

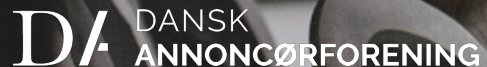


kapero



MarknadsAvdelningen²⁶

Från produktion och tech till affärsvärde



Brand
Marketing
Sweden

Innehåll

- Om undersökningen
- Organisation & Ansvar
- Kanaler, Content, Data & Tech
- Processer & Samarbete
- Framtidens marknadsavdelning

Om undersökningen

Bakgrund och syfte

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

Marknadskommunikation är avgörande för att skapa en konkurrensfördel i en värld präglad av ständig uppkoppling, global konkurrens, generiska produkter och tjänster samt svagare fördelar inom den fysiska distributionen. Samtidigt har det blivit svårare att nå ut till människor och skapa genomslag.

Under de senaste 20 åren har marknadskommunikationen förändrats enormt. Företagen har lagt till fler kanaler, system, data, specialister, innehåll, format, samarbetspartners och e-handelsverksamhet. I kombination med förändrat konsumentbeteende har detta skapat en komplexitet som kan vara svår att överblicka.

Med AI och den fortsatta tekniska utvecklingen finns det inga tecken på att denna komplexitet kommer att minska. Men samtidigt har marknadskommunikationens affärsmässiga genomslag minskat under samma period*.

Eftersom ny teknik och nya kanaler har gjort det möjligt för fler delar av organisationen att kommunicera skapas marknadskommunikationen på många olika ställen inom ett företag. Detta gör marknadsavdelningens roll oklar, samtidigt som förväntningarna på effektivitet, affärspåverkan och strategiskt bidrag fortsätter att öka. Det är utan tvekan en utmanande roll att vara marknadschef idag.

Syftet med denna undersökning är att kartlägga vilken roll och situation marknadsavdelningen befinner sig i idag inom större skandinaviska företag samt att identifiera utmaningar och möjliga åtgärder inför framtiden.

Målet är att rapporten ska fungera som underlag för att hjälpa företagen att stärka sina marknadsavdelningar inför framtiden.

* Les Binet och Peter Field, IPA Data bank

Executive summary

- Ledningen anser att marknadskommunikation är viktigt. Mandatet finns där, men affärsmässiga brister och röriga processer minskar förtroendet.
- Sedan 2023 har marknadsföringens bidrag till de strategiska målen blivit allt viktigare. Detta är positivt, men många avdelningar har fortfarande svårt att visa på affärsvärde.
- Marknadsavdelningen är fortfarande alltför operativ, med för stort fokus på produktion, kanalhantering och taktiska förfrågningar.
- Fler aktiviteter, kanaler och innehåll läggs till utan motsvarande ökning av budgetar och resurser, vilket gör verksamheten mer fragmenterad och ineffektiv.
- Marknadsavdelningens roll behöver förtydligas: drift och produktion, eller strategi och affärsvärde?
- Ett nära samspel med affärsområdena och säljavdelningen är avgörande när det gäller mål, prioritering, planering och samordning. En ren kundleverantörsrelation räcker inte.
- Personalökningen inom marknadsavdelningen har avtagit sedan 2023, medan specialistrollerna fortsätter att öka och överlappar byråernas specialister. Detta gör det svårare att styra roller, ansvar och upphandlingsprocesser.
- Samarbetet med byråerna måste förbättras när det gäller strategier, mål, uppdrag och godkännanden. Alltför mycket tid läggs på samordning och förankring istället för på kreativt arbete.
- AI sparar tid och ökar effektiviteten, men den tid som sparas används för närvarande främst till att göra mer av samma sak. Detta riskerar att öka produktionen och fragmenteringen istället för att lösa de underliggande problemen.
- Det finns stora möjligheter att öka både effektiviteten och att få ut mer effekt. Lösningen ligger i bättre strategier, prioriteringar, uppdrag, beslut och kopplingar till affärsvärde.

Urval och metod

Undersökningen bygger på både en kvantitativ och en kvalitativ metod och kombinerar en webbenkät med djupintervjuer. Både enkät och intervjuer riktade sig till respondenter inom tre baser – Marknad, Ledning och Byråer (se tabellen över undersökningens respondenter för vilka befattningar som ingår i respektive bas). Webbenkäten genomfördes under våren 2026 med hjälp av Norstat.

Urvalskriteriet för företagen var en omsättning på mer än 250 miljoner svenska kronor i Sverige, Norge och Danmark. Medlems-företag i Brand Marketing Sweden, ANFO Annonssørföreningen och Dansk Annonceforening bjöds också in att delta i undersökningen.

Undersökningen omfattar både B2B- och B2C-företag inom olika branscher. Sammantaget visar resultaten att det finns små skillnader mellan B2B och B2C, men där det finns betydande skillnader lyfts dessa fram separat.

Stor vikt har lagts vid att uppnå ett representativt urval av respondenter. För att täcka ett brett perspektiv och nyansera skillnader presenterar rapporten de olika respondentgruppernas synpunkter på olika frågor.

Parallellt med undersökningen genomfördes 24 djupintervjuer inom Marknad och Ledning från stora företag för att fastställa en relevant frågeställning i undersökningen och för att tillföra viktiga perspektiv till analysen av resultaten.

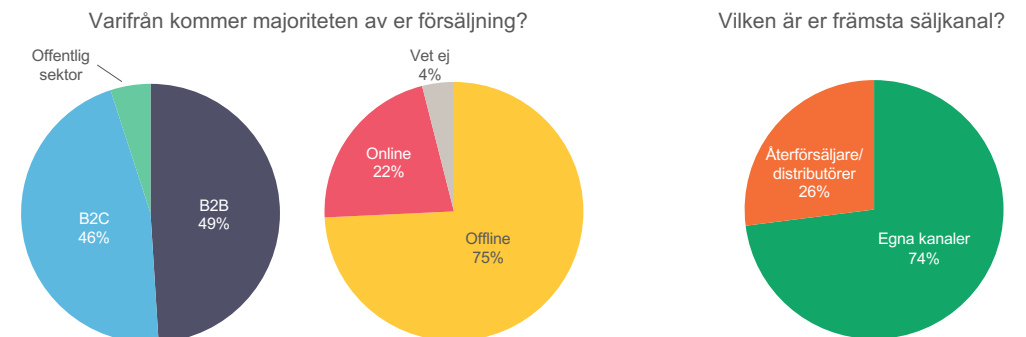
Slutligen utgår rapporten från Kaperos 25-åriga konsulterfarenhet för att sätta resultaten från undersökningen i ett bredare sammanhang.

