

Sammanfattning av: Ending the war between Sales & Marketing

Denna artikel belyser den konflikt mellan sälj och marknadsavdelningen som finns inom företag idag. Konflikten bottnar i att säljare anklagar marknadsansvariga för att inte veta vad kunden faktiskt vill ha eller att de sätter för höga priser på produkterna. De marknadsansvariga menar å andra sidan att säljarna fokuserar allt för mycket på kundens individuella behov och endast ser till de kortsiktiga säljresultaten.

Artikeln strävar efter att skapa en förståelse kring varför denna konflikt uppstått samt bidra med förslag på hur företag kan lösa konflikten och hitta vägar där de båda avdelningarna kan samarbeta och dra nytta av varandra. Företaget mår som bäst när dessa två avdelningar samarbetar och bidrar med gemensamt värde till företaget.

Författarna till artikeln intresserade sig för konflikten och valde att intervjua både marknads och säljchefer för att skapa sig en bättre förståelse kring vart konflikten bottnar. De analyserade flera branscher så som finans, verkstadsföretag, försäkring och flyg. Utifrån denna analys kom de fram till:

- Marknadsfunktionen ser annorlunda ut inom olika företag vilket påverkar relationen till säljavdelningen.
- Barriärerna mellan sälj och marknad grundar sig i två huvudkategorier: ekonomi och kultur
- Det är inte svårt för företag att bedöma kvalitén på relationen mellan sälj och marknadsavdelningen. Författarna bidrar med en egen matris.
- Företag kan få de båda avdelningarna att samarbeta först när de förstår hur situationen ser ut idag.

Marknadsförings olika roller

Marknadsföringens roll skiljer sig beroende på vilket företag man väljer att titta på. Små företag har oftast ingen marknadsföringsavdelning, utan marknadsförs utifrån management, säljare och reklambyråer. Här är sälj och marknad samma funktion. När en eller två personer får ansvar för marknadsföringen agerar dessa oftast stöd till säljavdelningen och en positiv relation bibehålls.

Det är först när företaget börjar anställa personer med ansvar för segmentering, positionering och varumärkesstrategi som marknadsavdelningen växer och blir en självständig enhet som vill ha del av både uppmärksamhet och budget.

Varför kan de inte bara komma överens?

Konflikten mellan marknads och säljavdelning grundar sig främst i två kategorier: ekonomi och kultur. Gällande ekonomi väcks frågor kring hur budgeten ska fördelas mellan de båda avdelningarna. Säljarna kritiserar marknadsavdelningen för att de spenderar pengar på marknadsföring som istället

kunnat gå till att utöka och förbättra säljkåren. Säljarna även gärna att man har låga priser på sina produkter för att de då ger dem förhandlingsutrymme och möjligheter att ge bra pris medan marknadsavdelningen istället vill se högre priser för att nå vinstmålen.

Gällande kultur är det oftast så att säljavdelningen favoriseras av ledningen och därmed ges en större andel av budgeten. Säljavdelningen har även en tendens till att agera kortsiktigt i form av snabba affärer med låga marginaler medan marknadsavdelningen med hjälp av analyser vill skapa långsiktig konkurrenskraft. Utifrån detta anser säljarna att marknadsavdelningen bara sitter bakom sina skrivbord medan det faktiskt är dem som drar in pengar till företaget.

Fyra typer av relationer

Författarna delar in förhållandet mellan marknad och säljavdelningen i fyra olika typer av relationer beroende på hur samarbetet ser ut mellan de båda.

