



Marketing Agenda 2021

Gør marketingudfordringerne til muligheder

*De 10 største marketingudfordringer i danske virksomheder lige nu
– og 10 bud på hvordan du vender dem til din fordel.*

Gør marketing-udfordringerne til muligheder

De 10 største marketingudfordringer i danske virksomheder lige nu – og 10 bud på hvordan du vender dem til din fordel.

Det eneste konstante er forandring. Det ved du som marketingansvarlig formentlig godt. Forandring er en grundpræmis i den moderne marketingvirkelighed. Alting ændrer sig: Købsadfærden, købsmotiverne, kundeloyaliteten, medieforbruget, konkurrencen, salgskanalerne, teknologien, ja selv budgetterne og kravene til *Return On Marketing Investment* ændrer sig.

Det er dette miljø af konstant forandring marketingchefen skal navigere sikkert rundt i, så virksomheden kan ride med på udviklingen frem for at fare vild i mulighederne.

Men hvad er så marketingchefens største udfordringer netop nu? Vi har gennemgået den seneste forskning og de seneste undersøgelser, og har kortlagt de største marketingudfordringer, sådan som de opleves af de marketingansvarlige i de

danske virksomheder netop nu. Vi har samlet resultaterne i denne rapport, kombineret dem med *'best practice'* erfaringer fra nogle af de skarpeste marketing-hjerner blandt de danske marketingansvarlige og sammensat en liste med vores anbefalinger til, hvordan marketing bedst tackler udfordringerne.

Som gennemgående tendens i år er det, at *kunder* og *brand* er i fokus. Det er helt centralt for virksomhederne at have styr på deres kunder og kundeoplevelsen. Og ligeså vigtigt er det for kunderne at have styr på, hvem virksomhederne er – deres purpose, kerneværdier, relevans m.v. De vil vide, hvem de handler med – og hvorfor ¹. Kunder og brand bør derfor gennemsyre alle CMO'ens beslutninger – og det giver vel egentlig god mening. God fornøjelse!

¹ CMO Survey 2021, Memento

**Return On Marketing
Investment**

Forretningsforståelse

Insourcing

Kunderejsen

Personalisering

**Automatisering &
kunstig intelligens**

Content

De 10 største marketingudfordringer
– kort og godt

**Branding &
storytelling**

Employer branding

**Organisatoriske
ændringer**

Kapitel 1

Krav til ROI og effektivitet

– More for less –

Det er en gammel sandhed, at en virksomhed der over tid ikke er i vækst, er en virksomhed under afvikling. Vækst er derfor et naturligt fokusområde for de fleste virksomheder. Undersøgelser viser, at de fleste danske marketingchefer forventer, at virksomhedens omsætning stiger (71%), men væksten skal skabes uden, at marketingbudgettet stiger i samme grad (52%)². Og væksten forventes i overvejende grad at komme fra nye kunder, markeder og produkter (56%). En mindre del af væksten fra eksisterende kunder, markeder og produkter (44%).

Marketing forventes med andre ord at skabe bedre resultater for færre penge. Det skaber ikke bare behov for at være mere effektive men også til evnen til at måle og dokumentere resultaterne af indsatsen.

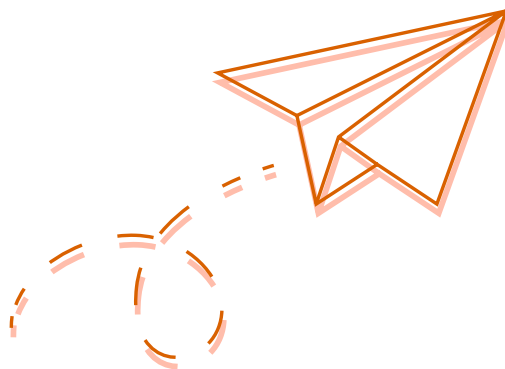
Den grundlæggende udfordring for Marketing internt er at overbevise topledelsen om, at marketing ikke er en udgift men en investering³. Kun ved at fokusere benhårdt på KPI'er, resultatmål og effektmåling kan Marketing lykkes med denne mission.

En naturlig konsekvens er, at budgetanvendelsen flytter fra medier og aktiviteter med begrænsede muligheder for at måle og dokumentere effekten til medier og aktiviteter med høj dokumentationsgrad, typisk digitale medier i bred forstand.

Foruden at sikre dokumentation åbner de digitale medier mulighed for fx *retargeting* og *programmatic buying* – teknikker der medvirker til at skabe målrettet og effektiv eksponering.

² M Trends 2017, Userneeds

³ McKinsey Quarterly: 'Boosting returns on marketing investment'



Det er ikke desto mindre vigtigt, at *mediespend* og aktiviteter ikke planlægges efter, hvad der er nemmest at måle, men hvad der rent faktisk giver størst *værdi*. En aktivitet, det er vanskeligt at måle effekten af, kan principielt godt være mere effektiv end en aktivitet, der let lader sig måle. I de tilfælde hvor effekten ikke lader sig dokumentere på enkel vis, må Marketing finde kreative måder at måle effekten på – og helst så tæt på salget som muligt.

Værdien af deltagelse på en messe kan ikke opgøres som en optælling af antal besøgende på messestanden. Men man kan estimere og *tracke* værdien af de indsamlede visitkort, antal aftalte møder eller antallet af rekvirerede salgsmaterialer på de iPads, der er opsat på messestanden. Ved lagring af de rette informationer i virksomhedens CRM system, er det muligt at koble ethvert salg til en given

aktivitet, og dermed opgøre værdien af pågældende aktivitet.

Så det handler altså ikke kun om at måle *output*, men i første omgang om at optimere *input*. Så inden vi bruger ressourcer på at måle og dokumentere, må vi anstrenge os for at skabe skarpe, differentierende kampagner. Det er som bekendt ikke analysen selv, der skaber resultatet.

Selv de mest effektive kanaler kan ikke kompensere for, hvis det indhold eller de materialer der distribueres er dårligt. Faktisk kan man sige, at nødvendigheden af godt indhold og professionelle materialer stiger i takt med kommunikationskanalernes effektivitet. For ingen har lyst til at få sit dårlige indhold distribueret effektivt. Det gør kun skaden på virksomhedens *brand* større.

Krav til ROI og effektivitet

– Vores anbefalinger –

Marketing må anerkende kravet til dokumentation og ROI som grundprincipper for afdelingens arbejde. Den bedste måde er at etablere en *performance* kultur, hvor mål og opfølgning er en integreret del af hverdagen. Det er i høj grad en ledelsesmæssig opgave at sikre dette fokus i marketingafdelingen. Foruden løbende italesættelse sker dette bedst gennem synliggørelse af de resultater, Marketing skaber. Marketingafdelingen må insistere på at afdelingens indsats altid ses i sammenhæng med de forretningsmæssige resultater, Marketing bidrager til.

Hvis Marketingafdelingen altid arbejder metodisk med

1. etablering af mål,
2. opfølgning på målopfyldelsen og
3. justering af indsatsen

får den ikke blot en dokumentation af effekten. Den løbende evaluering gør samtidig medarbejderne klogere, og de kan dermed optimere indsatsen. Succesfulde virksomheder tester kontinuerligt, hvad der virker, og hvad der ikke gør. De justerer og tester igen. Ikke nødvendigvis store tests, men små hurtige tests af fx placering af en knap på hjemmesiden eller

4 Sean Ellis, CEO, GrowthHackers: *Unlock the full potential of your company: How to use growth hacking as a way of business transformation (Copenhagen Digital Conference 2018)*



De 'sikre' løsninger er ofte også de 'kedelige' løsninger, hvor man ved, hvad man får, men ikke hvad man går glip af

farven på samme. *Online* udlejnings-tjenesten Airbnb fandt gennem test ud af, at *engagement rate* steg med 30%, hvis de i *rating* systemet benyttede hjerter frem for stjerner til anmeldelse af et overnatningssted⁴.

En metodisk tilgang alene gør det dog ikke. Det er også nødvendigt, at kulturen tillader, ja ligefrem opfordrer til eksperimenter og eksplorativ adfærd. Man kan i sagens natur kun måle på handlinger, der er foretaget.

Verden forstås baglæns, men må leves forlæns, som Søren Kierkegaard udtrykte det. Fokus på effektmåling og dokumentation må ikke

kvæle kreativitet og lysten til at udfordre det etablerede. De 'sikre' løsninger er ofte også de 'kedelige' løsninger, hvor man ved, hvad man får, men ikke hvad man går glip af. Det er marketingafdelingens opgave at blive ved med at udfordre eksisterende viden og løsninger i jagten på endnu bedre resultater. At udforske uopdaget land så at sige. Marketingchefen må etablere en organisation af interne kræfter og eksterne samarbejdspartnere, der kombinerer strukturerede og analytiske tænkere med innovative og kreative personligheder. For ét er at man måler, noget andet er *hvad* man måler.

Kapitel 2

Tættere på forretningen

– Know your shit! –

Virksomheder, private og offentlige, opererer mere end nogensinde i et konkurrencemiljø og et omgivende samfund i konstant forandring. Kravene til markedsfokus, kundeorientering og en kommunikationsindsats, der matcher, er derfor betydelige. Marketing bør som konsekvens være en disciplin på tværs af *hele* organisationen og gennem *hele* værdikæden. Marketing rækker i dag langt ud over marketingafdelingen i sin klassiske form. Alt er så at sige marketing, og marketing er for den konkurrencedygtige og kundeorienterede organisation derfor en forretningsfilosofi snarere end en disciplin.

I begrundelsen for valget af 'Årets CMO 2019', Arla Foods' Hanne Sørensen, hedder det bl.a., at 'hun er fremtidens CMO, fordi hun ejer hele kunderejsen, med ansvaret for produktudvikling og innovation, marketing og brandaktiviteter, digitalisering samt corporate communication og CSR'⁵.

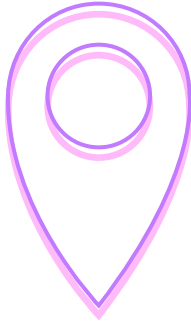
CMO'en må *forstå* forretningen helt ind i kernen. Ikke kun hvad der skaber topline, men også hvad der ligger under og udgør resultatet af alle indsatser. Forstå hvor værdi-tilvæksten bliver skabt.