Undersökningens respondenter

Bas	Arbetsroller	Antal
Marknad	Marknadschefer och kommunikationsdirektörer	185
Ledning	VD:ar, vice VD:ar, CFO:er, säljchefer och affärsområdeschefer	79
Byråer	Kundansvariga på reklam- och mediebyråer	72
Total		336

Respondenterna delas in i tre baser – marknad, ledning och byråer – utifrån deras yrkesroll. Dessa baser används genomgående i rapporten för att bryta ned och jämföra resultaten. När resultaten bryts ned ytterligare inom en bas anges den specifika rollen.

Observera att de rollbeteckningar som används i rapporten ibland är förenklade. "VD" avser VD:ar och vice VD:ar. "Sälj/AO" avser säljchefer och affärsområdeschefer.



Bas: Marknad & Ledning

Vi som genomfört studien



Kapero är managementkonsulter med ingenjörsbakgrund, specialiserade inom marknadsföring, kommunikation och media. Vi hjälper marknadsavdelningar och medieföretag att bli mer effektiva och få ut mer effekt av sin kärnverksamhet.

Vårt arbete omfattar olika områden såsom organisation och roller, strategi och planering, intressenter och behov, processer och verktyg, kanaler och innehåll, inköp och leverantörer samt uppföljning och nyckeltal.

Vi arbetar i nära samarbete med våra uppdragsgivare, deras medarbetare och intressenter i projekten. Det handlar om att förenkla och förtydliga när det gäller prioritering, samarbete, roller, ansvar, beslutsfattande och arbetssätt. Målet är att öka värdeskapandet, minska friktionen och säkerställa tydliga kopplingar till affärsmålen.

Vår metod baseras på en kombination av engagerande djupintervjuer tillsammans med relevant data för att analysera nuläget och ta fram de bästa lösningarna. Eftersom vi är praktiskt inriktade och specialiserade inom detta område stöttar vi även våra uppdragsgivare med att implementera nya arbetssätt och underlätta förändring.

Kapero grundades 2002 och har genomfört över 300 projekt för mer än 100 kunder, främst i Skandinavien men även i Storbritannien, Tyskland, Frankrike och Schweiz. Våra kunder finns inom de flesta branscher och många av dem är verksamma internationellt, med fokus på både B2B och B2C. Vi arbetar också med flera av Europas största mediebolag.

Några exempel på kunder är Ikea, H&M, Scania, Atlas Copco, Electrolux, Marshall, Volvo, Swedbank, Telia, Oatly, ICA, Coop, Apoteket, Husqvarna, Gjensidige, Arla, Bonnier News, Aller Media, Neue Zürcher Zeitung, Storytel and Bauer Media.



Kaj Johansson
+46 70-790 57 79
kaj@kapero.com



Brand Marketing Sweden är en oberoende intresseorganisation som har funnits sedan 1924. Vi företräder Sveriges marknadsförare gemensamma intressen och verkar för att marknadsföring och varumärkesbyggande ska skapa verkligt affärsvärde. Vi stärker marknadsföringens roll som strategisk affärsfunktion genom vägledning, påverkan och kunskap som bygger starka varumärken och skapar verklig effekt.

Behovet av en samlande och strategisk röst för marknadsförare har blivit ännu viktigare. Den snabba teknikutvecklingen, inte minst inom AI, ökade krav på ansvarstagande, transparens och hållbarhet samt ett mer komplext marknadslandskap ställer nya krav på marknads- och kommunikationsfunktioner.

Samtidigt finns ett växande behov av att tydligare koppla insatser inom marknadsföring och varumärke till affärsstrategi, lönsamhet och långsiktigt värdeskapande. Utmaningarna är ofta tvärfunktionella och svåra att hantera på egen hand. De kräver gemensamma definitioner och gemensamt språk, faktabaserad kunskap, samverkan och branschgemensamma lösningar. Här fyller Brand Marketing Sweden en central roll.

Vi stärker våra medlemmars förmåga att navigera och använda marknadsföring som ett strategiskt verktyg i affären. Vi driver strategiska initiativ inom områden som effekt, transparens, ansvarsfull marknadsföring och hållbarhet – genom dessa initiativ förser vi våra medlemmar med praktiska verktyg, utbildningar, rekommendationer och inspiration.



Hanna Riberdahl
Mobil: +46 70-229 66 90
hanna.riberdahl@brandmark.se

Vi som genomfört studien



ANFO Annoncørforeningen är den ledande organisationen för annonsörer och marknadsföringsinriktade företag i Norge. Organisationen företräder företag inom olika branscher och av alla storlekar och arbetar för att säkerställa bästa möjliga kommersiella, regleringsmässiga och yrkesmässiga villkor för dem som investerar i marknadsföring. ANFO är den samlade rösten för norska annonsörer och arbetar ständigt för att förbättra villkoren inom branschen på våra medlemmars vägnar.

Organisationen samverkar med beslutsfattare, tillsynsmyndigheter och branschaktörer för att säkerställa rättvis konkurrens, öppenhet och ansvarsfulla marknadspraxis. I ett landskap som i allt högre grad präglas av globala plattformar och teknikjättar har denna roll blivit allt viktigare. En växande andel av reklamutgifterna går till internationella ekosystem med begränsad insyn, vilket förskjuter maktbalansen bort från de lokala marknaderna. ANFO arbetar för att åtgärda dessa strukturella obalanser och stärka annonsörernas ställning.

