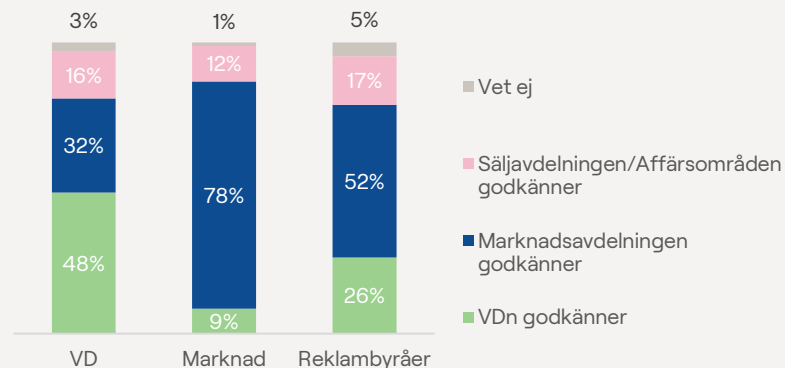
Hur många hos kunden är generellt inblandade i godkännanden av kampanjer?



Hur har antalet inblandade i marknadsavdelningens processer förändrats de senaste 3-5 åren?



Vem är det egentligen som ytterst godkänner kampanjer?



I **effektiva processer** är få involverade och man minimerar ledtider, onödigt arbete och tid som läggs på sådant som inte bidrar till effekten.

Processproblem kan ofta ta sig uttryck i att processerna blir långa, drar mycket resurser, många, sena och godtyckliga ändringar och att de skapar friktion, stress och missnöje hos såväl beställare, marknadsavdelning och leverantörer.

Några viktiga strukturella parametrar som påverkar processernas effektivitet är hur bra briefen och planeringen är och hur tydliga ansvar och mandat är.

Antalet inblandade i processerna har ökat de senaste åren. Ju fler personer inblandade desto fler att informera och förankra med och desto fler åsikter som medför ändringar.

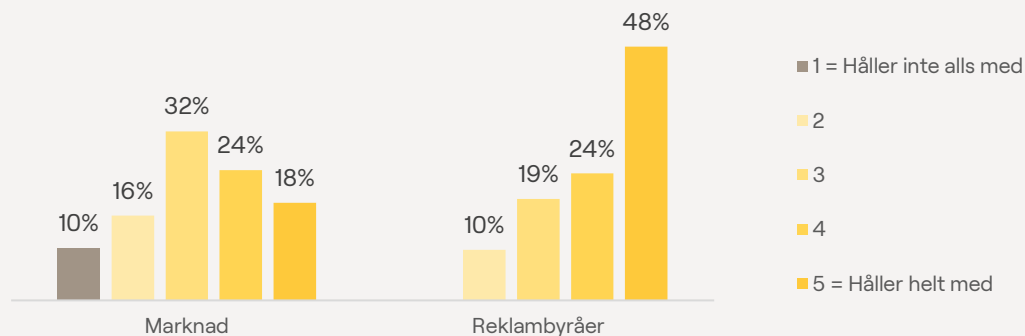
I 83% av företagen är det idag vanligt med fler än fyra korrekturvändor. Detta gör att framtagning av kampanjer drar ut på tiden och kostar onödiga resurser.

Otydliga mandat är också en viktig orsak till ineffektivitet. I tre av fem företag är fler än fyra personer inblandade i godkännandet av kampanjer. Vd anser sig vara den som ytterst godkänner i hälften av företagen. Det håller inte marknadsavdelningen med om. Här finns en uppenbar källa till friktion.

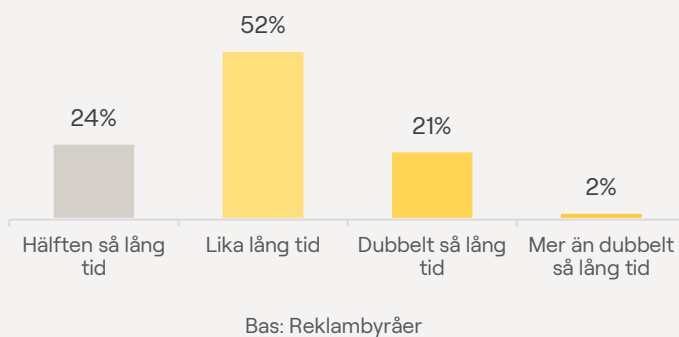


# För mycket tid på förankring

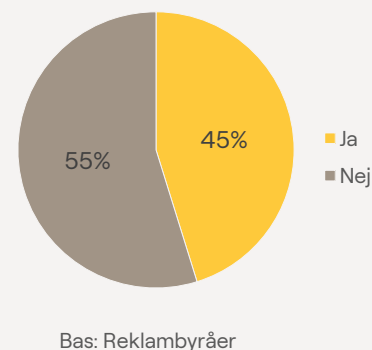
Marknadsavdelningen har för många stakeholders som man behöver förankra med under arbetets gång



Hur lång tid tar det att förankra och få en kampanj slutgodkänd jämfört med att utforma den?



Upplever du att marknadsavdelningar generellt har högt förtroende/mandat internt i sina bolag?



**Som vi såg tidigare** sitter majoriteten av marknadscheferna med i ledningsgruppen. Men trots detta framstår det som att man har ett svagt mandat internt. Mer än hälften av reklambyråerna upplever att marknadsavdelningarna har ett lågt förtroende i sina bolag. Det yttrar sig bland annat genom otydliga förankringsprocesser.

Det är tydligt att marknadsavdelningen har för många intressenter man behöver förankra med under arbetets gång. Det upplever marknadsavdelningen och ännu starkare deras byråer.