Marketing bør i dag være et strategisk indsatsområde, der handler om at etablere et holistisk syn på, hvad markedet efterspørger, og hvordan virksomheden på bedste vis imødekommer behovet med afsæt i virksomhedens tekniske og ressourcemæssige kapacitet samt produkt- og markeds-mæssige udgangspunkt. Hvor er vores plads i markedet? Og hvad kræver det af vores organisation at dække behovet eller opfylde ønskerne?

I fremtiden helliger forretningsmålet midlet. Marketing skal udvikle og frembringe løsninger ud fra fokus på det endelige forretningsmæssige mål – ikke på taktiske mål som åbningsraten

⁵ Dansk Markedsføring, Årets CMO 2019

⁶ M Trends 2017, Userneeds



på et nyhedsbrev eller antal besøgende på et website. Men på den reelle forretningsmæssige værdi aktiviteterne skaber⁶.

Her ligger der en stor opgave for Marketing i at koble kortsigtede, taktiske aktiviteter til langsigtede, forretningsmæssige mål. Hvad er fx værdien af et *like* eller et klik? Det er let at lade sig begeistre af god *performance* på kort sigt, men på langt sigt begejstres topledelsen *kun* af forretningsmæssige resultater.

Det betyder, at fokus i samarbejdet mellem virksomheden og dens samarbejdspartnere i høj grad bliver af forretningsstrategisk karakter. Reklamebureauet er som marketing afdelingens væsentligste samarbejdspartner forpligtet til at forstå kundens forretning lige så godt som kunden selv – og kunden skal sikre, at bureauet modtager den relevante information til at skabe den nødvendige forståelse.

I det daglige samarbejde betyder det forretningsmæssige fokus, at perspektivet er bredere end konventionelle indsatsmål som kendskab eller køb. Og bredere end konventionelle løsninger som 'en tv-reklame', 'en social media kampagne' eller 'en direct mail'. Det bedste bidrag til indfrielsen af de forretningsmæssige mål kan være helt andre typer løsninger, fx udvikling af en app, et loyalitetsprogram eller et event. Marketingchefens arbejdsområde er med andre ord blevet større, og tilgangen til opgaveløsningen defineret ud fra devisen 'brief os på problemet, ikke på løsningen'.

Det er 'problemets problem', der er interessant. Ikke problemet i sig selv. Problemet er fx ikke manglende salg. Det er et symptom. Det er *årsagen* til det manglende salg, fx manglende kendskab eller manglende tilgængelighed, der bør være Marketings fokus, for det er *den* udfordring, Marketing skal søge at løse.

Tættere på forretningen

– Vores anbefalinger –

Indsatsen starter hos CMO'en, der i arbejdet med at bringe marketing tættere på forretningen er en helt central figur. En kulturbærer så at sige. For CMO'en er personificeringen af marketing internt i organisationen. CMO'en må i sin dialog med virksomhedens ledelse og organisationen i øvrigt italesætte marketing i et forretningsmæssigt perspektiv. Nogle organisationer – især på B2C markedet - er relativt marketingdrevne. Andre – især på B2B markedet – er salgsdrevne eller måske endda produkt- eller produktionsdrevne. I den første type organisationer er opgaven selvsagt lettere end i de sidstnævnte. Ikke desto mindre ligger opgaven med at bringe Marketing tættere på forretningen og få Marketing til at bidrage til værditilvæksten hos CMO'en og ingen andre.

CMO'en må *'walk the talk'*. Marketing må forstå ikke bare kunderne, deres valgkriterier, købsadfærd m.v., men også forretningen. Den forståelse opnås ikke bag skrivebordet i lukkede

miljøer. Den fås i dialog med fx økonomiafdelingen, salgsafdelingen, udviklingsafdelingen, kundeservice m.fl. Både den strukturerede dialog på koordinerende afdelingsmøder og den ustrukturerede dialog over frokostbordet eller ved kaffemaskinen. Og selvfølgelig i dialog med kunderne. Den del har Marketing typisk være bedre til at håndtere end håndteringen af de interne interessenter. Marketing er 'kundens advokat' i virksomheden, og skal kunne se virksomheden med kundens øjne og tale kundens sag.

I dette arbejde må Marketing ikke 'lukke sig om sig selv'. Tværtimod skal Marketing være den afdeling, der skaber sammenhængskraft. Både internt i virksomheden og mellem virksomheden og dens kunder. Skabe den interne forståelse af at virksomheden *kun* eksisterer i kraft af evnen til at imødekomme kundernes behov – og at alt, hvad virksomheden gør, har til formål at skærpe denne evne. Og skabe den eksterne



Marketing må forstå ikke bare kunderne, deres valgkriterier, købsadfærd m.v., men også forretningen

forståelse af at ingen andre kan imødekomme deres behov bedre end virksomheden.

Marketingafdelingens væsentligste samarbejdspartner er ofte reklamebureauet. Hvis Marketing skal tættere på forretningen er det først og fremmest vigtigt, at relationen til i hvert fald de strategiske samarbejdspartnere – fx et *lead* bureau – afspejler dette. Marketing skal sikre den nødvendige vidensdeling med bureauet – måske invitere bureauet med på interne møder med andre afdelinger i organisationen – så bureauet kan rådgive og udvikle på så velinformeret et grundlag som muligt. Her er det selvfølgelig væsentligt, at bureauet besidder de nødvendige forretningsmæssige og strategiske kompetencer, men i ligeså høj grad, at bureauet deler filosofien om marketing som den primære *driver* af virksomhedens udvikling – og af kreativitet som et strategisk virkemiddel.

Vækst skabes ikke kun af kampagner og kreative koncepter, men fra kreativitet anvendt til udvikling af produktet eller redefinering af markedet. Her skabes ofte initiativer og markedspositioner, der er mere differentierende og varige end dem, der kan skabes gennem kommunikation alene. Det er i sidste ende det, der er Marketings rolle, og selvom det for både Marketingafdelingen og bureauerne er et nyt perspektiv på marketingarbejdet, er det derfor et perspektiv de sammen må stille skarpt på i arbejdet med at bringe Marketing tættere på forretningen.

Kapitel 3

Insourcing er in

– Men outsourcing er ikke out –

Danske virksomheder *insourcer* i stigende grad marketingopgaver. En tendens der er drevet af den internationale udvikling⁷. De primære årsager er, at virksomhederne ønsker kontrol over kritiske data om deres kunder, og at der – for især store virksomheder – kan være økonomiske fordele ved *insourcing*, da eksempelvis projektkoordinering og lettere grafisk arbejde som fx sprogversioneringer kan foretages af interne medarbejdere.

Insourcing kan bidrage til et større *brand*-ejerskab i virksomheden – der er ganske enkelt flere medarbejdere, der 'lever' *brand*'et og sikrer *brand*'ets implementering. Udfordringen – for store virksomheder, men i særdeleshed mindre og mellemstore virksomheder – er dog ofte at tiltrække og motivere de dygtigste kreative kræfter. Kreative medarbejdere motiveres af

at afprøve grænser og ønsker pr. definition at arbejde med nye udfordringer. Ikke med de samme udfordringer for den samme virksomhed hver dag. Det har de fleste virksomheder i længden vanskeligt ved at honorere, ligesom kulturen mange steder ikke er formet efter at skabe optimale betingelser for kreative udviklingsprocesser.

Som i mange andre sammenhænge er spørgsmålet om *insourcing* en afvejning af de eventuelle økonomiske besparelser, der kan realiseres kontra den omsætningsmæssige konsekvens. En besparelse på fx 10% af udgifterne til sit reklamebureau kan være dyrt købt, hvis omsætningen som konsekvens også falder 10%. Men det kræver naturligvis at reklamebureauerne er i stand til at dokumentere værdien af samarbejdet. At reklamebureauerne er i stand til

⁷ Association of National Advertisers: 'The Continued Rise of the In-house Agency'



at levere strategier, koncepter og kampagner, der er mere indsigtsfulde, motiverende og involverende end dem, virksomhederne selv vil kunne udvikle.

Dette er årsagen til, at de fleste virksomheder til trods for stigningen i *insourcing* stadig samarbejder med eksterne bureauer. De eksterne samarbejdspartnere kan give virksomhederne det nødvendige 'udefra-ind' perspektiv. De kan i højere grad end virksomheden selv se virksomheden med kunders øjne, og de kan give virksomheden det modspil, der flytter og udvikler virksomhedens markedsføring.

Udfordringen for mange virksomheder er derfor at finde den rette kombination af interne ressourcer og eksterne samarbejdspartnere. Og at finde samarbejdspartnere der forstår og

formår at indgå i et dynamisk partnerskab med både virksomhedens medarbejdere og eventuelle andre eksterne partnere. Partnerskaber hvor den fælles udfordring, ikke individuelle interesser, er i centrum.

At nogle funktioner *insources* betyder, at grænserne mellem bureauets arbejde, og det arbejde der varetages internt, i nogen grad udviskes. Det stiller krav til koordinering og forståelse mellem bureauet (eller bureauerne hvis virksomheden har flere samarbejds-partnere) og virksomheden. *Insourcing* betyder altså ikke, at kompleksiteten eller den ledelsesmæssige udfordring for CMO'en bliver mindre. Tværtimod.

Insourcing er in

– Vores anbefalinger –

De største gevinster ved insourcing ligger for de fleste virksomheder tre steder, og det er på disse områder, virksomhederne i første omgang bør vurdere mulighederne for *insourcing*:

- **Kontrol over kritiske marketingdata** (fx kundedata og website brugerdata); Her er dataanalyse og -indsigt vigtige parametre, som kan bidrage til en kvalificering af marketingindsatsen. Her vil mange virksomheder kunne skabe værdi gennem ansættelsen af en medarbejder med digitale og analytiske kompetencer (en hyppigt anvendt titel er 'Growth Hacker'), hvis fokus er på indsamling, analyse og anvendelse af marketingdata.