ANFO förser också sina medlemmar med praktiska verktyg, utbildning, insikter och undersökningar. AI för marknadsförare är en prioritering. ANFO stöder medlemmarna i att förstå, implementera och hantera AI inom marknadsföring, från strategi och produktivitet till etik, regelefterlevnad och varumärkesrisker.

Målet är tydligt: att säkerställa att norska annonsörer förblir konkurrenskraftiga, datadrivna och ansvarsfulla i en snabbt föränderlig teknisk miljö.

Kort sagt kombinerar ANFO intressebevakning, kunskap/utbildning och marknadsinsikter för att stärka annonsörernas inflytande och långsiktiga värdeskapande i Norge.



Aina Lemoen Lunde
+47 917 55 150
aina@anfo.no



Dansk Annoncørforening är Danmarks ledande nätverk och branschorganisation för annonsörer, marknadsföringschefer och varumärkesägare.

Vi samlar branschfolk för att dela kunskap, diskutera branschtrender och stärka marknadsföringens roll i näringslivet.

Våra medlemmar är några av Danmarks ledande annonsörer, varumärken och marknadsföringsorganisationer, som representerar ett brett spektrum av branscher, däribland detaljhandel, FMCG, finans, telekom, media, teknik, fordonsindustri, resor och e-handel. Bland dem finns marknadschefer, marknadsföringsdirektörer, digitala ledare, varumärkeschefer, mediespecialister och andra ledande beslutsfattare som ansvarar för att driva företagstillväxt genom marknadsföring.

Medlemmarna får tillgång till exklusiva evenemang, expertinsikter, branschundersökningar och ett starkt nätverk av erfarna marknadsföringsproffs. De håller sig à jour med de senaste utvecklingarna inom AI, varumärkesbyggande, media, detaljhandelsmedia och digital marknadsföring samtidigt som de utbyter erfarenheter med kollegor från Danmarks ledande företag.

Genom att sammanföra erfarna marknadsförare från både danska och internationella företag skapar Dansk Annoncørforening ett unikt forum för nätverkande, kunskapsutbyte och för att forma marknadsföringens framtid i Danmark. Vi bygger värdefulla relationer, utvecklar kompetenser och stärker marknadsföringsbranschen som helhet.



Thomas Kragh
+45 5139 3347
thomas@danskannoncørforening.dk

”



Marknadsavdelningen ställs i allt högre grad till svars för försäljningsresultaten – inte bara för kommunikationen.”

Hege Bergland Ebbestad
CMO – McDonald's Norway

”



Vi arbetar ofta i silos – och det är just det jag försöker komma bort från. Man ska uppleva oss som en enda organisation”

Henrik Stridsman
Kommunikationsdirektör –
Försäkringskassan

”



Det har tagit väldigt lång tid att se till att vår KPI-hantering fullt ut återspeglar vårt bidrag till företaget. Nu tror jag att vi börjar komma framåt, men det har verkligen varit otroligt svårt.”

Carolina Myhrberg
Deputy Head of Marketing – Handelsbanken

”



Det är på marknadsavdelningen som värdet skapas. Om jag, som CFO, inte har en djup förståelse för det, kan jag aldrig utföra mitt arbete riktigt väl.”

Ida Hjertberg
CFO – Orkla Foods Norway

”



Marknadsavdelningen har blivit organisationens fångstnät: om ingen annan tar ansvar för det, hamnar det där. Och det blir alltid gjort – vilket är både avdelningens största styrka och dess största strukturella problem.”

Ane Brorson Fich Billeskov
CMO – Gyldebrand

”



Även inom en välorganiserad marknadsavdelning kan kravet på att alla ska arbeta snabbare leda till att medarbetarna drar åt olika håll, om man har olika uppfattningar om förändringar på marknaden och inom tekniken. För att alla ska dra åt samma håll krävs ett mycket nära ledarskap.”

Max Hamberg
CMO – Dustin

”



Marknadsavdelningen förväntas uppnå två lika viktiga men i grunden olika mål: att leverera kortsiktiga affärsresultat och samtidigt bygga upp ett långsiktigt varumärkesvärde.”

Robert Nygren Rapir
CMO – Svenska Spel

”



Ju fler KPI:er en organisation följer upp, desto svårare blir det att faktiskt sätta prioriteringar. Disciplinen att begränsa antalet nyckeltal till ett minimum är avgörande för att kunna agera snabbt och enhetligt.”

Espen Arnesen
Sales Director – Lerum

”



Marknadsavdelningen har gått från att vara en transportör av produktinformation till organisationens strategiska centrum för synlighet, relevans och effekt.”

Niclas Ericsson
Group CEO – Elkjøp Nordic

Organisation och ansvar

Dagens marknadsavdelningar verkar i en allt mer komplex verklighet, präglad av fler kanaler, förändrade konsument-beteenden och otydliga organisationsstrukturer.