På grund av detta och svagt förankrade briefs behöver reklambyråerna därför lägga lika lång tid, eller mer, på att förankra kampanjer, som på att ta fram och utforma dem.

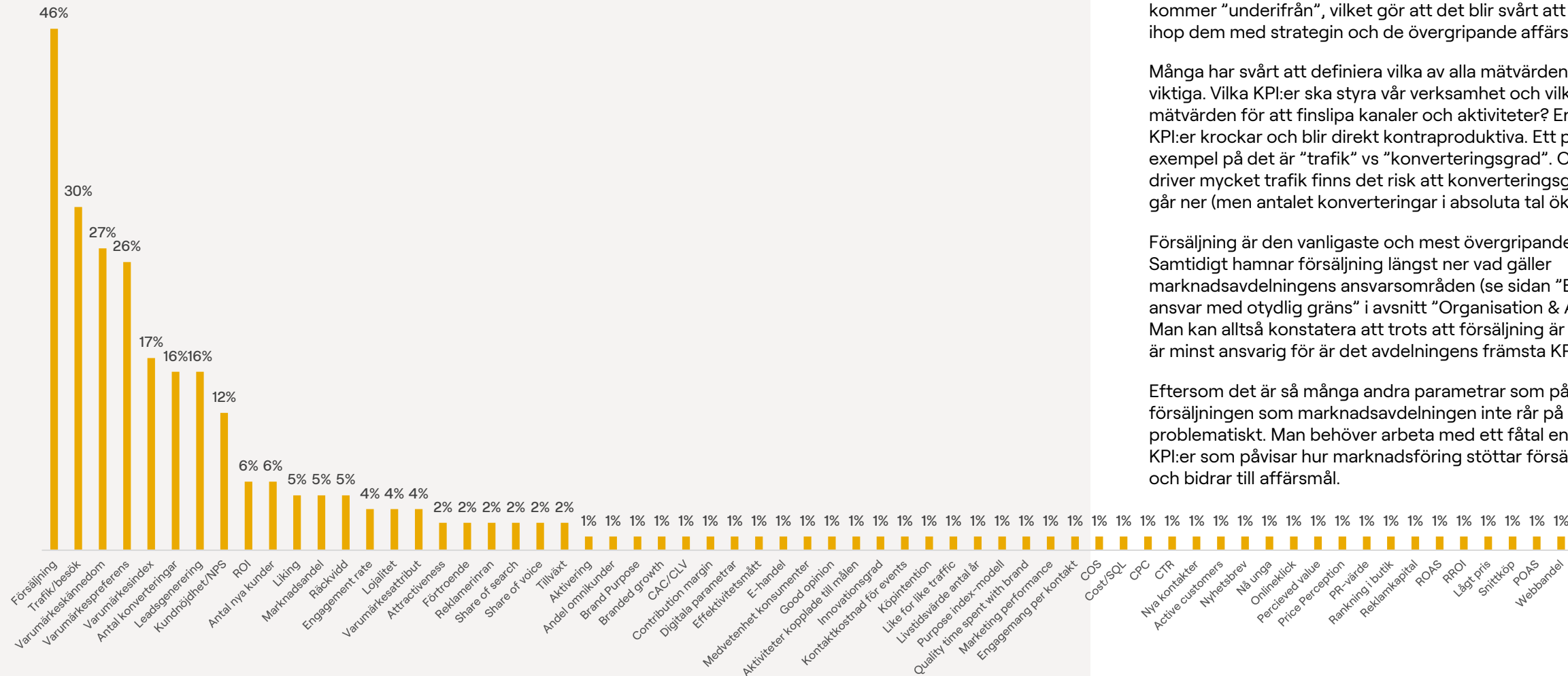
I praktiken innebär detta att 50-67% av byråns tid ägnas åt annat än kreativt arbete. Marknadsavdelningen får alltså i realiteten ut väldigt lite värdeskapande av den tid man köper av sina byråer.

Diskussionen som förs i förankringsarbetet får lätt slagsida mot färg, form och texter, istället för vad som ska åstadkommas. Väldigt lite i förankringsarbetet bidrar således till att säkerställa kampanjens effekt.



# För många KPI:er – vilka är relevanta?

Vilka är de tre viktigaste KPI:erna som ni använder idag?\*



Det förekommer mängder av KPI:er på marknadsavdelningar idag. KPI:erna har ofta sitt ursprung i olika kanaler och/eller system som gör det möjligt att mäta mängder av saker. Man skulle kunna säga att KPI:erna kommer "underifrån", vilket gör att det blir svårt att koppla ihop dem med strategin och de övergripande affärsmålen.

Många har svårt att definiera vilka av alla mätvärden som är viktiga. Vilka KPI:er ska styra vår verksamhet och vilka är mätvärden för att finslipa kanaler och aktiviteter? En del KPI:er krockar och blir direkt kontraproduktiva. Ett praktiskt exempel på det är "trafik" vs "konverteringsgrad". Om man driver mycket trafik finns det risk att konverteringsgraden går ner (men antalet konverteringar i absoluta tal ökar).