- **Egne medier (fx PR og sociale medier);** Håndteringen af egne medier er af en sådan karakter, at det for mange virksomheder vil være naturligt (eller ligefrem nødvendigt) at varetage opgaven ved brug af interne kræfter. Det handler ikke mindst om indholdet, der skal produceres, og det tempo, det skal produceres i. Her vil interne PR medarbejdere og *Content Providers* ofte kunne levere det nødvendige indhold hurtigere end en ekstern samarbejdspartner.

- **Marketingopgaver af praktisk karakter** (fx events og regnskabsopgaver); Tidskrævende opgaver af tilbagevendende karakter kan det af primært økonomiske årsager være interessant for virksomhederne at *insource*. Det er dog væsentligt at holde den umiddelbare besparelse der ligger i at håndtere opgaven internt op imod den økonomiske fleksibilitet der ligger i den eksterne samarbejdsrelation. *Insourcing* af denne typer opgaver bør derfor kun ske, hvis virksomheden har et kontinuerligt behov.

Uanset hvilke opgaver virksomheden vælger at *insource*, er det væsentligt at de *insourcete* medarbejdere og opgaver fungerer i samspil med de eksterne kræfter, der er involveret i virksomhedens markedsføring. Virksomheden må alliere sig med eksterne partnere, der kan og vil give modspil, dynamik og eksternt perspektiv – og som har erfaring med og interesse i at indgå i dynamiske relationer.

Hvis bureauet ikke er villig til at betragte interne ressourcer hos virksomheden som medspillere i et fælles team, bliver den samlede indsats aldrig hverken effektiv eller velfungerende.



Bureauet og virksomheden skal sammen finde den samarbejdsform, der skaber det fælles fokus og det rette samarbejdsklima

Bureauet og virksomheden skal sammen finde den samarbejdsform, der skaber det fælles fokus og det rette samarbejdsklima.

Et alternativ til egentlig *insourcing* er '*insourcing* via *outsourcing*'. Her aftales en samarbejdsform mellem virksomhed og bureau baseret på et fast månedligt honorar (*retainer* aftale) for udførelse af en række definerede opgaver på årsbasis. Bureauet allokerer faste medarbejdere til opgaverne, og medarbejderne sidder i visse tilfælde fysisk hos virksomheden, når de udfører de aftalte opgaver.

Samarbejdsformen har den fordel at bureauets medarbejdere får større viden om virksomheden og dens kultur. Virksomheden får desuden 'udvidet' organisationen med nødvendige ressourcer og kompetencer uden at pådrage sig faste udgifter (udover det aftale *retainer fee*). For især mindre og mellemstore virksomheder har samarbejdsformen også den fordel, at likviditetsbehovet er stabilt over året, da tidsforbruget afregnes månedligt via det faste *retainer fee*. Perioder med mange opgaver medfører altså ikke et større likviditetstræk.

Det stigende behov for at kunne agere hurtigt og fleksibelt bevirker, at et stigende antal virksomheder reducerer antallet af eksterne samarbejdspartnere og fokuserer på ét eller få bureauer, der i kombination med *insourcete* ressourcer kan imødekomme disse krav⁸. På bureausiden er forskellen på digitale bureauer og reklamebureauer udvisket, og flere har genopfundet den gamle *full-service* model. Fordelen er ifølge virksomhederne, at et integreret bureau:

- Leverer mere helhedsorienterede løsninger
- Bedre løbende kan tilpasse kanaler og budskaber
- Har en større og bredere forståelse for kundens forretning

Det kan for mange virksomheder, der ikke har behov for dybt specialiserede niche-bureauer, derfor være attraktivt at kombinere *insourcing* af ressourcer med et strategisk samarbejde med et '*lead* bureau', der kan sikre en integreret marketing-indsats. *Lead* bureauet kan desuden bidrage til koordinere indsatsen med eventuelle andre samarbejdspartnere og sikre en konsekvent og koordineret indsats.

Kapitel 4

Kontrol over kunderejsen

– Kunden har altid net –

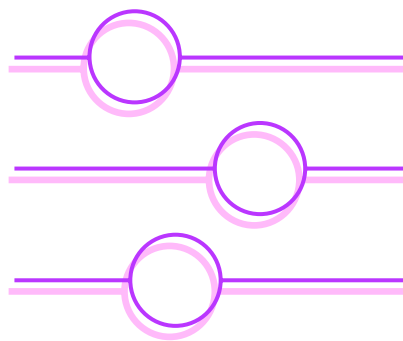
Professionelle marketingafdelinger har længe erkendt værdien af at sikre et konsistent og konsekvent udtryk i de materialer, kunden møder på sin vej fra overvejelse til beslutning. Det skaber genkendelighed og troværdighed – og dermed tillid. I takt med stigningen i antallet af medier og medieplatforme, som det moderne menneske i dag eksponeres for, og den magt kunderne har, når både informationssøgning og køb ofte foregår online, er kontrollen over kunderejsen blevet stadig vigtigere. Ikke kun for at sikre en professionel eksponering af virksomhedens *brand*, men også for at sikre at virksomheden eksponerer de potentielle kunder for de rigtige budskaber på det optimale tidspunkt i købsprocessen. Virksomhederne har erkendt udfordringen, men har vanskeligt ved at få det rette eksterne perspektiv på deres forretning⁹.

Og nok så vigtigt: CMO'erne har også erkendt sammenhængen mellem kunderejsen og *kundeoplevelsen*. Kontrollen over kunderejsen skal ikke kun sikres af hensyn til virksomhedens evne til at målrette kommunikation og produkter til brugeren. Ultimativt er målet at skabe gode kundeoplevelser¹⁰.

Kunderejsen dækker over de overvejelser, kunderne gennemgår fra deres behov opstår (eller bliver vakt), til de køber virksomhedens produkt eller service. Den udvidede kunderejse omfatter også faserne *efter* købet, altså hvor kunderne fx anbefaler virksomheden eller produktet til andre potentielle købere, foretager genkøb eller køb af tillægsydelser, der for mange virksomheder får stadig større betydning, fx reservedele på eftersalgsmarkedet for biler.

⁹ Usertribe 2018

¹⁰ CMO Survey 2021, Memento



Virksomhederne bør altså kritisk vurdere om de skaber den fornødne attraktion omkring produktet eller virksomheden frem til et køb, om de i selve købsfasen skaber den optimale købsoplevelse samt om de i fasen efter købet faciliterer anbefalinger og genkøb på optimal vis. På hele kunderejsen er kunderne i kontakt med virksomheden – eller nærmere bestemt med virksomhedens marketingmaterialer – på forskellige tidspunkter og i forskellige medier. Kan virksomheden optimere disse kontaktpunkter både *online* og *offline* er det muligt at optimere den indsats, virksomheden målretter til kunderne i både form og indhold.

Arbejdet med kunderejsen involverer altså afdækningen af, hvilke overvejelser kunderne gør sig undervejs i købsprocessen, hvilken søgeproces de gennemgår, hvad der driver

beslutningen, og hvilke barrierer der eksisterer. Et arbejde, der i høj grad kræver kundefokus og en 'udefra-og-ind' tankegang. En klassisk udfordring ikke mindst i virksomheder, der opererer på B2B-markedet.

At sætte kunden i centrum for virksomhedens handlinger – herunder de marketing-aktiviteter virksomheden iværksætter – er vanskeligere end det måske lyder. Mange virksomheder opbygger deres egne indre logikker om, hvordan kunderne ser på virksomheden og hvorfor. Det stemmer desværre ikke altid overens med virkeligheden og bevirker, at der investeres store summer i ikke mindst den digitale kunderejse, som virksomhederne ikke får det optimale udbytte af.

Kontrol over kunderejsen

– Vores anbefalinger –

I arbejdet med at kortlægge kunderejsen er det væsentligt at skelne mellem *transaktions-mål* og *relations-mål*. Nogle gange er virksomhedens primære interesse *transaktioner*, fx et direkte køb. Andre gange er *relationen* over længere tid den primære interesse. Det er fx i de tilfælde, hvor et direkte køb på virksomhedens website ikke kan forventes at finde sted. Her er det væsentligt, at virksomheden i arbejdet med kunderejsen skaber basis for fx genbesøg og genkøb.

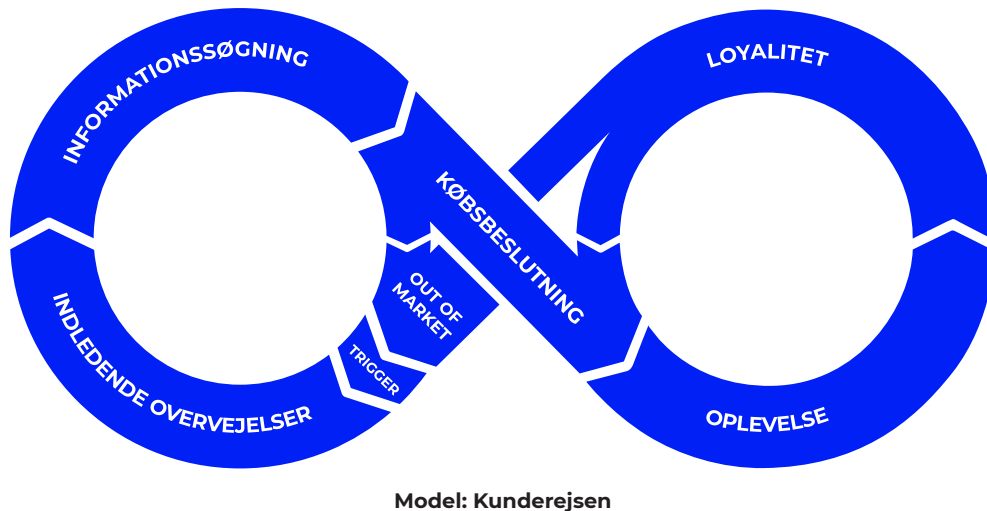
Alle virksomheder bør i arbejdet med kunderejsen derfor stille sig selv tre simple spørgsmål:

1. 'Hvorfor bliver kunderne kunder hos os?'
2. 'Hvordan bliver de kunder hos os?'
3. 'Hvordan er det at være kunde hos os?'