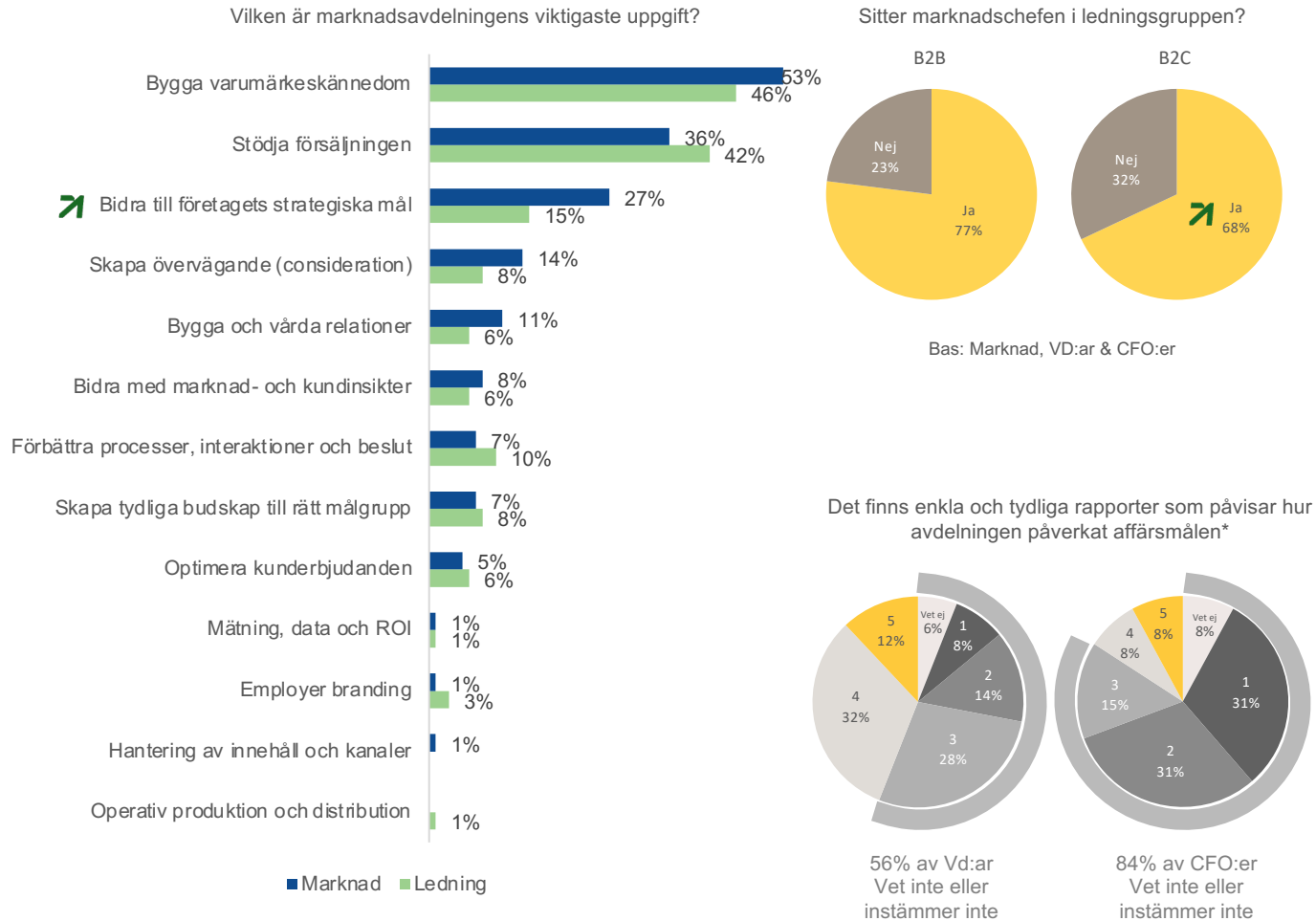
Samtidigt har kommunikation blivit något som allt fler delar av organisationen både kan och vill arbeta med. Det gör det svårare för marknadsavdelningen att hålla ihop kommunikationen, skapa tydliga prioriteringar och skapa förtroende i organisationen.

För att lyckas behöver marknadsavdelningen tydliggöra sin roll och sitt mandat. Det handlar både om avdelningens bidrag till affären och om dess ansvar för att skapa riktning och hålla ihop varumärke och kommunikation i organisationen.

Innehåll

- Marknadsavdelningens roll och ansvarsområden
- Så organiserar sig dagens marknadsavdelningar
- KPI:er och kopplingen till affärsmålen
- Specialistroller och ökande överlapp
- In-house: fördelar och nackdelar
- De mest uppskattade typerna av samarbetspartners

Viktig roll men svårt att visa värde



Marknadschefer, CFO:er, VD:ar and säljchefer är alla överens om att marknadsavdelningens viktigaste uppgift är att bygga varumärkeskännedom och stötta försäljningen. VD:ar lägger större vikt vid varumärkesbyggande, medan ekonomichefer och försäljningschefer prioriterar den försäljningsstöttande rollen. Jämfört med 2023 har dock "att bidra till företagets strategiska mål" ökat märkbart i betydelse – detta måste ses som en positiv förändring, eftersom det tidigare var väldigt lågt prioriterat.

Majoriteten av marknadscheferna ingår för närvarande i företagets ledningsgrupp. Jämfört med 2023 har skillnaden mellan B2B- och B2C-företag minskat, vilket tyder på att marknadsavdelningens roll har blivit mer enhetlig mellan olika företagstyper. I de fall där marknadschefen inte är representerad i ledningsgruppen rapporterar marknadscheferna vanligtvis till en kommersiell chef (CCO), som ingår i ledningsgruppen, eller direkt till VD:n.

Att vara utanför ledningsgruppen behöver inte nödvändigtvis vara fel. Marknadsavdelningar som ingår i den kommersiella verksamheten får ett naturligt kommersiellt fokus och integreras i affärsstrategin. I praktiken kan de därmed få ett bredare mandat än om de hade stått vid sidan om. Det finns dock en risk att man fokuserar för mycket på kortsiktig försäljning på bekostnad av varumärkesbyggande. Oavsett hur verksamheten är organiserad, är ett nära och välfungerande samarbete med affärssidan avgörande.

En utmaning för ledningen är att avgöra hur marknadsavdelningens arbete bidrar till affärsmålen. De är inte nöjda med de rapporter de får. CFO:er är de som är mest missnöjda med den nuvarande rapporteringen, följda av VD:ar. Detta är betydelsefullt eftersom CFO:er vanligtvis har den bästa insynen i företagets finansiella resultat och lönsamhet.

Trots att man mäter och rapporterar mer än någonsin tidigare saknas en viktig pusselbit: en tydlig koppling till affärsmålen. Att visa den konkreta affärseffekten av marknadsföringsaktiviteterna är avgörande för att varje marknadschef ska kunna vinna förtroende och få mandat.