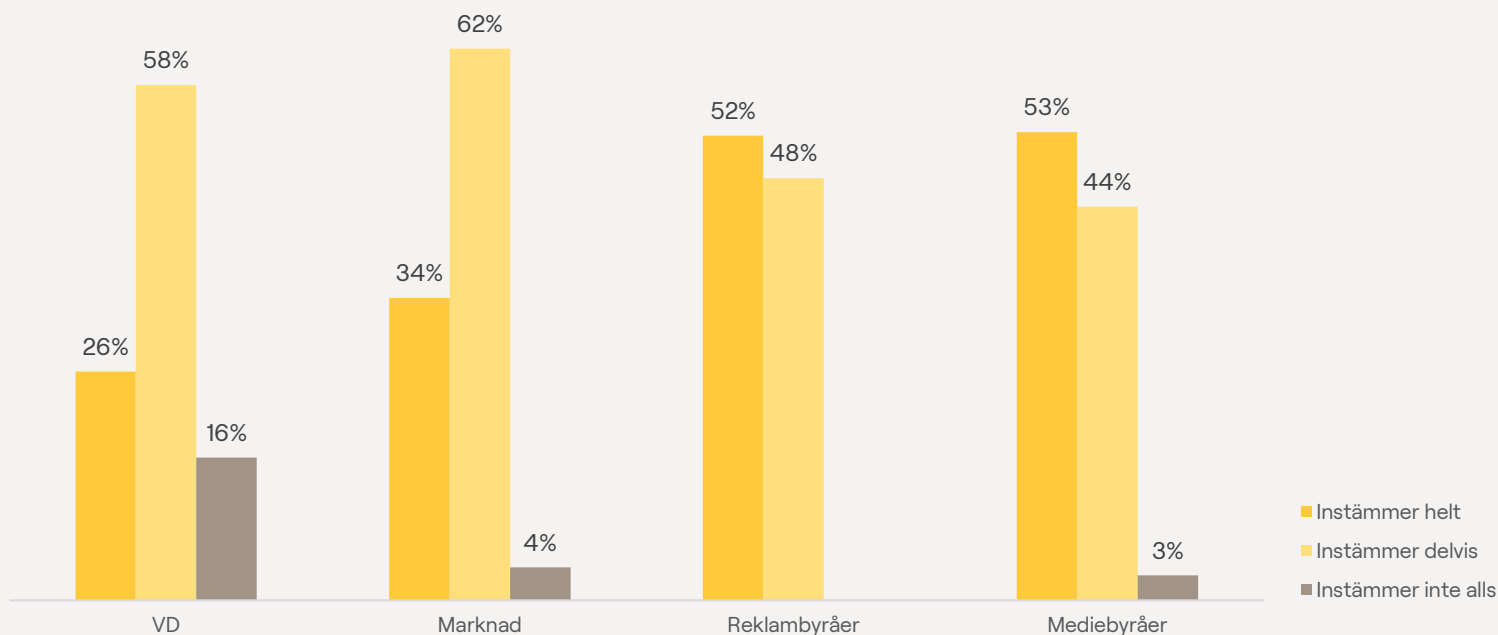
Försäljning är den vanligaste och mest övergripande KPI:n. Samtidigt hamnar försäljning längst ner vad gäller marknadsavdelningens ansvarsområden (se sidan "Brett ansvar med otydlig gräns" i avsnitt "Organisation & Ansvar"). Man kan alltså konstatera att trots att försäljning är det man är minst ansvarig för är det avdelningens främsta KPI.

Eftersom det är så många andra parametrar som påverkar försäljningen som marknadsavdelningen inte råår på blir det problematiskt. Man behöver arbeta med ett fåtal enkla KPI:er som påvisar hur marknadsföring stöttar försäljning och bidrar till affärsmål.



# Stor potential för ökad effektivitet

Kan marknadsavdelningens arbete utföras på ett effektivare sätt?



**Konsekvensen av det** som illustreras på de föregående sidorna kan tydligt märkas i synen på hur effektiv marknadsavdelningen uppfattas vara. 84 procent av vd:arna och så gott som samtliga byråer anser att marknadsavdelningen är ineffektiv. Och marknadscheferna håller med.

Byråerna har den tydligaste uppfattningen. Det är också de som drabbas av marknadsavdelningens ineffektivitet i sitt dagliga arbete.

Ineffektivitet på dagens marknadsavdelningar beror till stor del på den komplexitet som uppstått de senaste åren i form av fler medarbetare och fler specialister som gör fler aktiviteter i fler kanaler tillsammans med fler byråer. Men även brister i målsättningar och briefs samt arbete i silos bidrar till ineffektivitet.

Att samordna arbetet kräver mycket administration som skapar en känsla av tungroddhet. Ofta försöker man samordna för sent, när en planerad aktivitet nästan är färdigproducerad, istället för att lägga kraft på att samordna i planeringsstadiet. Mycket av det som görs kanske inte ska göras alls och en stor del av tiden spenderas på att justera och göra om.

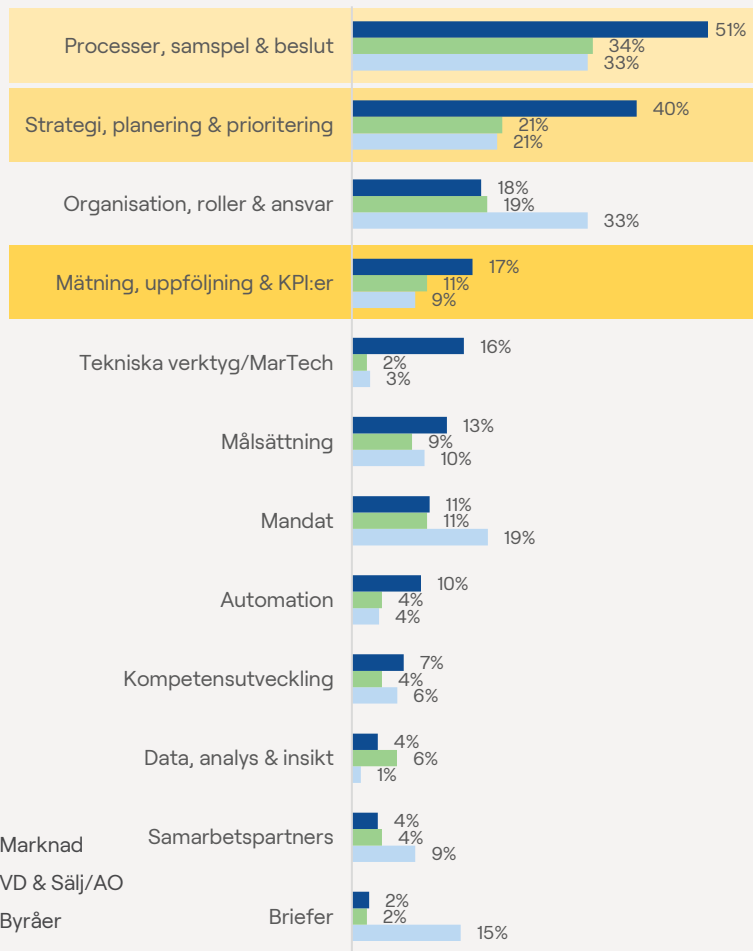
Som vi har sett tidigare i det här kapitlet handlar effektivitet inte om att springa snabbare eller automatisera produktion. Det handlar om planering, prioritering, tydliga mål, briefs, färre inblandade samt förankring och beslut.



