

White paper

Ta bort “siloeffekten” och öka samarbetet mellan marknad och sälj

Martin Moström



RETAILHOUSE

connecting shoppers & brands

Inledning



Tiden är långt borta, eller borde vara, då marknadsavdelningens produktchefer var med på säljkonferensen och berättade vilka kampanjer som skulle säljas in till butik.

Trots att vi skriver 2023 i kalendern så finns det fortfarande en "siloeffekt" mellan marknads- och säljavdelningar. Man jobbar separat i sina egna processer och börjar ofta lite för sent, innan shopperna möter produkter i butik, samordna sina processer.

Att jobba i silos är ineffektivt om det är försäljning och varumärkesbyggnad man vill åstadkomma. Ändå så sliter de flesta företag med detta trots att vi vet att det inte gynnar oss. På DLF:s Innoday för några år sedan ställde konferenciern en fråga till oss i publiken: Vilken är den största utmaningen i dagligvarubranschen? Svaret som fick flest röster var att vi arbetar för mycket i silos för att kunna nå vår fulla potential.

Vi kommer i framtiden att möta en allt större priskonkurrens som innebär att vi måste, med alla medel vi har, försöka organisera oss så att vi får ut den mesta möjliga avkastningen på vårt arbete. Detta white paper försöker bringa klarhet i vilken typ av organisatoriska åtgärder som kan vidtas för att minska "siloeffekten".

Innehållet är baserat på två akademiska studier: Organizational trends in consumer goods industry och Exploring collaboration between sales and marketing. Fokus är på leverantörernas organisationer men som medarbetare på kedjan kan man låta sig inspireras av tankarna eftersom de stora dagligvarukedjorna också har silos i sina organisationer.

Detta white paper är producerat med stöd av Hakon Swenson stiftelsen och är en del i ett större projekt av att tillgängliggöra akademisk forskning till praktiker.

Stockholm den 22 maj 2023

Martin Moström

Strategisk rådgivare, Shopper Marketing

Sammanfattning

- Handeln har makten över sortimentet.
- Marknad och sälj måste ha en gemensam kommersiell planering.
- Fokus för marknadsinsatser bör ligga på shopper och butik.
- Nio organisatoriska områden är identifierade för att minska "siloeffekten".

Metod

Innehållet i detta white paper baseras på en avhandling skriven av Schmutzler, *Organizational trends in consumer goods marketing and sales*, 2016. I avhandlingen har han både gjort en gedigen litteraturgenomgång på över 30 olika studier inom området och kombinerat med detta intervjuer och workshops med leverantörsföretag. Den andra studien är Meunier et al, *Exploring collaboration between sales and marketing*, *European journal of marketing*, 2007.

Innehållet baseras även på Retail House mångåriga erfarenhet av att arbeta med Shopper Marketing. I slutsatserna blandar vi vetenskapliga resultat med vår praktiska erfarenhet. Vi bifogar en referenslista för den som vill läsa originalstudierna.