Brett ansvar med otydlig gräns

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

	Område	Marknad	VD	Sälj/AO
Huvudansvar	Mediestrategi	4,8	4,5	4,5
	Visuell identitet	4,8	4,6	4,7
	Sociala medier	4,8	4,7	4,4
	SEM (Sökmordsmarknadsföring)	4,8	4,6	4,1
	Varumärke	4,7	4,5	4,4
	SEO (Sökmotorsoptimering)	4,7	4,5	4,1
	Kampanjmätning	4,7	4,3	4,5
	Google Analytics eller liknande	4,6	4,6	4,0
	Kampanjkoncept	4,6	4,4	4,3
	Kommunikationsstrategi	4,5	4,1	4,3
	Webb	4,5	4,5	3,9
	CRM (Email/SMS, m.m.)	4,3	3,9	4,3
	Målgruppsanalys	4,2	4,1	4,3
	Sponsring	4,2	3,9	4,2
	PR	4,1	4,0	3,9
	Kundinsikt	4,0	3,8	3,9
Ibland huvudansvar	Lojalitetsprogram	3,8	3,4	3,9
	Förpackning	3,6	3,4	3,2
	E-handel	3,6	3,6	3,2
	Kundupplevelse	3,5	3,5	3,3
	Butikskoncept/-utformning	3,4	3,5	3,4
	Kundnöjdhet	3,4	3,2	3,4
Medansvariga	Intern kommunikation	3,3	3,1	3,1
	Försäljning	3,1	3,2	3,8
	Prissättning/kampanj	3,1	2,9	2,9
	Hållbarhet	2,9	3,0	2,7
	Produkt/sortiment generellt	2,8	2,9	2,6
	Prissättning generellt	2,4	2,5	2,4

Dagens marknadsavdelning har ett brett uppdrag och är verksam inom många olika områden. Marknadschefer, VD:ar och säljchefer verkar ha en liknande syn på marknadsavdelningens ansvarsområden.

De främsta ansvarsområdena omfattar kommunikation i köpta och egna kanaler, samt varumärke, kampanjer, visuell identitet, målgrupper och analys.

Kundinsikter får också relativt höga betyg i alla grupper, vilket understryker dess betydelse för marknadsfunktionen, även om det inte alltid betraktas som ett kärnansvar. På de flesta företag är det dock marknadsavdelningen som har huvudansvaret för kundinsikter (43%), följt av Sälj (29%) och Produkt (14%).

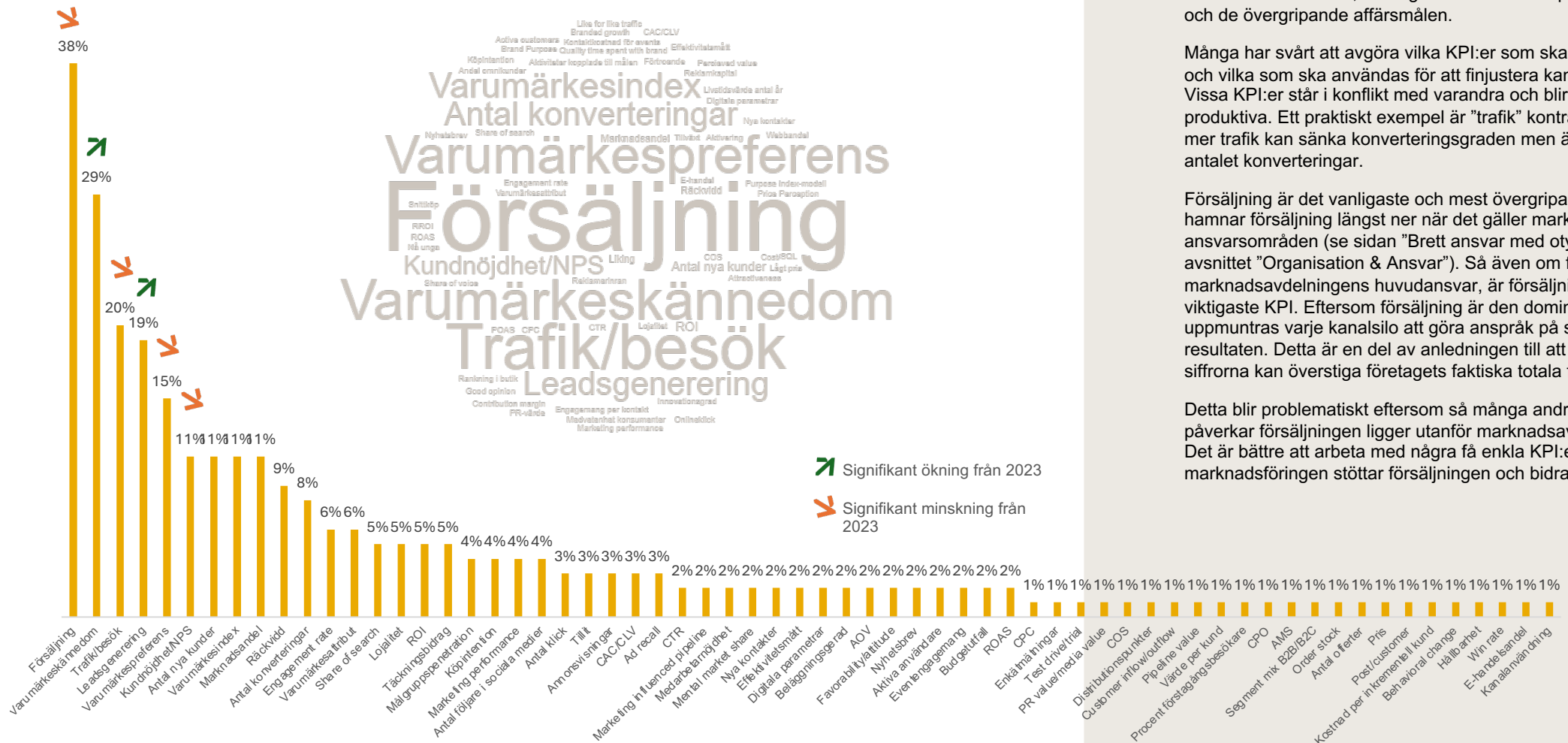
Andra områden ligger i gränslandet mellan marknadsföring, kommunikation, försäljning och produkt. Typiska exempel är lojalitetsprogram, e-handel och förpackningar. Vissa företag tilldelar dessa ansvarsområden till marknadsavdelningen, medan andra inte gör det.