Spørgsmålene er enkle at stille, men ikke nødvendigvis lette at besvare. Jo mere nuanceret og indsigtsfuldt virksomheden kan svare på disse spørgsmål, desto bedre vil virksomheden kunne målrette indsatsen og levere relevant indhold på alle tidspunkter af kunderejsen.

Kunderejsen bliver ofte beskrevet og defineret på interne workshops. Uanset hvor mange medarbejdere med kvalificerede inputs, der inviteres, leder sådanne seancer ofte til en beskrivelse af kunderejsen på baggrund af antagelser, formodninger og forventninger, der bygger på et 'indefra-og-ud' perspektiv. Men det er umuligt at skabe det fornødne kudeperspektiv uden at involvere kunderne.

Vores anbefaling er, at man på interne workshops skaber et kvalificeret overblik over de



relevante kontaktpunkter, hvor kunderne er i kontakt med virksomheden før, under og efter et køb. I dette arbejde inddrages de data, virksomheden allerede råder over til belysning af kunderejsen, ligesom tanker og teser om forhold, der endnu ikke er målt indgår. Det kan være data om brugeradfærd på website eller webshop, A/B splittest, adfærd forud for besøg på website etc.

Efterfølgende suppleres og kvalificeres det interne arbejde gennem dialog med kunderne – og om muligt også med dem, der *ikke* blev kunder. Det kan være gennem individuelle dybde-interviews eller fokusgruppeinterviews. Her opnås ikke blot validering (eller det modsatte) af de opstillede hypoteser om kundeadfærden. Det er også muligt at få belyst, hvor vigtige de enkelte kontaktpunkter er relativt. På denne

baggrund kan så udarbejdes en målrettet og prioriteret indsatsplan.

Der er en tendens til, at kunderejsen opfattes som et særskilt digitalt begreb. Det er en fejl. Kunderejsen foregår i langt de fleste tilfælde både digitalt og i den fysiske verden. Og kunderne – på både B2B og B2C markedet – bevæger sig ind og ud ad begge verdener. De påbegynder måske rejsen digitalt og afslutter den i en fysisk butik eller på et fysisk møde. Eller de påbegynder rejsen i en fysisk butik eller på en messe og afslutter så rejsen ved at konfigurere deres egen løsning på en digital platform. Det er Marketingafdelingens opgave at sikre det samlede perspektiv.

Kapitel 5

Personalisering

– ‘Are you talking to me?’ –

I umiddelbar forlængelse af arbejdet med kunderejsen er opstået et behov for at Marketing arbejder med personalisering. Af selve kommunikationen med kunder og kundeemner, men også af produkter og services. Beslutningen om at engagere sig i indhold tager kun et par sekunder – ofte kortere tid – og ved at tilbyde det rette indhold på det rette tidspunkt til de rette mennesker er sandsynligheden større for, at de bemærker budskabet og foretager de ønskede handlinger. Personificerede nyhedsbreve har eksempelvis en 6,2% højere åbningsrate end andre nyhedsbreve¹¹.

I en virkelighed hvor moderne mennesker hver dag eksponeres for hundredevis af kommercielle budskaber, er relevans i dag afgørende.

Relevans er et nøglebegreb i at sikre, at dine kunder ikke sorterer *dit* indhold fra, når de filtrerer de mange budskaber, de dagligt eksponeres for.

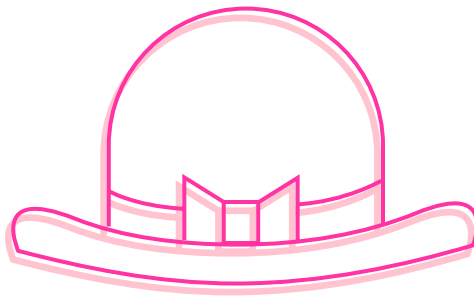
Personalisering er en del af løsningen på udfordringen med at skabe relevans. For i sidste ende hænger personalisering sammen med kundeoplevelsen. Ifølge McKinsey kan personalisering mindske akkvisitionsprisen, altså omkostningen til at generere et salg, med op til 50%, øge salget med 5-15% og styrke effektiviteten af marketingudgifterne med 10-30%¹².

Udfordringen består i at kommunikere personligt til mange mennesker på én gang. I større skala

11 Hubspot, 'The Ultimate List of Marketing Statistics for 2018'

12 McKinsey, 'Marketing's Holy Grail: Digital personalization at scale'

13 The New York Times Magazine, 'How Companies Know Your Secrets'



lader det sig kun gøre ved hjælp af teknologi. Den teknologi og de algoritmer, der er nødvendige for at levere personlige oplevelser, er ofte komplekse¹³. Det er algoritmer, der fx sætter en virksomhed i stand til at forudse adfærd baseret på historiske data – det klassiske eksempel inden for *predictive behaviour* er den amerikanske detailkæde Target, der på baggrund af købsadfærd var i stand til at forudse, at en ung kvinde var gravid, før hun selv var klar over det - men også algoritmer der fx gør, at et website eller en webshop ikke præsenterer det samme indhold på samme måde for to brugere med forskellige adfærdsmønstre.

Et arbejde der kræver det rette team med den nødvendige viden i indsamling og analyse af data.

Og personalisering går længere end til kommunikation. Flere og flere virksomheder lader kunderne sammensætte skræddersyede produkter eller services '*on demand*'. Det kan være et par gummisko i præcis den farvekombination, kunden ønsker sig – med kundens navn broderet på siden. En bil i præcis den farve og med den udstyrspakke, kunden har drømt om. Et medlemskab af en faglig organisation tilpasset kundens øjeblikkelige jobsituation eller en forsikring tilpasset kundens risiko-profil. En øvelse der kræver en vis fleksibilitet i produktion og prissætning.

Personalisering

– Vores anbefalinger –

Personalisering af produkter eller services er det ultimative mål og repræsenterer potentielt en helt afgørende konkurrencemæssig fordel. Men det er selvsagt en målsætning, der kræver meget af produktionsapparatet og de bagvedliggende administrative systemer. Man bør derfor starte med at personalisere *kommunikationen før produktet*.

Personalisering af kommunikationen er mindre krævende, men kan dog være ganske komplekst. Man gør derfor klogt i at starte småt – fx med at indarbejde budskaber som 'du er nok interesseret i dette produkt også' eller 'andre købere af dette produkt har også købt' på en webshop løsning, udvikle segmenterede emails med forskelligt indhold og *flows* på baggrund af tidligere adfærd eller køb, benytte flettefelter med navn i mails, skabe forskellige indgange til virksomhedens hjemmeside eller forskelligt indhold afhængigt af brugerens tidligere adfærd etc.

Det gælder selvfølgelig ikke kun for virksomheden om at *fremstå* som om, den kender sine kunder – men også om rent faktisk at kende dem (så godt som det lader sig gøre).

Data er selve grundlaget for personaliseret markedsføring. Man kan komme et stykke vej ved brug af de data-spor, som brugerne efterlader som følge af deres adfærd, men reel personalisering bygger på konkrete brugerdata.

At få brugerne til at afgive informationer om sig selv er en tillidssag. En tillid som virksomheden gradvis må vinde over tid i takt med at relationen mellem virksomhed og bruger først etableres og siden udbygges gennem gentagne besøg og transaktioner. Brugerdata kan til en vis grad betragtes som en valuta, der indgår i transaktionsforholdet mellem bruger og virksomhed. Hvis virksomheden er i stand til at levere det, brugeren har brug for på en god og betryggende måde, kan virksomheden



At få brugerne til at afgive informationer om sig selv er en tillidssag

gradvis indhente flere oplysninger om brugeren, som kan anvendes til at servicere brugeren endnu bedre.

Det er vigtigt, at man som virksomhed ikke bryder dette tillidsbånd og fx afkræver brugeren en lang række personlige informationer, inden forretningsforholdet er påbegyndt. Det vil af brugeren typisk blive opfattet som en barriere og unødvendig indblanding. I takt med at relationen styrkes vil brugeren typisk være indstillet på gradvis at afgive flere og flere informationer om sig selv, sine interesser og sin adfærd. Start derfor med at indhente 'ufarlige' oplysninger som fx køn og postnummer. Senere kan indhentes mere personlige oplysninger som fx fødselsdato, interesser, civilstand m.v.

Der er uden tvivl et stort kommercielt potentiale i personalisering, men også en vis risiko: Personalisering er en balancegang mellem på den ene side at vide tilstrækkeligt meget om

kunderne til at levere dem en målrettet kommunikation og service, og på den anden side risikoen for at kunderne føler sig overvåget.

Tommelfingerreglen er derfor kun at indhente de informationer, du har brug for (*'need to have'*), og *altid* at forklare *hvorfor* du beder om dem (hvad skal du bruge informationerne til?). Hvis brugerne får forståelsen af, du anvender informationerne til at skabe en bedre brugeroplevelse for dem, vil de være mere tilbøjelige til at afgive deres informationer. Noget for noget.

Kapitel 6

Automatisering & kunstig intelligens

– Work smarter not harder –

Der er intet kunstigt ved kunstig intelligens. Det er allerede meget konkret, og mange virksomheder udforsker i dag potentialet. Giganter som Apple, Google, Amazon, Facebook og Microsoft poster enorme ressourcer i udviklingen af løsninger baseret på kunstig intelligens og maskinlæring, og på sigt kommer formentlig alle virksomheder til i et vist omfang at gøre brug af kunstig intelligens og maskinlæring i deres marketingindsats.

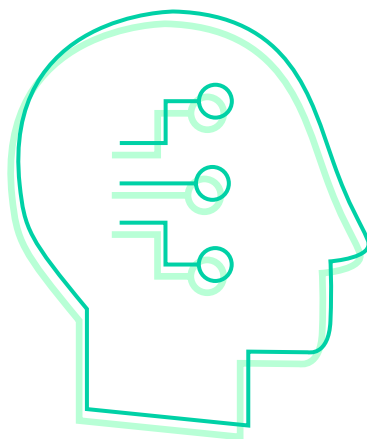
Betydningen af kunstig intelligens er allerede enorm og vil kun blive større. 55% af alle marketingchefer i en større global undersøgelse forventer, at kunstig intelligens får en større påvirkning på marketing og kommunikation end sociale medier nogensinde har haft¹⁴. Med andre ord en massiv påvirkning på måden

virksomhederne kommunikerer med markedet og betjener deres kunder.