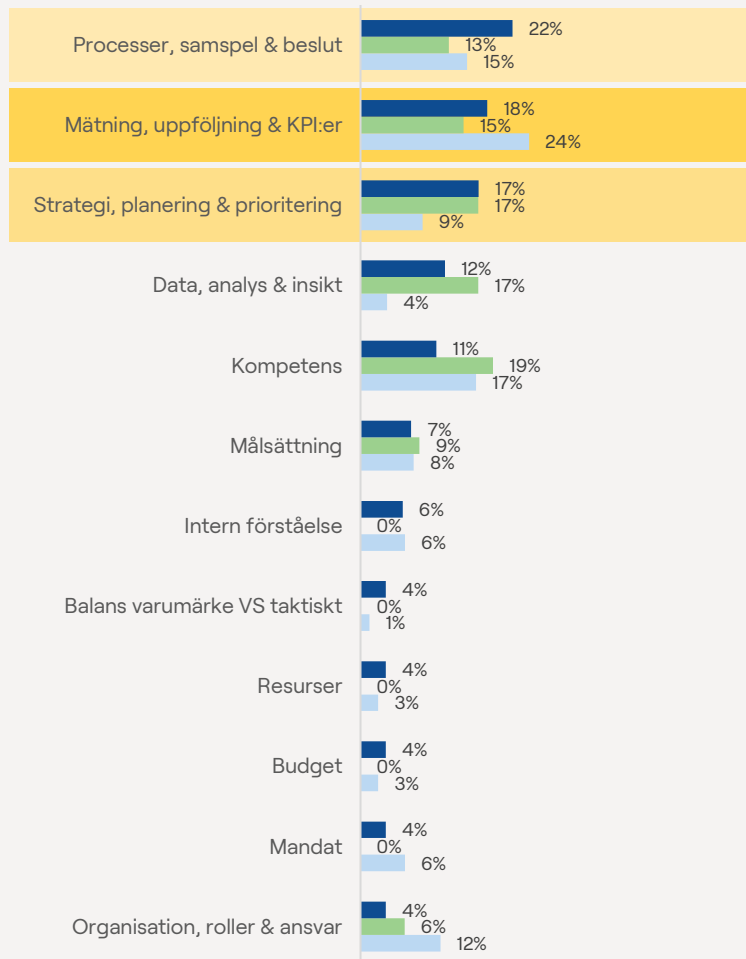


# Effekt och effektivitet – hand i hand

Vilka är de tre viktigaste åtgärderna för att effektivisera marknadsavdelningens arbete?\*



Vilka är de tre viktigaste åtgärderna för att öka effekten på marknadsavdelningens arbete?\*



**Effektivitet och effekt** ses ofta som motpoler som står i vägen för varandra. Men undersökningen visar att de viktigaste åtgärderna för att effektivisera marknadsavdelningens arbete är samma åtgärder som ger ökad effekt av kommunikationen.

Det påvisar en viktig slutsats: effekt och effektivitet går hand i hand och är inte varandras motsatser. Fokuserar man på att förbättra de viktigaste faktorerna för det ena finns det stor sannolikhet att man förbättrar även den andra.

Genom bra "Processer, samspel & beslut" kan man lägga mindre resurser på administrativa uppgifter och mer på värdeskapande aktiviteter. En strategi med tydliga prioriteringar är en förutsättning för att resurserna utnyttjas effektivt men också att rätt resultat uppnås.

Hand i hand med strategi går KPI:er och mätning. Rätt KPI:er är verktyget för att styra mot strategiska mål. Mätning kan både skapa fundament för dessa mål, men även ge stöd till att optimera och utveckla rätt aktiviteter.

"Organisation, roller och ansvar" ses som viktigt för bättre effektivitet men mindre viktigt för ökad effekt. Små tajta team med tydliga mandat är dock ofta bra ur både ett effekt- och effektivitetsperspektiv.

\* Dessa frågor ställdes i en öppen frågeform utan fördefinierade svarsalternativ. Svaren har grupperats och svar med låg frekvens har inte tagits med i diagrammen.