Det är viktigt att förstå vad marknadsavdelningen ansvarar för, men det är lika viktigt att förstå vilka områden den inte har huvudansvaret för. Bland dessa områden finns de tre första av Kotlers fyra P:n: pris, produkt och plats. Endast det sista P:et (Promotion), ingår generellt i marknadsavdelningens huvudansvar.

Resultaten visar att de flesta företag har separerat de fyra P:na organisatoriskt. Detta skapar en viktig utmaning för en modern marknadsavdelning: pris, produkt, plats och marknadsföring måste samverka, även när de ingår i olika delar av organisationen. Företagen behöver därför en operativmodell som kopplar samman dessa områden och gör det möjligt att optimera dem. Marknadsavdelningarna är ofta väl lämpade att bidra till att sammanlänka detta arbete, eftersom de ofta äger Kundinsikts-frågan och deras påverkan är beroende av att de övriga tre P:na fungerar väl.

För många KPI:er – vilka är relevanta?

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



Det förekommer mängder av KPI:er på marknads-avdelningar idag. Dessa KPI:er kommer ofta från olika kanaler och/eller system, vilket gör det möjligt att mäta många olika saker. På sätt och vis kommer KPI:erna "underifrån", vilket gör det svårt att koppla dem till strategin och de övergripande affärsmålen.

Många har svårt att avgöra vilka KPI:er som ska styra verksamheten och vilka som ska användas för att finjustera kanaler och aktiviteter. Vissa KPI:er står i konflikt med varandra och blir direkt kontra-produktiva. Ett praktiskt exempel är "trafik" kontra "konverteringsgrad": mer trafik kan sänka konverteringsgraden men ändå öka det totala antalet konverteringar.

Försäljning är det vanligaste och mest övergripande KPI:et. Samtidigt hamnar försäljning längst ner när det gäller marknads-avdelningens ansvarsområden (se sidan "Brett ansvar med otydliga gränser" i avsnittet "Organisation & Ansvar"). Så även om försäljning inte är marknadsavdelningens huvudansvar, är försäljningen avdelningens viktigaste KPI. Eftersom försäljning är den dominerande KPI:n uppmuntras varje kanalsilo att göra anspråk på sin andel av resultaten. Detta är en del av anledningen till att de sammanlagda siffrorna kan överstiga företagets faktiska totala försäljning.

Detta blir problematiskt eftersom så många andra parametrar som påverkar försäljningen ligger utanför marknadsavdelningens kontroll. Det är bättre att arbeta med några få enkla KPI:er som visar hur marknadsföringen stöttar försäljningen och bidrar till affärsmålen.

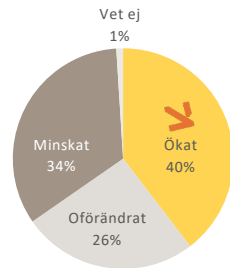


kapero

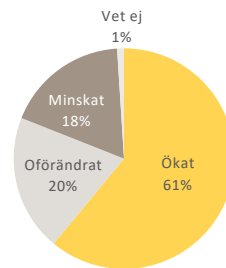
Bas: Marknad * This question was asked in an open-ended question form with no predefined answer options.

Fler specialister – som överlappar

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

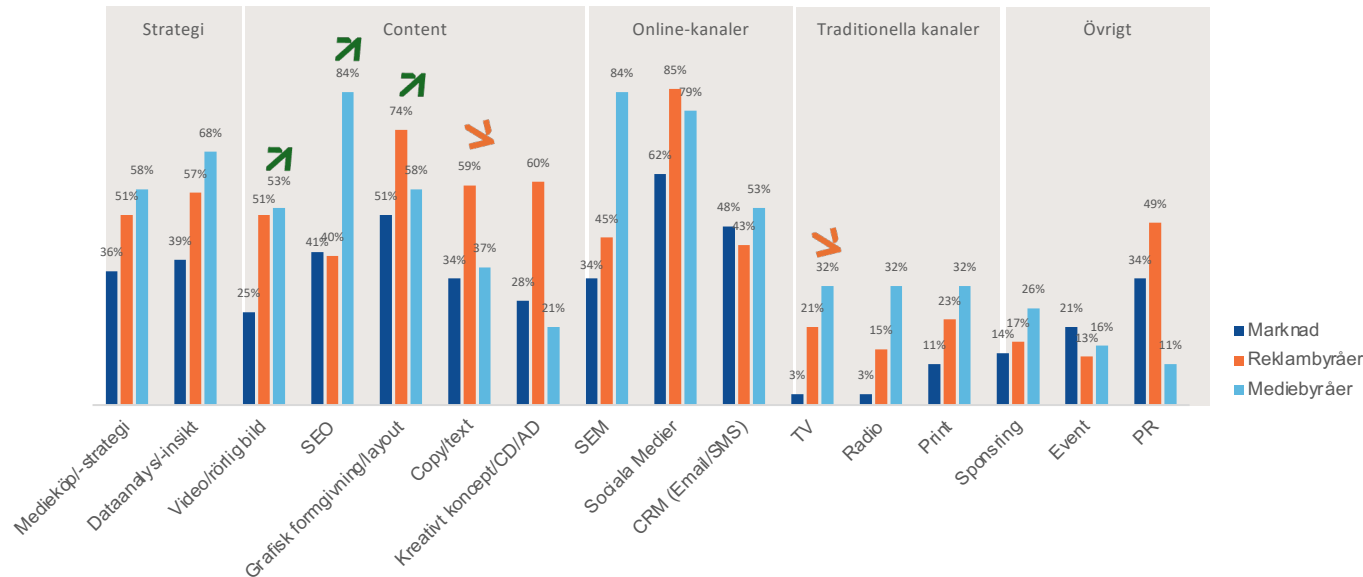


Hur har antalet specialister förändrats de senaste 3-5 åren?



Bas: Marknad

Inom vilka områden har ni specialister?



Antalet anställda på marknadsavdelningen ökar inte längre i samma takt. Medan undersökningen från 2023 visade en tydlig nettotillväxt på 42 %, uppgår siffran för 2026 endast till 6 %, vilket tydligt visar hur de senaste ekonomiska utmaningarna påverkar marknadsavdelningarna.

