



AF SØREN POMMER

Adm. Direktør gluu,
Medlem af ADDA.

OPINION

De flotte løfter i kommunikationen giver bagslag, hvis ord ikke følges op af handling. Marketing må i langt højere grad tage ejerskab for de bagvedliggende processer, som giver gode kundeoplevelser.

Har marketing styr på processerne?

Marketing is too important to leave to the marketing function, lyder den berømte læresætning fra Peter Drucker. Den virker mere sand end nogensinde. I dag styres kundeoplevelsen nemlig af et komplekst spindelvæv af kontaktpunkter med virksomheden og andre kunder.

Måske ser kunden en anbefaling på Facebook, besøger virksomhedens site, ser i PDF kataloget og ender så i en lokal butik med et ønske om at tage produktet med hjem. Produktet er valgt, købt og nu starter så brugsoplevelsen med kobling til online services og endnu flere kontaktpunkter. En høj kundetilfredshed

kræver, at hele virksomheden tager ansvar for de processer, der ligger bag ved hvert kontaktpunkt.

Tag eksemplet med supermarkedernes ugentlige tilbudsavis. Når kunden ikke kan få den annoncerede vare i det lokale supermarked, får vedkommende en dårlig oplevelse. På overfladen er løsningen enkel: Hav rigeligt med annoncerevarer i alle supermarkeder. Men bagved ligger behovet for at koordinere indkøbs- og logistikprocesser med produktion og distribution af tilbudsaviser. Hertil kommer træning af medarbejdere, så de kan håndtere fejl og tilbyde gode alternativer.

Det helt centrale spørgsmål er, hvem der skal facilitere, at disse processer defineres og

styrkes med udgangspunkt i kundens behov? Indkøb måles i besparelser, logistik i hastigheder og marketing i antal læsere. Ingen funktion måles på kundens samlede tilfredshed med den ydelse virksomheden reelt leverer.

Druknet i driften

I den ideelle verden tager marketing ansvar for kundeoplevelsen hele vejen rundt og skaber sammenhængen mellem budskab og handling. I praksis er marketingledelsen dog oftest overvældet af sin egen drift.

Skiftet fra et enkelt og overskueligt medielandskab til nu at skulle styre hundredvis af mikro-kampagner på tværs af lige så mange medier med daglige justeringer, kræver stærke proces-

ser. Problemet er, at driften og processerne aldrig har været marketingfolkets stærkeste side.

Det er usexet, men endnu mere usexet er det, når virksomheden ikke leverer på sine løfter til kunden. Det skaber ikke troværdighed. Fra at have overblikket på kundens vegne er marketing reduceret til kampagne- og indholdsstyring.

Efter min mening står marketingdirektøren overfor et valg: Enten begraves man yderligere i driften og bliver reduceret til en intern servicefunktion, der administrerer mediebudget og indhold. Eller også er man sig sit strategiske ansvar bevidst, får styr på funktionens daglige drift og frigør herigennem den tid og

energi, der er så kritisk for at øge kvaliteten i kundeoplevelsen.

Min påstand er, at den kloge topledelse giver mandatet til den direktør, der udviser det fornødne overskud og overblik til at tænke tværgående. ■

Den kloge topledelse giver mandatet til den direktør, der udviser det fornødne overskud og overblik til at tænke tværgående.

Få styr på processerne

Virksomheder har ikke behov for at specialisere sig i al marketing. Derfor driver ONE Marketing 1-til-1 kommunikationen for bl.a. Tryg, Falck, Viasat og Aller Media.

Af Christian W. Larsen | cwl@markedsforing.dk

I Gothersgade i København sidder 20 mand og hjælper nordiske virksomheder med 1-til-1 marketing ved at designe, bygge og drive de nødvendige processer og systemer. Firmaet gennemfører dialogen med millioner af kunder på tværs af online og offline kanaler. Medarbejderne ligner mere IT folk end reklamefolk, og samtalerne er fyldt med ord som "datamodel", og "response-optimering". Der bliver afviklet tusindvis af kampagner årligt. De store mængder data og kunder stiller høje krav til præcision.

Hvorfor gør store selskaber som Falck og Tryg ikke det her selv?

– I bund og grund har de ikke behov for at være specialiserede i et område, som ikke er deres kerneforretning. Derfor outsour-

cer de. Typisk ville det tage vores kunder flere år og store investeringer at opbygge en afdeling, som ligner vores virksomhed. Her har de adgang til eksperter på alle områder, som skal til for at understøtte en succesfuld kampagne. Det kræver naturligvis at vi selv er verdensmestre i styring af processerne, siger Olivier Poivey, medstifter og adm. direktør i ONE Marketing.

Hvordan holder I selv styr på processerne?

– Vi er et team, der næsten udelukkende består af erfarne specialister. Alle har meget dybe funktionelle kompetencer. Vores udfordring er at få alle til at arbejde sammen omkring en proces, så hver enkelt medarbejder forstår helheden i de kampagner, vi driver for vores kunder. Vi skal ikke grave os ned, men

tænke bredt. Fx skal vores systemekspert forstå formålet med et marketingprogram, før han kan lave den bedste løsning.

Hvordan gøres det i praksis?

– Det har været en stor ledelsesopgave hele tiden at modvirke den silotænkning, der opstår – selv blandt fire teams. Vi er nu i gang med at indføre et "process community" for alle processer og medarbejdere. Det er et internt socialt netværk, som vi kører pilot på lige nu. Platformen fra Gluu gør hver proces social og lettere at udvikle og gennemføre.

Er det nødvendigt med et webbaseret værktøj, når I alle sidder på samme kontor?

– Sjovt nok, ja det er det! Ud fra erfaringen er det i en virksomhed som vores rigtig vigtigt at fange ideer og problemer, netop når de opstår i dagligda-

gen og bruge dem som grundlag for forbedringer. Og så vokser vi i et højt tempo, så det er altafgørende, at nye medarbejders indkøringstid bliver så kort som muligt."

Hvad betyder det for dig som chef?

– I ledelsen ser vi platformen fra gluu som vejen til gradvist at frigøre os fra driften. Når medarbejderne selv laver arbejdsinstrukser, så flytter ansvaret til dem. Vi kan følge med i udviklingen via feeds og sparer en masse tid på møder og e-mails. Vi skal som ledelse bruge vores tid på at udvikle vores kunders forretning og herigennem os selv, slutter Olivier Poivey. ■

FAKTA:

ONE Marketing starter fra helheden og opretter fem overordnede processer som Salg, Implementering, Drift og Marketing Services. Herefter involveres hele organisationen i arbejdet, så man hele tiden veksler mellem proces og praksis.



GLUU VIDEO DEMO
<http://youtu.be/-me9EpfRfTQ>