Resan från brand management till Shopper Marketing

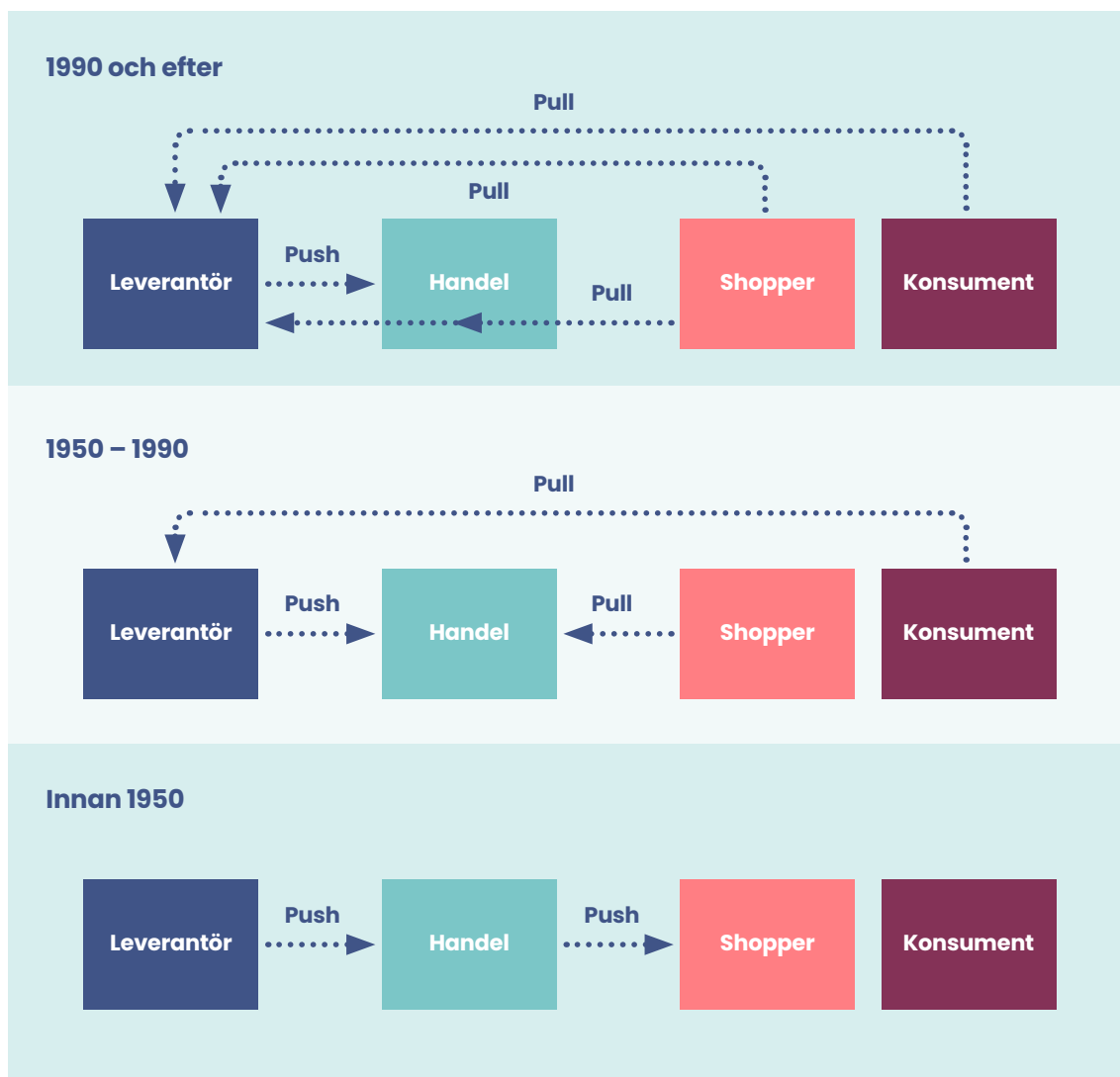
Dagligvarubranschen är i ständig förändring, ibland går förändringarna snabbt och ibland är de mer långsamma till sin natur. För att förstå hur våra organisationer förändras över tid så är det viktigt att förstå att hur vi organiserar oss ofta är ett resultat av hur vår omvärld ser ut. Det finns också alltid en fördröjning i alla förändringar, då vi sällan är så snabba som vi kanske borde vara.

För att förstå dagligvarubranschens förändringar måste vi börja innan 50-talet i förra seklet. Då var hela butiksnätet mycket fragmenterat och bestod av enskilda butiksägare som bearbetades lokalt av leverantörernas säljkår. Ofta arbetade ägarna till butiken där och fattade själva de flesta inköpsbesluten. Marknadsföringen skedde också den lokalt. Butikerna var i hög grad beroende av starka varumärken för sin framgång. Sen gick vi in i 60-talet och massmediakommunikationen utvecklades och med den hela brand managementperspektivet. FMCG-företagen började organisera sig runt sina varumärken i stället för i en funktionell organisation. Stora massmediakampanjer bearbetade konsumenterna och säljavdelningens roll var att optimera säljfunktionen. Varumärket var i total kontroll över sin kedja – från innovation till slutlig försäljning i butik.