Samtidigt har specialiseringen fortsatt att öka. Företagen utökar eller förstärker sin specialistkompetens inom områden som sociala medier, mediestrategi, SEM, SEO, CRM och innehållsproduktion, ofta kopplat till egna och digitala kanaler.

Detta tyder på en förändring i teamets sammansättning snarare än en bred expansion av personalstyrkan. Marknadsavdelningarna ombalanserar sin verksamhet mot mer specialiserad kompetens inom ramen för en ungefär lika stor personalstyrka, även om en del av förändringen också kan spegla konsolidering, ombenämning eller outsourcing.

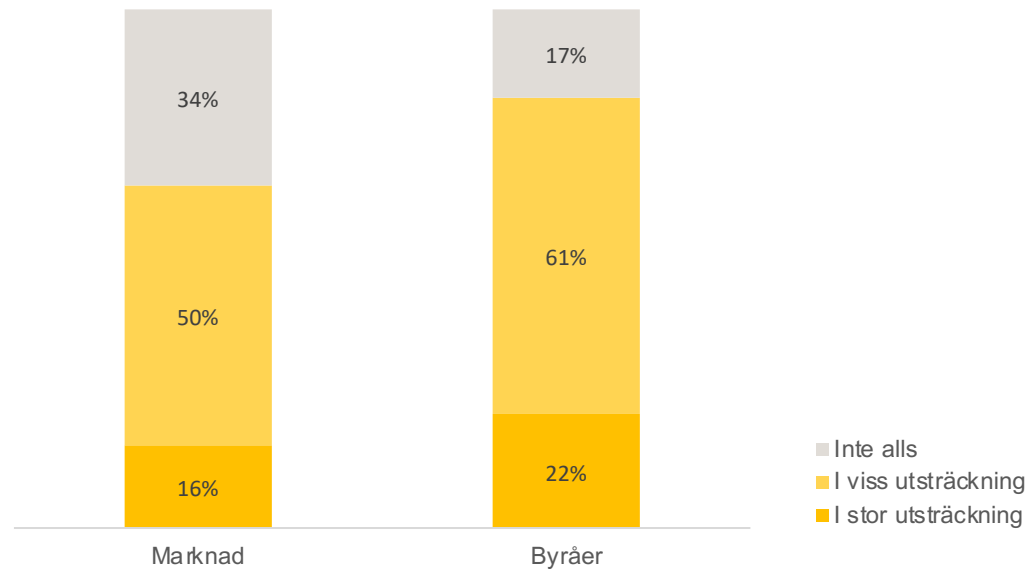
Historiskt sett har byråer kompletterat marknadsavdelningarna med specialiserad expertis. Idag dupliceras dock många specialister i allt högre grad – eller till och med tredubblas – mellan marknadsavdelningar, reklambyråer och mediebyråer. Traditionella medier förblir det främsta undantaget, där dessa roller fortfarande huvudsakligen är byråbaserade.

Detta leder till fler personer i processen, mindre tydliga ansvarsområden och mer otydliga arbetssätt. Det väcker också en viktig fråga: när är det bäst att bygga upp expertis internt, och när är det bättre att outsource. Här gäller det att vara realistisk när det gäller förmågan att attrahera och bedöma rätt kompetens?

Fler specialister ställer också högre krav på ledarskapet. Specialister kan anse att just deras område är det viktigaste och blir ofta bundna till en specifik kanal med särskilda nyckeltal. Detta kan leda till konflikter och olika synsätt på målen. Marknadsinsatserna och syftet måste hanteras på ett helhetsinriktat sätt.

Organisation efter kanaler

I vilken utsträckning är marknadsavdelningen organiserad utifrån kanaler?



Det operativa arbetet inom marknadsavdelningen organiseras ofta efter kanal och/eller specialistområde. Därför är de flesta marknadsavdelningar idag uppdelade i "silos" baserade på dessa kanaler/områden.

Det ökade antalet kanalspecifika specialister och det faktum att budgetfördelningen ofta sker per kanal förstärker silostrukturen. Detta medför flera risker. Varje silo fokuserar på sin egen kanal, kanalspecifika leverantörer och/eller de system som används för den kanalen, vilket leder till en konkurrenssituation mellan avdelningarna och att helhetsperspektivet går förlorat. Det skapar också svårigheter i samspelet med andra avdelningar utanför marknadsavdelningen, vilket leder till flera kontaktpunkter.

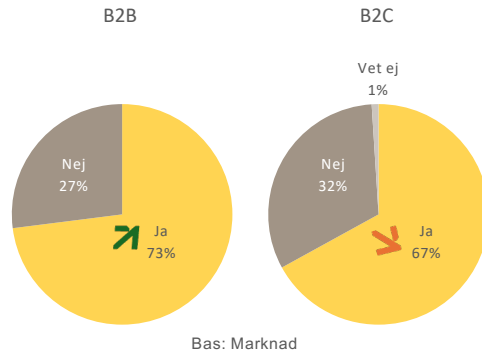
Varje silo har ofta sina egna byråer som driver strategier och sina egna KPI:er. Detta skapar utmaningar när de övergripande marknadsstrategierna och målen står i konflikt med detaljerade kanal-KPI:er. Inledningsvis skapas dessa KPI:er ofta för att utöka och säkra byråernas verksamhet snarare än kundens. Detta kan leda till att silona och deras leverantörer överskattar eller överdriver sin inverkan på det totala resultatet i ett försök att bevisa sitt värde för verksamheten. Som flera VD:ar har sagt: "Om jag lägger ihop resultaten från organisationens olika delar överstiger summan det faktiska resultatet med råge".

Flera kanaler försöker parallellt lösa övergripande behov, såsom varumärkeskommunikation, var för sig, vilket resulterar i fragmenterad kommunikation.