# Processer & Samarbete

## Insikter

- Stora strategiska brister finns i marknadsavdelningens arbete. Vd, försäljningsavdelning och byråer är eniga om det.
- Det interna förtroendet för marknadsavdelningen är svagt.
- Samarbetet med säljavdelningen brister inom strategiska områden som målsättning, prioritering och planering och aktivitetsplaneringen brister kring strategi och målsättning.
- Brieferna brister i kvalitet inom de flesta områden, särskilt strategiska. Marknadscheferna inser inte detta.
- Antalet inblandade i processen har ökat senaste åren och det görs många korrekturvändor innan man når önskat resultat.
- Förankring involverar för många personer och kräver den största delen av tiden som byråer lägger på en kampanj.
- Många är inblandade i godkännanden. Vd bestämmer ofta i slutändan. Det håller dock inte marknadschefen med om.
- Marknadsavdelningen vill främst förbättra dataanalys och mätning. Vd och säljavdelning håller med, men anser även att de måste bli bättre på samverkan och processer.
- Marknadsavdelningen använder många olika KPI:er idag. KPI:er runt försäljning är vanligast trots att de flesta marknadsavdelningar inte har huvudansvar för försäljningen.

## Åtgärder

- Fokusera på att förstå affärens behov. Koppla marknadsstrategi, -planering och -mål till affärsstrategi och -mål. Visa ambitionen att stötta affärsresultat.
- Definiera, följ och presentera KPI:er som verkligen driver mot marknadsmål och helheten. Man kan mäta hur mycket som helst, men allt är inte viktigt för de stora målen.
- Säkerställ bra briefer med definierade strategiska behov och tydliga aktivitetsmål som har koppling till marknadsstrategi och -mål.
- Om man tycker att det är dyrt att samarbeta med sina reklambyråer finns det all anledning att se över sina processer och samspelet med sina intressenter.
- Ansvar och mandat definieras bäst av processer. Forma tydliga processer med fastställda beslutspunkter, få deltagare och tydligt ansvar för att minska stress och friktion: Vem definierar mål, erbjudande och budskap? Vem godkänner kreation och när? Etablera god kommunikation med intressenter.
- Lägg stor kraft på att prioritera, planera och sätta mål tillsammans med affärsansvariga – både på kort och lång sikt. "Förankra i framkant". Om affärsmässiga behov och hänsyn är säkrade tidigt i processen blir kreation och produktion mindre utsatt för "tyckande" och färre behöver vara inblandade i förankring och godkännande i slutet av processen.
- Våga göra hårda prioriteringar. Allt som går att göra behöver inte göras. Man inför gärna nytt men tar sällan bort. Bästa sättet att effektivisera är att göra mindre. Att våga göra färre saker krävs för att verkligen uppnå hög effekt.
- Prioritering är en fundamental del av strategin. Riktlinjer för prioritering är ett viktigt verktyg för att definiera var kraften ska läggas och för att kunna "tacka nej" till "onödiga" beställningar.



# Framtidens marknads- avdelning

Undersökningen visar att marknadsarbetet behöver utvecklas. Det handlar dels om marknadsavdelningens roll i organisationen och hur samarbetet med andra avdelningar och intressenter ska se ut, dels vilka kompetenser som behövs för att rusta avdelningen för framtiden.

I grunden handlar det om ett behov av en förflyttning från fokus på produktion till att bli en del av arbetet med att förverkliga affärsstrategin. Det handlar om att göra marknadsarbetet till en lika viktig del som försäljning eller produktutveckling genom att ta armkrok – strategiskt och planeringsmässigt – med dessa och vara en del av helheten.

## Innehåll

- Framtida kompetensbehov och utvecklingsområden
- Dags för ett nytt fokus
- Framtidens marknadsavdelning
- Tips på hur man kan gå vidare
- Självttest – Är ni i riskzonen?

# Framtidens kompetensbehov

Det finns ett glapp mellan marknadsavdelningen och dess intressenter och samarbetspartner i synen på vad som är viktigast att förbättra inom marknadsföringen.

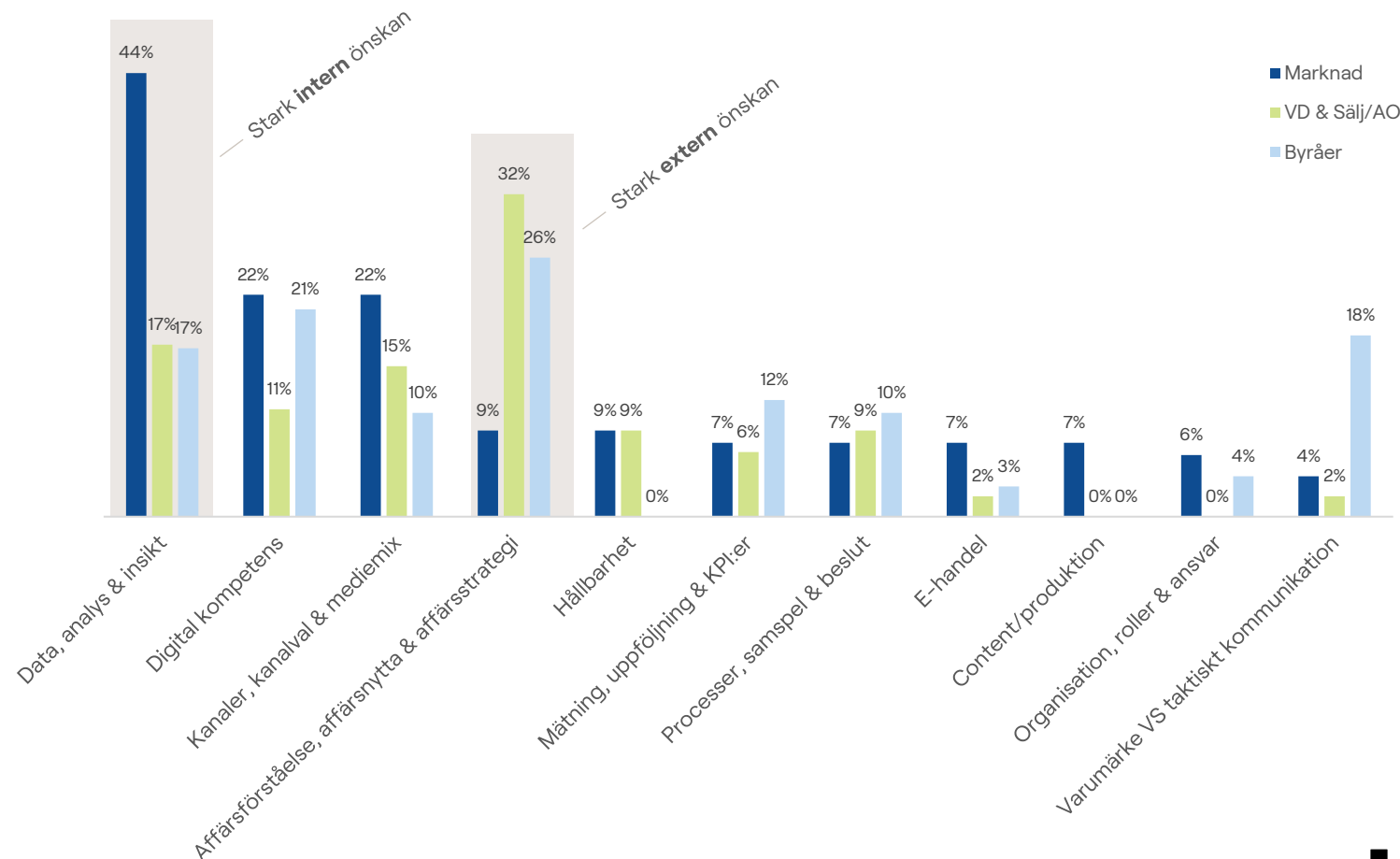
Utifrån finns det en tydlig önskan om att marknadsavdelningen måste bli mer affärsorienterad. Hos många företag är marknadsstrategin och marknadsarbetet för svagt kopplat till affärsstrategin. För att åtgärda detta behöver affärsmålen brytas ned och kopplas till mätbara mål för marknadsarbetet.