Google udvikler hele tiden på Google Translate, men i mindre skala ser vi en stigende udbredelse af *chatbots* til håndtering af fx kundeservicehenvendelser eller FAQ's. *Recommendation engines* sørger for anbefalinger af musik, bøger eller artikler baseret på brugs- og søgeadfærd samt *profiling* baseret på andre brugere med tilsvarende adfærd. *Programmatic advertising* er automatiserede processer, der muliggør *real-time bidding* på *online* annonceplads, herunder *Search Engine Marketing*. Annoncørerne kan altså byde på annoncepladsen dynamisk og dermed sikre sig, at de ikke betaler mere for en eksponering i et givent medie på et givent

¹⁴ Weber Shandwick: 'AI-Ready or Not: Artificial Intelligence Here We Come!'

¹⁵ AdAge, November 27, 2018: 'A new customer experience: How AI is changing marketing'



tidspunkt end nødvendigt. Og at de placerer indrykningerne, hvor effekten er størst. Det gør det nemmere for annoncøren at bygge en *business case* med kvalificerede estimater for *Return on Marketing Investment* og at optimere marketing-investeringen.

Marketing Automation er endnu et eksempel på et område af kunstig intelligens og automatisering i vækst. *Marketing Automation* er en teknisk platform, der hjælper virksomheden til at automatisere fx *lead* håndteringen og *lead* modningen, muliggør arbejdet med *lead* scoring til vurdering af hvor langt et kundeemne er i købsbeslutningen, bygge *landing pages* samt videresende de mest kvalificerede *leads* til salgsafdelingen for bearbejdning. En automatisering af tids- og ressourcekrævende

processer, der ikke bare sparer tid og omkostninger, men også skaber omsætningsvækst.

Med kunstig intelligens og automatiserede aktiviteter kan virksomheder effektivt skalere repetitive handlinger, men nok så væsentligt kan disse lidt abstrakte begreber bidrage til at skabe øget relevans og bedre kundeoplevelser. Selvom teknologien lyder som en distancering af virksomhederne fra deres kunder, er det modsatte faktisk tilfældet. Med intelligent brug af kunstig intelligens kan teknologien bringe virksomhederne tættere på deres kunder og gennem målrettet, personificeret kommunikation bidrage til større købsinteresse og en stærkere *brand* loyalitet¹⁵.

Automatisering & kunstig intelligens

– Vores anbefalinger –

Marketing Automation er avanceret databaseret markedsføring. Vil man udnytte de muligheder *Marketing Automation* giver, må man investere i en it-løsning, der typisk kører som en tjeneste i skyen. Der er ingen vej udenom og ingen anden måde end at begrave hænderne dybt i data.

Marketing Automation er det system, der på mange måder binder den digitaliserede og personaliserede markedsføring sammen; Forud-programmerede *email-flows*, tilpasning af visninger i webshop baseret på den besøgendes adfærd, *retargeting* i form af visning af annoncer til brugere der har besøgt virksomhedens hjemmeside, eksponering af budskaber for 'look-alike audiences' i Google Adwords og Facebook, hvor demografiske og interesse-mæssige

data om virksomhedens kunder matches med brugere, der ligner dem osv.

Der er heldigvis ganske mange forskellige systemer at vælge mellem – og de bedste af dem er udviklet til marketingfolk, ikke it-folk, så de er relativt brugervenlige og intuitive at arbejde med. Men de kræver dog en vis teknisk forståelse og logisk sans at håndtere.

Blandt de mest anerkendte og udbredte systemer er Hubspot, Marketo, Pardot og Adobe Marketing Cloud. Email-marketing løsningen Mailchimp, som er ganske udbredt, har også tilføjet en række gratis *Marketing Automation* værktøjer til deres system, som for mange vil være en god start. Systemerne har alle deres



Der er ingen vej udenom og ingen anden måde end at begrave hænderne dybt i data

forskellige styrker, og den enkelte virksomhed må gennem behovsafdækning og analyse vurdere, hvilket system der er optimalt for netop dem. En god tommelfingerregel er dog ikke at lade sig forføre af de uendeligt mange muligheder, nogle af de større systemer tilbyder, men i stedet fokusere på hvilke muligheder man reelt mener at komme til at gøre brug af.

Når valget af *Marketing Automation* system skal foretages, så må Marketingafdelingen eje beskrivelsen af løsningen og helst også have ansvaret for at anskaffe og implementere den. Kun Marketing kender mulighederne og forstår potentialet. Men de må også forstå og tage ejerskab i løsningen. Kundernes interesser, præferencer og købsadfærd ændrer sig hele

tiden, og *Marketing Automation* kræver derfor løbende justeringer for at være effektivt. Det er vigtigt, at Marketingafdelingen selv kan arbejde med den løbende vedligeholdelse af løsningen og ikke være afhængige af ressourcer i it-afdelingen for at kunne realisere potentialet i *Marketing Automation*. Dertil har disciplinen alt for stor værdi og indflydelse på indfrielsen af Marketingafdelingens succeskriterier.

Kapitel 7

Content is king

– Let me entertain you! –

Kunderejsen og -oplevelsen, personaliseringen af kommunikationen og automatisering af processer baseret på kunstig intelligens peger alt sammen i én retning: På det indhold virksomheden producerer og målretter til deres kunder og kundeemner. Uden relevant indhold udviklet specifikt til de identificerede *personas*, og til specifikke tidspunkter af kunderejsen, vil arbejdet med optimering af kunderejsen gennem personalisering være både effekt- og meningsløs.

Det efterlader Marketing med to udfordringer:

1. Arbejdet med udvikling/produktion af relevant, inspirerende og involverende *content* og
2. formidlingen af *content* gennem egne og eksterne kanaler.

Udvikling/produktion af godt *content* kan være både svært og tidskrævende. Det kræver både teknisk indsigt, viden om medier, kreative kompetencer samt indsigt i kundernes behov og adfærd. Det er en konstant vurdering af ikke bare 'hvad', der skal kommunikeres, men også til 'hvem' og 'hvordan'¹⁶.

For år tilbage var indholdsproduktion, '*content*', synonym med tekst. Skrevne budskaber distribueret via fx virksomhedens eget website eller sociale medier. I dag er indholdsproduktion et langt bredere begreb, der foruden tekst dækker over både video, grafik, animation, *blogging* og *webinars*¹⁷. Kompetencer, der lægger pres på marketingafdelingens evner til at udvikle og producere kreativt indhold i bred forstand.

¹⁶ 57% af danske virksomheder, der arbejder med content marketing, anser den største udfordring for at være at producere indhold, der engagerer målgruppen. 37% anser alene det at producere nok indhold for at være en udfordring. (Content marketing i Danmark 2018 – Brandmovers & Dansk Markedsføring)

¹⁷ Hvis video og tekst vises på samme side af et website, foretrækker 72% af de besøgende at se videoen fremfor at læse teksten (Hubspot, State of Inbound, 2018)



Men også formidlingen af indholdet stiller nye krav til marketingafdelingen. Modtagerne af virksomhedernes kommercielle budskaber bliver i stigende grad kritiske og selektive. Den *push* strategi, hvor man tidligere 'pressede' sine budskaber ud i hovedet på kunder og potentielle kunder gennem massemedier er i dag mindre effektiv, og suppleres derfor af en *pull* strategi, hvor man i højere grad søger at tiltrække kunder ved hjælp af relevant og involverende indhold. Det har åbnet for disciplinen *inbound marketing*, der dækker over hele processen fra tiltrækning af besøgende, konvertering af besøgende til betalende kunder og vedligehold af relationen.

I arbejdet med *inbound marketing* er *marketing funnel* tankegangen central. *Marketing funnel* udtrykker, at kunden på sin købsrejse bevæger sig igennem en 'tragt' fra den indledende

interesse vækkes, over en fase med niveauer af købsovervejelser til et endeligt køb. I toppen af tragtten, '*top of funnel*', er fokus på *udfordringen* og *løsningen*. I den mellemste fase, '*middle of funnel*', bør virksomheden fokusere på at bearbejde de potentielle kunder, der har erkendt et problem/behov og virksomhedens produkt/service som mulig løsning på problemet, til at blive reelle købsinteresserede kundeemner. Og i den sidste fase, '*bottom of the funnel*', er fokus på at konvertere de købsinteresserede kundeemner til købere på baggrund af en informeret købsbeslutning.

Arbejdet med *inbound marketing* bevirker ofte, at mange virksomheder må revurdere både UX design og udformning af indhold på virksomhedens *corporate* website, da forskellige typer indhold er velegnet til forskellige faser af købsprocessen.

Content is king

– Vores anbefalinger –

Med mindre man er en meget stor marketingafdeling, er det ikke realistisk at favne alle typer indhold lige godt. Vurdér hvor de interne medarbejders kompetencer primært ligger og arbejd så ud fra det. Vurdér hvilke typer indhold marketingafdelingen selv skal kunne varetage på kort og længere sigt, og find samarbejdspartnere der kan '*bridge the gap*' (fx etablering af SoMe platforme som virksomheden selv overtager administrationen af på sigt).