Denna tid handlade väldigt mycket om att pusha ut sina produkter i butik med understöd av media. Under ett antal decennier med start på 60-talet började handeln alltmer att integrera sig nedåt mot att driva egna butiker och uppåt genom att centralisera en stor del av besluten som tidigare legat på lokal butiksnivå. Detta var en stegvis process som i Sverige kulminerade i början av 00-talet. Maktflyttningen från lokal butik till central nivå och från leverantörernas varumärkesägare till den centrala nivån på kedjan var ett faktum. Vi ser idag resultatet av detta i form av centraliserade kategoriorganisationer på kedjorna som styr sina kategorier och profilorganisationerna som styr koncepten. Uvecklingen av handels egna varumärken är också en tydlig tecken på den centraliserade makten.

Andra tecken på denna förändring är starka KAM-organisationer hos varumärkesleverantörerna som driver relationerna med sina centrala kunder och är idag en av de viktigaste nycklarna till varumärkets framgång. Till denna utveckling ska vi också addera att kedjorna har en total kontroll över sin shopperdata och att leverantörernas varumärkeskategorier fullständigt har exploderat i antal SKU:er som möter shoppers i butik.

Makten över marknadsplatsen butik ligger hos dagligvarukedjan. Detta är den stora förändringen som man måste förhålla sig och anpassa sig till. Marknad och sälj måste integreras bättre för att nå framgång på marknaden. Fokus måste till större del ligga på kategori, shopper och butik än varumärkeskommunikation utanför säljplatsen. Vi får heller inte glömma digitaliseringen av kedjornas erbjudande både försäljningsmässigt som marknadsföringsmässigt. Även detta är nya kanaler för sälj och marknad att anpassa sig till, även om det i dagsläget (april 2023) fortfarande rör sig om förhållandevis små volymer.



Figur 1: En förenklad bild av kommunikationens utveckling mellan leverantör, handel och shopper/konsument. Källa: Schmutzler 2016.

Historien, perspektiven och filosofin skapar en splittring mellan marknad och sälj

I en tid då brand management var i centrum och handeln var fragmenterad klassades försäljningsprocesserna som taktiska – inte strategiska. Med strategiskt kontra taktiskt menas synen på tidsperspektiven. Marknadsavdelningen driver processer som t.ex. införskaffande av marknadsinsikter, utveckling av innovationer. Säljavdelningens ansvar är kunderna och de mer taktiska aktiviteterna som att boka DR, säkra upp all administration kring listningar och vara insatt i kundernas prioriteringar. Konflikt-punkterna ligger ofta i skillnad på tidsperspektivet. Marknadsavdelningen anklagar säljavdelningen för att vara för kortsiktig, då deras roll är att stimulera försäljningen snarare än att tillgodose konsumenternas grundläggande behov. Säljavdelningen i sin tur anklagar marknadsavdelningen för att vara världsfrånvärd och skapa innovationer som handeln inte vill ha och kommunikation som inte är lämpad för butik.

Slaget om shoppertn står i de moderna dagligvarukedjornas butiker. Innovationsarbete som traditionellt legat på leverantörernas marknadsavdelningar måste nu involvera säljorganisationen eftersom deras kunder, de centrala kedjorna, ofta har insikter och planer för kategorin som inte alltid stämmer överens med marknadsavdelningens planer och insikter. Nyckeln ligger i den gemensamma planeringen med den kommersiella kalendern i basen.

Det är alltså två olika filosofier som möts. Det kortsiktiga försäljningslyftet mot det långsiktiga varumärkesbyggandet. Dessa två maktcentran som idag möts internt hos många varumärkesleverantörer är varumärkesägarens agenda emot KAM-organisationen och kundernas agenda. Många internationella varumärkesleverantörer har redan gjort en naturlig förändring genom att låta marknadsavdelningen ligga globalt med ett antal färre prioriterade varumärken och den lokala organisationen ansvarar för kund och försäljning. Konflikterna är därmed bara förflyttade och inte lösta.