Internt på marknadsavdelningen finns det istället en bild av att vägen framåt handlar om att bli bättre på att tillämpa data och skapa tydliga insikter.

Många marknadsavdelningar stängas med en ständigt växande mängd data. Mycket analysarbete idag är möjlighetsdrivet och härstammar från respektive kanal/silo. Det blir ofta för detaljerat eller övermäktigt för att bli relevant utanför respektive silo. Man är generellt sämre på analyser som stödjer marknadsföringen genom att ge den riktning och optimering ur ett holistiskt perspektiv. Många insikter behöver också komma från en djupare förståelse om konsumenters och användares beteenden.

Det handlar om att gå från att vara datadriven till att bli insiktsdriven med stöd av data, som kopplas mot affärsrelaterade mål. Det krävs även ett ledarskap som har kompetens och kraft att säkerställa att analys och insikter prioriterar rätt och stöttar ett marknadsarbete som är tätt kopplat till affärsstrategin.

Inom vilka tre områden behöver marknadsavdelningen förbättra sin kompetens?\*



\* Denna fråga ställdes i en öppen frågeform utan fördefinierade svarsalternativ. Svaren har grupperats och svar med låg frekvens har inte tagits med i diagrammet.



# Dags för ett nytt fokus

## Marknadsavdelningen är produktionsinriktad

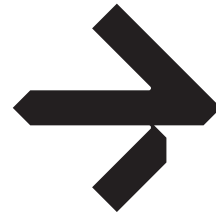
Det finns några tydliga tendenser i marknadsavdelningars strävanden. Den gemensamma nämnaren är att de visar på marknadsavdelningens glidning mot produktion och operativa frågor. Den stora trenden mot inhouse och egna kanaler förstärker detta.

”Vi ska bli mediahus”

”Vi ska bli kreativa”

”Vi ska automatisera content”

”Vi ska bli datadrivna”



”Förstå affären bättre”

”Utveckla strategier och mål”

”Förbättra processer”

”Prioritera och planera”

## Vd, affär och byråer behöver en strategisk partner

Samtidigt finns det starka önskemål från marknadsavdelningens intressenter och partners att bättre förstå affären, skapa tydligare strategier och mål samt att bli bättre på processer och att prioritera och planera. Kort sagt bli en starkare strategisk partner.



# Framtidens marknadsavdelning

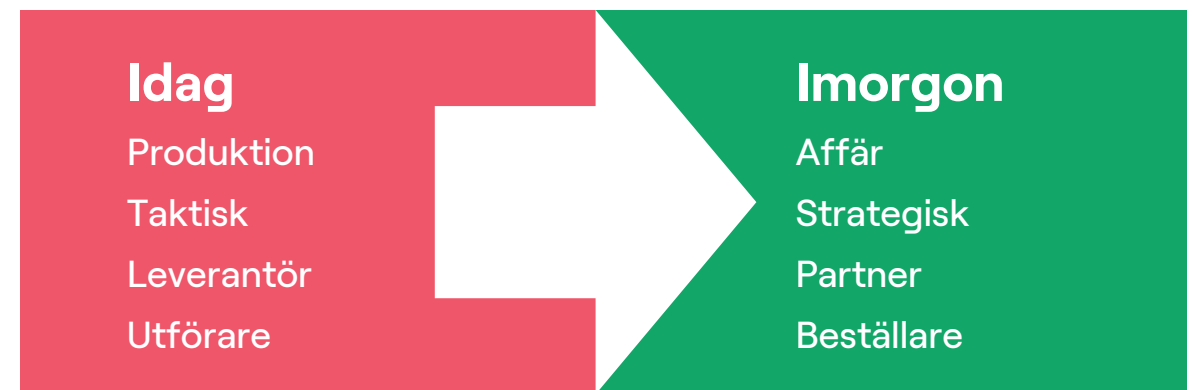
Marknadskommunikation är idag viktigare än någonsin och kommer vara under fortsatt stark förändring. Samtidigt är det fortfarande människor det handlar om och många av de grundläggande frågorna är relativt likvärdiga.