I arbejdet med udvikling af indhold og implementering af en *inbound marketing* filosofi spiller især fire områder typisk vigtige roller:

- Virksomhedens website
- Virksomhedens sociale medier
- Virksomhedens blog
- Webinars

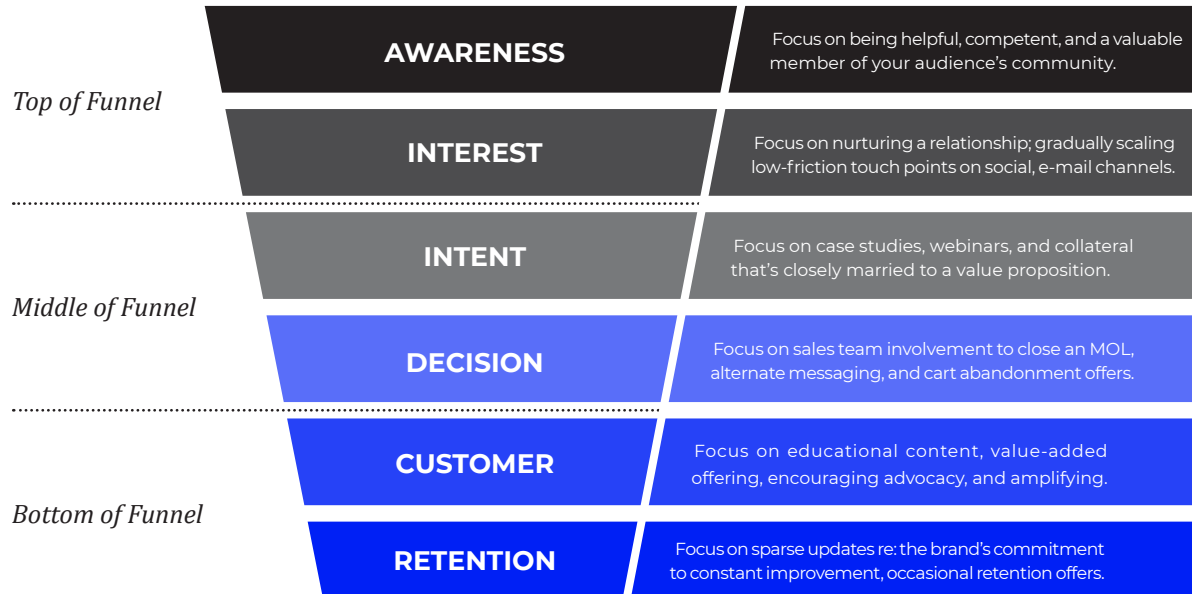
I langt de fleste tilfælde repræsenterer ovenstående rækkefølge også den prioritet, som en virksomhed bør give medierne.

Det bemærkes dog, at webinars og videokonferencer er i kraftig vækst og af stigende betydning som følge af en højere grad af hjemmearbejde og restriktioner for forsamlinger i forbindelse med Covid-19 pandemien. Især for B2B virksomheder bør disse muligheder evalueres som del af virksomhedens content strategi. Mulighederne repræsenterer en ny tilgang til markedsføring af virksomheden, som potentielt kan få stor betydning for måden, hvorpå B2B virksomheder i fremtiden skaber og vedligeholder relationer til deres kunder.

Men virksomhedens website er et godt sted at starte. Websitet er omdrejningspunkt for mange kommunikationsaktiviteter både *online* og *offline*, og det er her virksomheder typisk vil profitere mest af at arbejde målrettet med deres indhold. Her er afstanden mellem virksomhed og kunde kortere end noget andet sted – der er med andre ord kortere til et køb, en kontakt eller et *download*.

THE DIGITAL MARKETING FUNNEL

by Northcott



Når virksomheden har kortlagt websitet med udgangspunkt i 'The Digital Marketing Funnel' metodikken, vil det være åbenlyst, hvilke faser af processen der skal udvikles indhold til. Ofte ses en overvægt af indhold i 'bottom of funnel' kategorien, hvor fokus er på at skabe en handling (fx et køb), men der er ikke udviklet tilstrækkeligt indhold til 'top of funnel', hvor produktets egnethed som løsning på brugerens problem beskrives.

Derefter udvikles relevant indhold; Både det indhold der vises direkte på websitet, og det indhold der kan rekvireres via websitet (fx som *downloads*). Det kan synes som en stor opgave (og det er det nogle gange også), men ofte har virksomheden en stor mængde produkt-litteratur, salgsbrochurer m.v. som kan bringes til anvendelse.

Når virksomhedens *corporate website* er indholdsmæssigt velfungerende, kan man bruge tid og kræfter på indhold til sociale medier og eventuelt blog. De sociale medier kræver relativt hyppige opdateringer for at være effektive, og indholdet må gerne indeholde et vist element af underholdning for at skabe omtale og spredning af budskaberne. Indholdet er ikke nødvendigvis tidskrævende eller komplekst at producere, men lægger alligevel på grund af kravet om frekvens beslag på relativt mange ressourcer.

Der er ikke de samme krav til frekvens for en blog, men brugerne vil omvendt have en forventning om mere seriøst og gennearbejdet indhold, der gør brugeren klogere. Indhold, der kræver relativt mange ressourcer at producere, og som det derfor ofte vil være hensigtsmæssigt at vente med, til man har skabt indhold til de øvrige platforme.

Kapitel 8

Branding & story-telling

– Ryk sammen om lejrbalet –

Mængden af produkter, der er tilnærmelsesvis identiske på produktkarakteristika, er i dag så overvældende stor, at virksomhederne må finde andre måder at differentiere sig selv og deres produkter på. *Corporate branding* har stået højt på CMO'ens agenda i snart 20 år, og gør det forståeligt nok stadig¹⁸. Aldrig før har behovet for den gode fortælling om virksomheden været mere aktuell.

Trenden er, at virksomhederne nu fokuserer på deres kerneforretning frem for innovation og nye strategier. En tydelig og klar positionering og value proposition vurderes af mange CMO's som den bedste måde at tackle udfordringerne på netop nu¹⁹.

Marketing har i årevis arbejdet med ESP, *Emotional Selling Proposition*, der søger at differentiere virksomheden eller produktet ved hjælp af følelsesmæssige fordele frem for mere håndgribelige eller 'logiske' produktfordele. For når vi befinder os i en købsituation, handler vi bestemt ikke udelukkende rationelt. Og det gælder både på B2C og B2B markedet²⁰.

Vi benytter det område af hjernen, der styrer vores intellekt, neocortex, til rationelt at evaluere muligheder, og vi frasorterer måske også løsninger, der ikke på ufravigelige krav indfrier vores forventninger. Men det endelige valg træffes primært med den del af hjernen, der styrer vores følelser, det limbiske system. Vi handler populært sagt med *hjertet*.

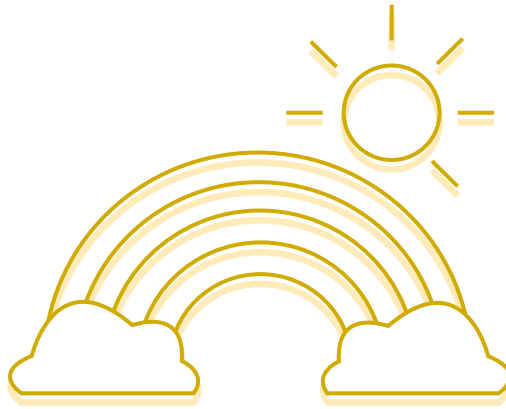
Behovet for at skabe en følelsesmæssig forbindelse til kunderne møder nu en nyere tendens: Behovet for autenticitet. Reklame, der ikke ligner reklame. Autentiske *brands* og autentiske *brand*-oplevelser med andre ord. *Brands* der bygger på *value propositions*, der udtrykker en mission. En højere grund til at virksomheden eksisterer end 'at tjene penge'. Et projekt kunderne kan tro på og identificere sig med. En brændende ild, vi kan samles om og varmes ved så at sige²¹.

Og det handler ikke kun om 'at redde verden'. Langtfra alle virksomheder sælger varer eller services, der gør verden grønnere eller mennesker sundere. Men derfor kan de godt

¹⁸ UserTribe 2018

¹⁹ CMO Survey 2021, Memento

²⁰ Google & CEB Marketing Leadership Council: 'The Dangerous Myth of the Rational B2B Buyer'



skabe værdi-baserede positioner i kundernes bevidsthed. Nogle af verdens stærkeste *brands*, Apple, LEGO og Nike, leverer produkter der langt fra redder verden og som dybest set nemt kunne erstattes af konkurrerende produkter med samme funktionelle egenskaber. Når de alligevel er så succesrige, skyldes det bl.a., at de hver især har formået at skabe et narrativ, som kunderne i mere end én forstand 'køber'. Apple giver brugeren mulighed for at identificere sig som 'kreativ' og 'anderledes', LEGO er mærket for 'kreativ udvikling gennem leg' og Nike inspirerer og motiverer med et kærligt spark bagi sportsudøvere (professionelle og glade amatører) til at 'Just do it'.

Bilproducenten Fords danske afdeling modtog for et par år siden stor anerkendelse for en 16 minutter lang reklamefilm udformet som en socialrealistisk kortfilm om en familie midt i en skilsmisse. Det er bemærkelsesværdigt lang tid at fastholde interessen hos en kritisk og fortravlet forbruger. Filmen nævnte ikke hverken produkt eller produktgenskaber med et eneste ord, men fokuserede på hvordan bilen

indgår som en integreret del af en moderne families hverdag. Dermed er Ford placeret lige dér, hvor de gerne vil være – midt i en moderne mellemindkomst familie.

Virksomheden må være tro mod *brand'et*. Ikke kun ved at være konsistent i formidlingen af *brand'et* over tid, men også ved at 'leve' *brand'et* gennem at understøtte opbygningen af *brand'et* i alle virksomhedens handlinger. I centrum af alle virksomhedens handlinger bør være virksomhedens '*why*'. Altså grunden til at virksomheden eksisterer. Det skaber tillid og motivation.

Alt for mange virksomheder fokuserer i deres kommunikation på '*what*' og '*how*'. Altså fokus på 'hvad' virksomheden laver og 'hvordan', men ikke så meget på 'hvorfor'²². Virksomheder, der baserer deres fortælling på et stærkt '*why*' og konsekvent agerer i overensstemmelse med samme både internt og eksternt har gode muligheder for at skabe et *brand*, der appellerer til noget stærkere end kundernes logiske sans, nemlig deres følelser.

²¹ 64% af verdens forbrugere vil primært købe produkter fra en virksomhed, der har eller demonstrerer holdninger og værdier, der matcher deres egne (Edelman Earned Brand Global Survey 2018)

²² Simon Sinek: 'Start With Why'

Branding & story-telling

– Vores anbefalinger –

Branding handler grundlæggende om forventninger – og helst også om indfrielsen af forventninger. Derfor er konsistens vigtig i *branding*. Men intet *brand* kan stå stille, så dør det. For at bevare sin relevans må *brand*'et udvikle sig i takt med målgruppens valgkriterier. Kontinuitet og udvikling sikres efter vores erfaring bedst ved jævnligt at studere virksomhedens *value proposition*.