Författarna bidrar även med en matris för att företag skall kunna ta reda på vilken grad av samarbete avdelningarna har i utgångsläget. De beskriver sedan de fyra typerna av relationer enligt följande:

- *Undefined* = Avdelningarna agerar individuellt med egna uppgifter och agendor. Ingen vet vad den andre gör för än det uppstår en konflikt. Möten mellan de båda avdelningarna tenderar att bero på konfliktlösning istället för samarbete.
- *Defined* = Det finns regler och processer för att motverka irritation. Avdelningarna vet vad som förväntas göra vad och man håller sig till det. Man börjar skapa ett gemensamt språk och reflektera kring problem mellan avdelningarna.
- *Aligned* = Klara riktlinjer finns med inslag av flexibilitet. De båda avdelningarna utbyter idéer och sätter sig in i varandras problem. Man tar även kontakt med varandra inför viktiga händelser.
- *Integrated* = Hinder och avgränsningar suddas ut och man delar nu system, struktur och belöning. Man börjar tillsammans lägga upp strategier och tänka långsiktigt och en "överleva eller dö tillsammans" kultur börjar ta vid.

Avancera från ett steg till ett annat

Under detta avsnitt beskriver författarna hur man kan förbättra samarbetet mellan avdelningarna genom att förflytta sig från ett steg till ett annat.

Från undefined till defined

I små företag där det inte finns en tydlig sälj och marknadsavdelning finns oftast inget behov av ett utvecklat samarbete då de informella relationerna oftast är bra. Skulle konflikt ändå uppstå är det viktigt att ledningen ingriper för att skapa regler och definiera roller, vilket är att gå till *defined*.

Från defined till aligned

- Uppmuntra disciplinerad kommunikation

- Jobbrotation som skapar möjlighet att arbeta över avdelningarna
- Skapa en ambassadör mellan avdelningarna
- Placera marknad och sälj avdelning på samma plats
- Öka feedbacken från säljkåren

Från aligned till integrated

De flesta organisationer fungerar bra med aligned men i de fall då förutsättningar ständigt förändras är det bra att helt integrera marknad och sälj avdelningen. Det enkla är att integrera planering, mål och utvärdering. Svårare är det med processer och system samt att bygga upp en gemensam kultur.

- Tillsätta en gemensam chef
- Definiera stegen i marknadsförings- och säljtratten
- Dela marknadsavdelningen i två delar
- Ha gemensamma mål- och incitamentsystem
- Låta sälj och marknad använda samma begrepp och mått

Sammanfattning

Inte alla företag kan eller bör gå mot en helt integrerad organisation men man kan däremot förbättra förhållandet mellan sälj och marknadsavdelningen. Dels då det lägger grund för en bättre arbetsmiljö men också potentiellt ökad lönsamhet i framtiden.

Reflektioner och diskussion kring artikeln

1. Är det alltid sprickor mellan de båda avdelningarna i större företag?

I artikeln lägger författarna fram diskussionen på så sätt att det i mindre företag inte finns någon direkt konflikt mellan dessa medan de i större företag är så det fungerar. En fråga som då väcks är om det i yngre företag, som även anses stora, finns samma problematik. Kan det inte vara så att dessa företag tagit till sig av senare forskning kring organisationers uppbyggnad och på så sätt kunnat motverka dessa konflikter?

2. Vad kan företag ta till sig och lära sig av denna artikel?

Först och främst skickar den en påminnelse till ledningar inom organisationer att se över sin egen miljö och identifiera om det finns konflikter på olika plan. Det behöver inte gälla just sälj och marknadsavdelning utan istället produktdesign och produktion som författarna tar upp inledningsvis i artikeln. Författarna har även identifierat två kategorier, ekonomi och kultur, som två anledningar till att konflikt uppstår mellan dessa avdelningar. Dessa två kategorier är av stor betydelse för att en organisation fungerar och hur dessa två hanteras påverkar hela organisationens prestationer. Att lägga fokus på att stabilisera dessa och skapa en känsla av gemenskap inom organisationen kan vara en enkel lösning till många problem.

Denise Niemi
Jennie Östh
Amanda Svensson
John Leinar
Martin Andersson

Grupp 5
2014-11-21

<http://www.iei.liu.se/indek/utbildning/industriell-marknadsforing/722A29-industrial-marketing-supply-chain?l=sv>