Så hur bör en marknadsavdelning formas för framtiden? Vad kännetecknar en stark och framtidssäkrad marknadsorganisation som gör framgångsrik marknadskommunikation?

Givet utmaningarna och insikterna i denna rapport har vi här försökt teckna en principiell bild av hur en sådan marknadsfunktion ser ut:

- Avdelningen har en **strategisk och affärskritisk roll** med god balans mellan att bygga varumärke/stötta långsiktig försäljningstillväxt och kortsiktig aktiverande och "skördande" kommunikation. Vet vilka aktiviteter, kanaler och budskap som gör jobbet och hur de stöttar varandra.
- Har ett genuint intresse för **kund** och förstår vikten av **insikter** kring kundbeteenden och hur de påverkar företagets affärsmål.
- Har ett tajt **samspel med affärsområden** och sälj, främst vad gäller målsättning, prioritering och affärsvärde. Det är i praktiken det enda sättet att "få ihop" de fyra P:na (Price, Place, Product, Promotion).
- Läger stor vikt vid strategisk **planering och prioritering** för att säkerställa att rätt aktiviteter får tillräckligt med resurser och genomslag. Less is more.
- Driver sitt data- och insiktsarbete tvärs företagets avdelningar och behov och integrerar sig i deras processer. Kombinerar datakällor av olika slag och **driver fram och implementerar insikter** istället för att leverera data.
- Har bestämt sig för om man ska vara en **producerande** intern leverantör eller en **strategisk** beställare som stöttar affären. Om man ska göra både och håller man isär det.
- Är snarare en **professionell köpare** av tjänster än utförare. Med en allt snabbare teknik-utveckling är det lättare att byta ut en leverantör än att bygga upp/lägga ner en avdelning. Har noga tänkt igenom vad man gör själv och varför. Undviker konkurrens med byrå.

- Har en kompetent organisation med rätt balans och samspel mellan **generalister och specialister**. Generalisterna driver processen, specialisterna stöttar.
- Organiserar marknadsavdelningen utifrån **enkla och tydliga processer** för olika typer av aktiviteter och syften, med få inblandade och tydliga mandat för godkännanden.
- Har ett proffsigt **samarbete med byråer**, främst med avseende på briefs, strategier och målsättningar samt intern förankring. Tydliga ramar, riktlinjer och kreativ frihet.
- Använder rätt teknik för rätt ändamål. Har en klar och tydlig bild över behov och målsättningar med olika tekniska verktyg och kan ställa investeringar och personalkostnader i relation till planerad **effektivisering** eller **ökning av effekt**.
- Arbetar med **få, relevanta KPI:er** kopplade till företagets affärsmål och en fungerande uppföljningsprocess som säkerställer lärande.
- Skapar en **tydlig koppling mellan affärsmål och marknadskommunikation**. Har enkla och relevanta rapporter till ledningen om hur avdelningens arbete har påverkat affärsmålen.



# Hur kan du ta det här vidare?

Vilka är era viktigaste utmaningar och hur kan ni optimera och framtidssäkra er marknadsfunktion? Här är ett förslag till väg:

1. Sätt er in i de **tendenser** som finns och de **utmaningar** som marknadsavdelningar generellt står inför. Utnyttja gärna vår fördjupande inspirationsföreläsning.
2. Gör **självtestet** för att se vilka utmaningar som kan finnas hos just er (se formulär på nästa sida).
3. För en diskussion internt om utmaningar som finns och de **vägval** ni vill göra. Vid behov ta stöd av vår workshop .
4. Inventera nuläge, volymer och processer samt utforma en **målbild** med kvantifierad potential för att ni ska kunna möta dagens utmaningar och framtidens behov.
5. Ta fram en **åtgärdsplan** och börja att steg för steg **forma** en marknadsavdelning i världsklass. Glöm inte att involvera medarbetare och stakeholders.

## Föreläsning: Inspiration och insikt

Vi kommer till er och gör en djupdykning i undersökningen, kryddat med exempel från verkligheten. Vi avslutar med en interaktiv reflektion över situationen i er egen verksamhet.

Syftet är att spegla er marknadsfunktion mot förändringar i branschen och hur andra jobbar och inleda en diskussion om era möjligheter.

**Omfattning:** ca 2 timmar + diskussion.

## Workshop: Framtidens marknadsavdelning

Vi genomför en workshop tillsammans utifrån de insikter ni fått genom rapport och självtest. Ni skickar er självtest till oss innan workshopen och innehållet skräddarsys efter era behov.

Syftet är att utifrån behov utforma en övergripande målbild för er marknadsavdelning.

**Omfattning:** En halvdag + Eventuellt uppföljande möte med marknadschef.

För mer information: kontakta Sveriges Annonörer eller Kapero.



# Självtest – Är ni i riskzonen?

Mycket har hänt inom marknadsområdet senaste 5–10 åren. Förändringarna har lett till en komplexitet som skapar utmaningar för många som vi sett i denna rapport. Det finns samtidigt stor potential i att förbättra struktur och arbetssätt. Här kan du testa om det finns tecken på att ni är i riskzonen:

## Organisation och ansvar

- Vår marknadsavdelning har idag ett mycket brett ansvarsområde.
- Marknadsavdelningen har blivit mer operativ och tappat strategiskt fokus.
- Marknadsavdelningen är organiserad utifrån kanaler (silos).
- Marknadsavdelningen har växt i storlek.
- Gränsdragningen mellan sälj och marknad är otydlig.
- Vi har fått fler specialistroller inom marknadsavdelningen.