Metoden er enkel, men øvelsen kan godt være udfordrende. For det kræver, at man holder sit 'why', årsagen til virksomhedens eksistens, ud i strakt arm og betragter den objektivt med kundernes øjne for at vurdere, om den er skarp nok, differentierende nok eller i det hele taget relevant.

Man bør stille sig selv fem spørgsmål:

- 1.** Kernebudskab: Hvad skal vi sige?
- 2.** Kernemålgruppe: Hvem skal vi sige det til?
- 3.** Kommunikationsstrategi: Hvordan skal vi sige det?
- 4.** Kommunikationsunivers: Hvordan skal vi formidle det?
- 5.** Kommunikationsplan: Hvor og hvornår skal vi kommunikere?

Gode, ærlige og indsigtsfulde svar på disse fem spørgsmål er et godt grundlag for etableringen af et stærkt *brand*.



Der er aldrig nogen, der er kommet først ved at gå i andres fodspor

I arbejdet med virksomhedens *brand* opfordrer vi til, at man er modig. Der er aldrig nogen, der er kommet først ved at gå i andres fodspor. Differentiering kommer ikke af at gøre som de andre, men af at turde være sig selv og definere sin egen strategiske position. Det kan for nogle virksomheder være grænseoverskridende at henvende sig bevidst til en målgruppe på en måde, der vil få andre dele af markedet til at udelukke virksomheden fra deres købsovervejelser. Det er ikke desto mindre nødvendigt. Forsøger man at være noget for alle, ender man med ikke at være noget for nogen.

I en digital tidsalder, hvor virksomheder indsamler data om alt og alle, og alting bliver målt og vejret, kan kreativitet være den faktor, der

skaber differentiering, fremdrift og forretning. Den megen information om kunderne og deres adfærd må ikke blive en spændetrøje for kreativiteten. God reklame og *branding* ligger i spændingsfeltet mellem videnskab og lidenskab.

Virksomheder, der tør lade kreativiteten styre mere og være modige, vil kunne nå frem til løsninger, der er helt anderledes end konkurrenternes²³. Både for så vidt angår *hvad* de kommunikerer, *hvem* de kommunikerer til, *hvordan* de kommunikerer, samt *hvor* og *hvornår* de kommunikerer.

Kapitel 9

Employer branding

– Den nye dreng i klassen –

Det danske jobmarked er i positiv udvikling. En vækst, der ifølge flere analyser resulterer i flaskehalse og dermed øger fokus på disciplinen *employer branding* og rekruttering af de rette medarbejdere. Den akutte mangel på kvalificeret arbejdskraft fører til tabte ordrer, og rekrutteringen af specialister er dermed blevet virksomhedens største vækstbremse²⁴.

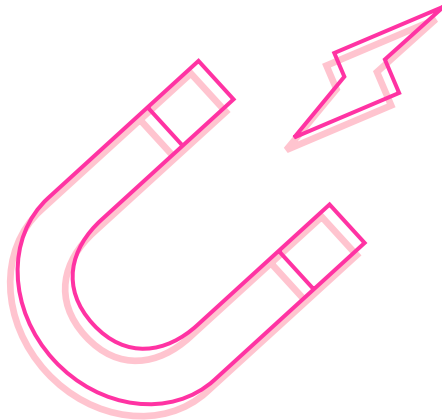
De virksomheder, der formår at arbejde forretningsstrategisk med deres *employer brand*, går målrettet efter at rekruttere den bedst kvalificerede arbejdskraft og fastholder eksisterende nøglemedarbejdere, er fremtidens vindere.

Heldigvis er det muligt at arbejde proaktivt og strategisk med virksomhedens kommunikation, brand, marketing og HR – og stå tilbage med et stærkt og troværdigt *employer brand*,

der kan bidrage til større synlighed omkring virksomheden, et stærkere værdibaseret *brand*, der øger attraktionsniveauet i forhold til den bedst kvalificerede arbejdskraft samt større medarbejdertilfredshed og engagement.

Rekruttering og *employer branding* er dermed i løbet af ganske kort tid blevet af strategisk vigtighed for ikke bare store virksomheder eller virksomheder i stærkt specialiserede brancher, men for virksomheder af alle størrelser i stort set alle brancher. Og dermed en betydelig udfordring for marketingafdelingen, der traditionelt har været vant til at kommunikere med kunder og potentielle kunder, ikke med medarbejdere og potentielle medarbejdere, der udgør helt nye målgrupper for marketingafdelingens arbejde. Og til nye målgrupper hører naturligt nye motiver, valgkriterier og budskaber.

²⁴ DI - Dansk Industri: 6 ud af 10 danske virksomheder forventer en stigning i omsætningen. 4 ud af 10 topledere er klar til at ansætte men oplever det som en stor udfordring at få kvalificeret arbejdskraft



Men udfordringen repræsenterer også for marketingafdelingen en stor mulighed. For hvis marketingafdelingen ikke påtager sig ansvaret, hvem skal så? Virksomhedernes HR-afdelinger har typisk ikke kompetencer eller erfaring til at drive rekrutteringskampagner eller *employer branding* strategier. Deres kompetencer ligger typisk andre steder inden for fx medarbejder evaluering, *on-boarding* eller medarbejder udvikling. Og markedsføringen af virksomheden som arbejdsplads bør under alle omstændigheder forankres, hvor ansvaret for *corporate brand*'et er placeret, dvs. oftest hos CMO'en. Hvad enten opgaven er at markedsføre virksomheden over for potentielle kunder eller medarbejdere, så bør indsatsen bygge på det samme grundlæggende strategiske afsæt.

Som vi har set, vil de fleste virksomheder i de kommende år have én primær udfordring: At skabe vækst. Væksten afhænger af to ting:

1. Evnen til at øge efterspørgslen efter virksomhedens varer eller services og
2. Evnen til at sikre de ressourcer og kompetencer, der kan imødekomme den øgede efterspørgsel.

Den Marketingafdeling, der påtager sig opgaven med rekruttering og *employer branding* som en naturlig del af afdelingens ansvarsområde, vil have skabt et nyt strategisk ben i positioneringen af afdelingen internt i virksomheden. Den Marketingafdeling, der har ansvaret for virksomhedens væsentligste interessenter, kunderne og medarbejderne, vil have en ganske stærk position i organisationen.

Employer branding

– Vores anbefalinger –

Employer branding er i høj grad en ledelsesdisciplin og et ledelsesansvar. Topledelsens adfærd og opbakning er afgørende af flere grunde. Først og fremmest fordi *employer branding* processen er funderet på organisatoriske grundpiller i form af identitet, mission, vision, strategi og værdier. Sekundært fordi topledelsen har en nøglerolle som kulturbærere og må gå forrest i formidlingen af *employer branding* budskaberne. Endelig har ledelsen ansvaret for, at der allokeres tilstrækkelige ressourcer til opgaven for at skabe et *employer brand*, der både internt og eksternt har den fornødne gennemslagskraft.

Faktisk er det ret enkelt: Uden topledelsens opbakning skal man ikke igangsætte et *employer branding*-projekt. Det er ikke hverken tiden eller pengene værd²⁵.

Ethvert *employer branding* projekt bør derfor startes med at sikre den nødvendige forankring og opbakning i ledelsen – typisk ved at

fokusere på de strategiske og økonomiske fordele ved *employer branding*, fx bedre evne til at tiltrække kvalificerede medarbejdere, lavere rekrutteringsomkostninger eller lavere medarbejderomsætning.

Dernæst er det vigtigt, at der arbejdes struktureret med udviklingen af *employer branding* strategien. Her adskiller arbejdet sig ikke fra arbejdet med virksomhedens *corporate brand* eller andre marketingstrategiske kampagner. Start med at etablere organiseringen omkring *employer brand*'et, kortlæg hvilke strategiske behov virksomheden har i forhold til rekruttering og fastholdelse af medarbejdere, skab overblik over den eksisterende HR- og medarbejderkommunikation og hold den op imod dels de strategiske behov og dels tilsvarende kommunikation fra konkurrenter.

Efter denne indledende situationsanalyse kan arbejdet med udvikling af en egentlig *employer branding* strategi begynde. Også

²⁵ Henrik Engelund & Brit Buchhave: 'Employer branding som disciplin'



Uden topledelsens opbakning skal man ikke igangsætte et employer branding-projekt

dette arbejde ligner arbejdet med udvikling af en marketingstrategisk kampagne og kan inddeles i fem faser:

- **Mål:** Hvorfor overhovedet arbejde med *employer branding*? Hvor vil vi hen, og hvad ønsker vi at opnå?
- **Målgrupper:** Hvilke medarbejdere skal vi have fat i – og holde fast i? Hvem er omdrejningspunktet for indsatsen?
- **Budskaber:** Hvad skal vi kommunikere? Hvilke særlige kvaliteter eller egenskaber har vi som virksomhed?
- **Kanaler:** Hvor skal vi kommunikere? Hvordan når vi bedst målgrupperne med vores budskaber?
- **Handlingsplan:** Hvornår skal indsatsen foregå? Hvordan får vi det til at ske?

Nogle karakteristika ved virksomheden er vigtigere at kommunikere end andre i arbejdet med at tiltrække og fastholde medarbejdere.

Virksomhedens unikke egenskaber som arbejdsplads kan sammenfattes i en *Employer Value Proposition (EVP)*, der kan beskrives som en budskabsplatform for de overordnede temaer og konkrete budskaber, som virksomheden ønsker at profilere sig på som arbejdsplads. EVP kan med andre ord sidestilles med begrebet *Unique Selling Proposition (USP)* fra produkt-markedsførings teori-verden.

I det hele taget bør virksomheder betragte og behandle rekrutteringskampagner og *employer branding* som marketingstrategiske kampagner. Interessenterne og målgrupperne er andre end ved reklamekampagner, men det strategiske arbejde, metoderne, de kreative virkemidler, formuleringen af budskaber og arbejdet med valget af kanaler afviger ikke væsentligt fra andet kampagnestrategisk arbejde. *Employer branding* er derfor en disciplin som marketingafdelingen – eventuelt i alliance med HR-afdelingen – har gode muligheder for at tage ejerskab over.