Nio fokusområden för att minska silotänket

Målet för de flesta organisationer borde vara att minska silotänket mellan marknads- och säljavdelningen. I punkterna nedan kommer en sammanfattning av en stor del av den akademiska forskningen som är gjord inom området kring att bygga bort silorna mellan marknads- och säljavdelningen. De viktigaste slutsatserna kommer från Schmutzler, Organizational trends in consumer goods industry, 2016 och Meunier et al, Exploring collaboration between sales and marketing, European journal of marketing, 2007. Områdena är inte rangordnade.

Organisation för samordning

Organisera en avdelning som har 100% fokus på att samordna aktiviteterna mellan marknad och säljorganisationerna, som kan agera limmet mellan organisationerna. Denna avdelning ska ha som ansvar att samla, översätta och prioritera aktiviteterna i organisationen. Bland annat handlar denna uppgift om att samordna och säljplanera så att inte säljkåren blir överbelamrad med olika typer av marknads- och kund-prioriteringar. Avdelningen ska också vara ansvarig för att införskaffa shopperdata och driva kategorifrågorna i organisationen. En utmaning som forskningen ser är att det tillförs ytterligare kostnader in i organisationen. Det är därför viktigt att vara klar på vilken roll den samordnande organisation ska ha i form av ansvar, budget och befogenheter. Allt för att den ska få den trovärdighet som krävs. Noterbart är att konflikthantering nämns som en viktig egenskap. Det är också viktigt att rollen bemannas av en senior person som har bra insikt i företagets strategi och övergripande prioriteringar.

«Att prioritera så att inte säljkåren blir överbelamrad med olika typer av marknadsbudskap utan inbördes prioritering»

Lagarbete

En annan åtgärd som nämns i forskningen är att skapa gränsöverskridande grupper bestående av roller från olika funktioner inom företaget. I forskningen nämns att många samlas kring prioriteringar kring företagets huvudkunder (dagligvarukedjan). Dessa initiativ kallas ofta national account programs och genomförs i nära samarbete mellan kedja, KAM och varumärke. Det är då dagligvarukedjans kommersiella agenda som styr prioriteringarna.

Gemensam planering

Detta är kanske den svåraste delen av samtliga förslag som forskningen har identifierat. Det handlar om att sälj och marknad tillsammans planerar företagets strategi och planer. Ofta så lägger varumärket strategin och försäljningsavdelningen implementerar. Men detta förslag innebär att kundperspektivet kommer in betydligt tidigare i företagets planeringsprocess. I den bästa av världar kommer marknad och sälj ska vara involverad i hela processen. Från innovation till butik.

Ledningens involvering

Det ledningen i företag belönar blir också företagets prioriteringar. Det är viktigt att ledningen betonar att det är viktigt att bryta interna silos för organisationens konkurrenskraft. Det kan vara i direkt involvering genom att ledande befattningshavare (C-level) är ansvariga för processen. Alternativt så behöver ledningen skapa en atmosfär och kultur av att det är viktigt att bryta dessa silos. Denna fråga är också starkt sammankopplad med budget och ansvar, därför måste även företagets ekonomiska struktur följa med så att det inte bara blir tomma ord.

Karriärvägar och job rotation

Historiskt har ofta de interna karriärvägarna varit isolerade. Antingen jobbar man med sälj eller marknad som en väg uppåt i karriären. Forskning lutar åt att man ska stimulera till avdelningsbyte. Genom att skifta funktioner så ökar förståelsen för varandras prioriteringar och även möjligheten till att bryta silotänket.

Praktisera på varandras avdelningar

En betydligt enklare väg än att byta avdelningar är att praktisera på varandras avdelningar i kortare perioder. Det kan vara en produktchef som praktiserar som säljare eller en KAM som går in och jobbar på marknadsavdelningen för en period. Risken med denna typ av åtgärd är att det kan upplevas krångligt och det blir svårt att hinna med i den stressade vardagen.

Belöningsystem

Strategin i företaget måste belöna samarbete. Genom tydliga gemensamma mål underlättas det interna samarbetet och informationsutbytet blir bättre. Troligtvis så har inte sälj och marknad samma målsättningar, men det optimala är ju om alla enas om intäktsmålen. Vägen dit beror på funktionen i företaget. Noterbart är att säljsidan inom FMCG vill ha mer distinkta/kvantitativa mål så att de inte missgynnas av att marknadsavdelningen har tagit fram osäljbara produkter som oavsett insats inte går att sälja in.