## Leverantörer

- Våra briefs till byråer har otydliga mål eller är svagt kopplade till affärsstrategi.
- Marcom-planen och -strategin skulle kunna bli tydligare för byråerna.
- Det är otydligt vilket jobb som bäst utförs internt och vad som bör köpas in.
- Det förekommer konkurrens mellan våra externa byråer.
- Det uppstår konkurrens mellan externa byråer och inhouse.
- Vi har fler leverantörer (till exempel byråer, system).

## Kanaler och aktiviteter

- Vi lägger till kanaler och aktiviteter, men tar sällan bort.
- Vi lägger stor andel av våra resurser på ägda kanaler.
- Vi kommunicerar i ett stort antal kanaler med fler aktiviteter/mer innehåll.
- Vi kommunicerar många olika budskap.
- Vi producerar massor av bilder, texter, annonser osv. men oklart vad som används..
- Vi har fått fler verktyg för att planera, skapa, publicera och analysera.
- Vår kommunikation drivs ofta av kanalens möjligheter eller yttre händelser

## Uppdrag och processer

- Vi gör svag planering och prioritering av internt arbete.
- Det är många intressenter som behöver förankras under arbetets gång.
- Det är många som tycker till, det sker många korrekturvändor eller sena ändringar.
- Det är många personer inblandade i processerna.
- Vi har många möten och/eller har många deltagare i möten.
- Vi planerar mycket på kort sikt, men är svagare på att planera långsiktigt.
- Våra processer följs ofta inte, är otydliga eller saknas.
- Vi har för många inblandade i förankring och slutgodkännande.

## Beställare, behov och strategi

- Strategi, prioritering och mål saknas eller är svåra att applicera.
- Marknadsavdelningens medarbetare skulle kunna bli mer affärsorienterade.
- Det är oklart vem som får beställa eller vi har svårt att tacka nej till uppdrag.
- Vi har massor policyer och strategier. Men de används för lite.
- Vårt varumärke är svagare än förväntat.
- Vi får vaga beställningar eller sen överlämning av underlag från beställare.

## Uppföljning och mätning

- Vi har massor av data och mätvärden men har svårt att prioritera vilka som är viktiga och skapa insikter.
- Vi skulle behöva bli bättre på att visa hur vi bidrar till affären.
- KPI:er och mätvärden saknar tydlig koppling till affärsmål.
- Vi har ostrukturerad eller ingen uppföljning av aktiviteter och kreativt arbete.
- Det är otydligt vem som följer upp vad och när?
- Det är oklart hur uppföljning ska rapporteras eller med vilka verktyg.





# Lästips

## Böcker

- How brands grow 1 & 2 Byron Sharp & Jenni Romaniuk
- The Attention Economy and How Media Works - Karen Nelson-Field
- Good strategy Bad Strategy - Richard Rumelt
- Playing to win - How strategy really works - Roger Martin
- Building Distinctive Brand Assets - Jenni Romaniuk
- Better Brand Health - Jenni Romaniuk
- Marketing - Byron Sharp
- Eat Your Greens - Wiemer Snijders (redaktör)
- Converted - Neil Hoyne
- Future Demand - James Hurman
- Can't Sell, Wont Sell - Steve Harrison
- Viral Marketing - Karen Nelson-Field
- How not to plan - Les Binet & Sarah Carter

## Rapporter

- Anatomy of effectiveness, Dyson, Binet, Field, Romaniuk et al - WARC
- Rethinking brand, Hurman, Tiltman, Romaiuk, Mudit, Miller - WARC
- Effectiveness in Context, Les Binet & Peter Field - IPA
- How B2B Brands Grow - Romaniuk, Sharp, Dawes and Faghidno, Ehrenberg-Bass Institute & The B2B Institute
- Media in Focus, Les Binet & Peter Field - IPA
- The B2B Effectiveness Code, James Hurman - WARC & The B2B Institute
- The Challenge of Attention, Vinter, Follett, White, Liu - Ebiquity, Lumen, Tvision
- The Objectivity trap - Rory Sutherland - The B2B Institute
- 2030 B2B Trends, Peter Weinberg & Jon Lombardo - The B2B Institute
- Profit Ability, Challier, Chappell, Pugh - Ebiquity, Gain Theory, Thinkbox
- Kommunikation som ger effekt! - Niklas Bondesson, Sveriges Annonsörer & NoA consulting
- Varumärkesbyggande i obalans - Niklas Bondesson, Sveriges Annonsörer & NoA consulting





# Tack!

Vi vill rikta ett stort tack till följande personer som på olika sätt har bidragit till denna rapport.

Mats Rönne, Offpist Management AB

Martin Gustafsson, Stockholmsmässan

Neda Kanni, Ica

Linus Almqvist, ANR+1

Tobias Clewemar, Storytel

Rune Pedersen, Tre

Jim Carlberg, Tre

Annika Bagge, Riksbyggen

Johan Bryngelsson, Swedbank

Anna Ekström, Svenska Spel

Henrik Strömqvist, Orkla Foods

Anna Berlin, Electrolux

Stina Liljekvist, Skandia

Mark Robinson, Lantmännen

Anders Rynnel, Apoteket

Eva Ernfors, Dustin

Caroline Berg, Norstat

Lena Regeheim, Sveriges Mediebyråer

Linda Nilsson, Sveriges kommunikationsbyråer

Josephine Frigge, Sveriges kommunikationsbyråer



**kapero**

**Sveriges  
Annonsörer**