Kapitel 10

Organisatoriske ændringer

– Marketing er til salg –

Summen af de mange forandringer er, at CMO'en – foruden udviklingen i teknologi, efterspørgsel, kommunikationskanaler m.v. – skal håndtere én helt afgørende udfordring internt, nemlig at sikre at de rette kompetencer og ressourcer er til stede i marketingfunktionen til at løfte de mange nye opgaver.

Konsekvensen af bl.a. søgemaskinemarkedsføring, *inbound marketing*, *marketing automation* og *online* selvbetjening er, at marketing og salg i stigende grad smelter sammen som funktion. Marketing er ikke længere 'blot' ansvarlig for de *lead*-genererende aktiviteter, men vil formentlig også snart være ansvarlig for konverteringen af *leads* til egentligt salg.

Salgsleddet vil i mange tilfælde være elimineret, ikke kun for så vidt angår simple, standardiserede produkter men også fx ved bestilling af en rejse, som kunden selv både finder,

sammensætter og betaler *online*. Det vil ikke mindst være tilfældet på B2C markedet, men også hos virksomheder på B2B markedet vil vi på sigt se salg og marketing fusionere. Hos A.P. Møller-Mærsk gennemføres fx næsten alle bookinger af containertransport nu af kunderne selv *online*²⁶.

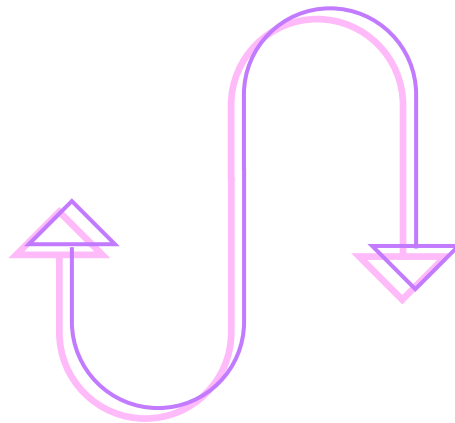
Marketing *er* salg – og den forpligtelse skal marketingafdelingen være klar til at tage på sig. Det betyder, at marketing – især inden for B2B hvor marketing ikke altid betragtes som en forretningskritisk funktion – får en anden relevans og bevågenhed fra topledelsen.

Marketingfunktionen skal altså vænne sig til at have et klart salgsmæssigt fokus – samtidig med at fokus fortsat også skal være på kendskabsopbygning, positionering og langsigtet *branding*.

²⁶ Børsen d. 15. november 2018: 'Næsten alt salg sker nu online'

²⁷ Interview med Peter Kreilgaard, Head of Marketing, Coop.dk i Market: 'Skab alliancer til nørdene i IT'

²⁸ CMO Survey 2021, Memento



Det er en mental ændring, men i de fleste marketingafdelinger også en ændring af de kompetencekrav, der stilles til medarbejderne. Den moderne marketingafdeling må selv i mellemstore virksomheder – afhængig af branche og marked – være i stand til at håndtere både *content* produktion til *inbound* aktiviteter, digitale nyhedsbreve, *marketing automation flows*, *remarketing*, søgemaskineoptimering og -markedsføring samt markedsføring via sociale medier. Og måske vigtigst af alt må marketingafdelingen besidde kompetencer inden for data-indsamling og -analyse. Det er ikke længere manglende data, der er udfordringen i arbejdet med at skabe effektoptimering. Det er evnen til at sortere data, fortolke data og handle på data.

Data-drevet marketing stiller nye krav til marketingmedarbejderne. Foruden kommunikation og forretningsmæssig forståelse, skal fremtidens

marketingmedarbejder også have et digitalt *mindset* samt god teknisk og talmæssig forståelse. Noget, der foruden (efter)uddannelse af marketingfunktionens medarbejdere, skaber behov for at marketing vurderer, hvilke andre afdelinger i virksomheden man meningsfyldt bør søge organisatoriske fællesskaber med. Her er det ikke nok, at Marketing dyrker faglige fællesskaber med fx Kommunikation og Kundeservice. Foruden Salg bør også Økonomi og IT være funktioner, som Marketing i fremtiden søger og udvikler relationer til²⁷.

Evnen til gennem tværorganisatorisk samarbejde at sikre en god forståelse af kundernes behov og skabe gode kundeoplevelser vurderes at være vigtigere end nogensinde²⁸. Det lyder måske som noget, vi har hørt før. Men det gør det ikke mindre rigtigt.

Organisatoriske ændringer

– Vores anbefalinger –

Den væsentligste kompetence i fremtiden er ikke digital ekspertise, men modet og evnen til at bryde vaner og regler for derved at skabe nye markedsdefinitioner og -positioner. De digitale kompetencer vil være helt uundværlige, men det er hvordan kompetencerne bringes til anvendelse, der er helt afgørende²⁹.

Marketingafdelingen – og virksomheden hvori den indgår – må derfor udvikle og dyrke en kultur, der hylder og belønner risiko. Skab et 'rum' hvor kalkulerede risici er en del af hverdagen, og motivationen til hele tiden at udfordre det kendte, overstråler 'de sikre løsninger' og 'det, vi ved virker'. For hvad nu hvis vi kombinerer de erfaringer, vi *nu* har gjort os med kreativ tænkning og mod? Så skaber vi måske noget, der virker endnu bedre. Erfaring i kombination med kreativitet og mod er opskriften på

innovation. Og én ting er sikker: Hvis Marketing ikke hele tiden selv flytter grænserne, så flytter nogle andre dem.

Det stiller i sagens natur nogle nye kompetencemæssige krav til fremtidens marketingmedarbejdere, hvor forretningsforståelse, analytisk sans, digitale kompetencer, kreativitet og mod er centrale egenskaber.

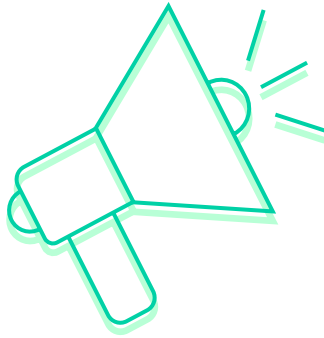
Organiseringen af Marketing findes der selv sagt ikke en fast skabelon for, men mange virksomheder vil med fordel kunne tænke i en organisering bygget op om følgende overordnede funktioner:

²⁹ Sam Conniff Allende: 'Be more pirate', Portfolio Penguin 2018



Hvis Marketing ikke hele tiden selv flytter grænserne, så flytter nogle andre dem

- **Strategi og koncept:** Primært ansvarsområde er at udvikle stærke, differentierende strategier og kreative kommunikationskoncepter, der danner fundamentet for den samlede marketingindsats.
 - **Digital markedsføring:** Primært ansvarsområde er at optimere på det digitale medieindkøb (søgemaskinemarkedsføring, søgemaskineoptimering, sociale medier, banner annoncering, *affiliate marketing* m.v.)
 - **CRM:** Primært ansvarsområde er optimering af relationen med kunder og kundeemner gennem arbejdet med *marketing automation*, *email-flows*, personalisering af budskaber og tilbud, website/webshop m.v.
 - **Content:** Primært ansvarsområde er indholdsproduktion (grafik, tekst, foto, video) til at understøtte kundernes behov og stimulere kunderejsen.
 - **Projektledelse:** Primært ansvarsområde er at drive og styre udviklingen af projekter på ovenstående områder. Kræver projektledere med teknisk overblik og forretningsmæssig indsigt.
- Ovenstående funktioner kan varetages *inhouse* eller helt eller delvist af eksterne samarbejdspartnere. Det vigtigste er, at det samlede team består af mennesker, der evner at samarbejde på baggrund af data, strategi og kundeindsigt.



Kom godt igang

Udfordringerne for marketingafdelingen er mange – men selvfølgelig ikke de samme i alle virksomheder. Vi har i Marketing Agenda 2021 forsøgt at skabe et overblik over de udfordringer, vi anser for at være mest udbredt på baggrund af forskning, analyser og vores daglige samarbejde med virksomheder i forskellige brancher og af forskellig størrelse.

Måske ser verden anderledes ud fra dit skrivebord. Så hører vi meget gerne fra dig. Vi vil altid gerne inspireres og blive klogere. Måske er de udfordringer, du er mest optaget af, dem, vi alle sammen er optaget af næste år. Og dem der præger næste års Marketing Agenda.

Men hvordan kommer I bedst i gang med at tackle udfordringerne? Eller måske er der behov for at træde et skridt *endnu* længere tilbage og identificere hvad der er jeres primære udfordring? Det første skridt er ofte det vanskeligste, og her kan det være konstruktivt med en fordomsfri ekstern samarbejdspartner, der kan se på virksomheden udefra i et helhedsperspektiv. Kontakt os gerne for en snak om mulighederne for jeres virksomhed.

Kontakt

Kenneth Hansen
Adm. direktør
22 22 47 00
kh@shc.dk

**Return On Marketing
Investment**

Forretningsforståelse

Insourcing

Kunderejsen

Personalisering

**Automatisering &
kunstig intelligens**

Content

De 10 største marketingudfordringer
– kort og godt

**Branding &
storytelling**

Employer branding

**Organisatoriske
ændringer**



The only constant is change

Sylvester Hvid & Co. er Danmarks første reklamebureau etableret i 1899. Vi er et full-service digitalt, strategisk og kreativt bureau, der arbejder integreret med reklame og kommunikation. Vi faciliterer forretningsmæssig forandring gennem kreative løsninger på forretningsmæssige udfordringer.

Vi er organiseret i følgende forretningsområder:

Insights & Strategy

Market & customer insights
Brand & marketing strategy
Digital strategy
Cross-channel strategy
PR & content strategy

Concept & Creation

Concepts & campaigns
Design & visual identity
IA, UX & Digital design
SoMe concepts & content
Film & photo

Production & Distribution

Print production
Digital production
Search engine marketing
Media planning & buying
Digital asset management



Sylvester Hvid & Co.

Nordre Fasanvej 91 | 2000 Frederiksberg C | shc.dk