«Ledningen måste se till att
säljavdelningen inte blir tillsagd att
göra en sak men blir belönad
för något annat»

Gemensamt språk

Kvaliteten på kommunikationen internt är viktigare än kvantiteten. För att uppnå en högre kvalitet så gäller det att etablera ett gemensamt språk. Dessutom behöver det kanske skapas nya informationsvägar. Det finns forskning som visar att om man samlokaliserar avdelningarna, d.v.s att man fysiskt sitter på samma ställe, så ökar den informella informationsgivningen och silotänket minskar.

Reflektioner

De identifierade områdena ovan är baserade på ett drygt 30-tal olika forskningsrapporter som studerat hur organisationer ska hantera de silos som uppstår mellan sälj och marknad. Nedan kommer en egen reflektion som är en blandning mellan det som forskningen säger och min egen erfarenhet i att arbeta i gränssnittet mellan sälj och marknad.

Senior nivå

Den som ska hantera mycket av kontakten och vara limmet mellan sälj och marknad måste vara en senior medarbetare som har stort förtroende i organisationen. Detta är ofta något som många organisationer missar då de inte prioriterat frågan tillräckligt mycket. Ett bra sätt är att ha en person i ledningen som är ansvarig för både sälj och marknadsfunktionen. Sedan gäller det att sätta KPI:er för att mäta utvecklingen på samarbetet.

Det handlar inte bara om att byta namn

Många organisationer som brottas med silos byter bara namn på sina funktioner utan att detta motsvarar förändringar i roller, ansvar och budget. T.ex. så döper man om den traditionella tradefunktionen till customer marketing eller Shopper Marketing. Menar man allvar med att bryta silos så måste budgeten följa med och riktiga KPI:er sättas, som på regelbunden basis följs upp av ledningen. Man skall inte heller underskatta värdet på att ha gemensamma KPI:er mellan marknad och sälj.

Bestäm vad som trumfar

Historiskt sett så har varumärkets kalender trumfat i vilken typ av aktiviteter som ska prioriteras. På senare år har detta kompletterats med KAMs och kedjornas kommersiella kalender. Det är centralt att ha en gemensam uppfattning om vilken typ av aktiviteter som varumärket ska göra för att driva såväl sin varumärkesuppbyggnad som sin försäljning. Detta är en svår prioritering som kräver både en skarp hypotes och mod.

Se butiken som en mediakanal

En stor del av varumärkets budget går åt till att nå ut till potentiella konsumenter. I takt med den alltmer fragmenterade mediamarknaden måste vi våga utmana tänket hos befintliga mediabyråer och utmana dem i att även betrakta butiken som mediakanal. De flesta mediabyråers rekommendation stannar ofta i rondellen vid infarten och där görs inga köp.

Fira gemensamma framgångar

Låter kanske fluffigt. Men alla aktiviteter som genomförs internt som har inneburit arbete över gränserna måste firas. Detta för att visa att det är så framgång byggs.

Kommentar: Vad kan detta betyda för dagligvarukedjan?

Detta white paper handlar till stor del om dagligvarukedjans leverantörer. Om man som kedjerepresentant har en djup förståelse för hur deras leverantörer fungerar så kan ett djupare samarbete växa fram. Genom att som kedja förstå hur varumärket organiserar sig och vilka utmaningar de har så kan dagligvarukedjan skapa möjligheter för större marknadsinvesteringar. Dagligvarukedjan har också sina silos mellan kategori, profiler /föreningar/koncept och övriga avdelningar. Silos som försvårar implementeringen av initiativ som tas centralt. Den tillgängliga forskningen som vi har hittat handlar uteslutande om silos i varumärkesleverantörsföretag.

Källor

Schmutzler, Organizational trends in consumer goods marketing and sales, 2016.

Meunier et al, Exploring collaboration between sales and marketing, European journal of marketing, 2007.

Corstjens, Penetration, The new battle for mind space and shelf space, 2015.



RETAILHOUSE

connecting shoppers & brands

www.retailhouse.se