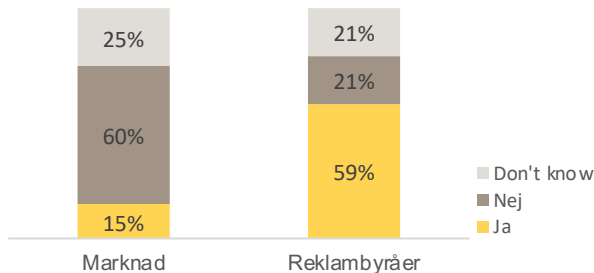
Utmaningen ligger i att optimera en verksamhet med autonoma kanalsilos, samtidigt som effektivt marknadsarbete bygger på samordning, samarbete och optimering över olika kanaler.

Många har inhouse-avdelningar

Har ni en inhouse-avdelning?



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



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

Område	%
Kostnadseffektivt	53%
Snabbhet/kortare ledtid	48 %
Kunskap/vi kan vår verksamhet bäst	33 %
Vi är närmare affären	18 %
Bättre koll/kontroll/enhetligt resultat/rätt känsla & tonalitet	13 %
Varumärkesnära/hålla ihop varumärket	13 %
Säkerställa kvalitet	12 %

Bas: Marknad

Inhouse-avdelningar får en bredare och mer framträdande roll i takt med att företagen hanterar fler specialiserade kompetenser, kanaler och innehållsproduktion internt. Bland de tillfrågade B2B-företagen har andelen med en intern avdelning ökat avsevärt sedan 2023 (från 50 % till 73 %). Bland B2C-företagen har andelen däremot minskat något (från 73 % till 67 %).

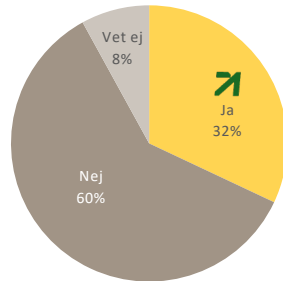
Snabbhet och kostnadseffektivitet är fortfarande de främsta drivkrafterna för intern produktion. Men övertygelsen att "vi kan vår verksamhet bäst" har blivit mer framträdande, vilket ytterligare understryker värdet av närhet och branschkunskap.

Många interna avdelningar strävar inte bara efter att "producera" utan också att "skapa" kommunikationslösningar som tidigare köptes in från externa byråer. Denna breddning av deras uppdrag ställer högre krav på de interna teamen och skapar utmaningar när det gäller kompetens och kapacitet. Samtidigt anser byråerna ofta att marknadsavdelningarna tar på sig uppdrag som byråerna är bättre rustade för. Denna spänning kan försvåra ett effektivt och smidigt samarbete mellan interna team och externa byråer.

Närheten till interna intressenter, i kombination med uppfattningen att interna tjänster är "gratis", kan också försvaga prioriteringen och leda till överproduktion av resurser. Därför kan en intern lösning i praktiken visa sig vara dyrare än att köpa in tjänsten externt, trots att timkostnaden är lägre. En tydlig operativmodell är därför avgörande för att avgöra vilka funktioner och uppdrag som bör hanteras internt och vilka som bör läggas ut externt.

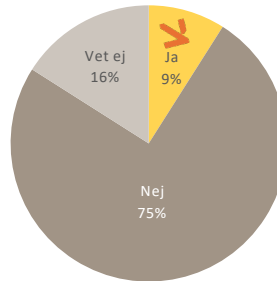
Medieköp lyfts in på avdelningen

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



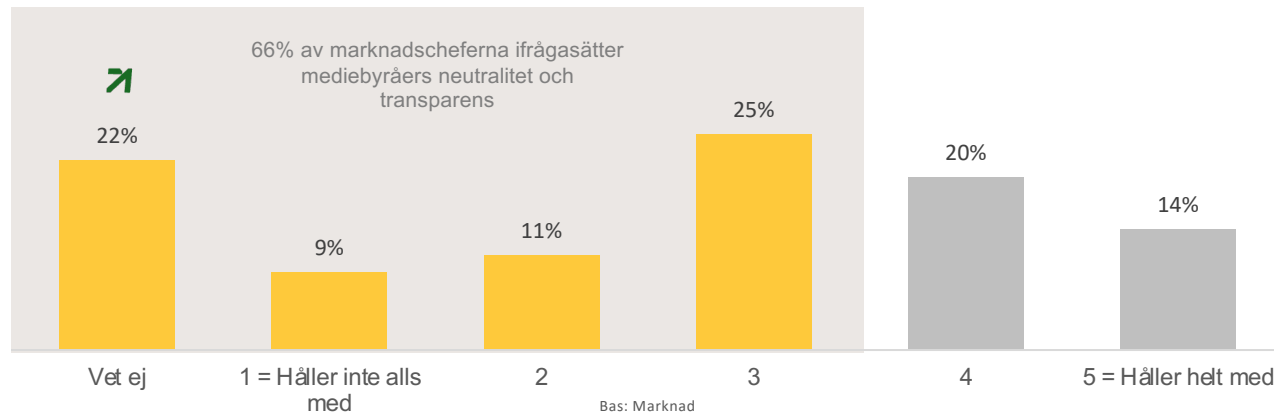
Bas: Marknad

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



Bas: Marknad

Mediebyråerna är neutrala och transparenta i sina rekommendationer/köp



↗ Signifikant ökning sedan 2023
↘ Signifikant minskning sedan 2023

Trenden att ta hem medieinköpen har varit tydlig under flera år. Nu är det däremot färre företag som aktivt överväger att göra det under de kommande tre åren, vilket tyder på att marknaden börjar nå en jämvikt. De företag som har velat ta hem medieinköpen har i stor utsträckning redan gjort det. År 2023 uppgav 26% att de hade lyft in medieköpen, och i dag uppgår 32% att de lyfta in sina medieköp senaste 3 åren. Sammantaget tyder det på att en majoritet av alla företag har lyft in sina medieköp vid det här laget.

Transparens är fortfarande en central fråga. Andelen som svarar "vet ej" på frågan om mediebyråernas neutralitet har ökat betydligt, samtidigt som 45% aktivt ifrågasätter den. Tillsammans med byråernas administrativa kostnader samt frågor om dataäggande och närhet till affärsverksamheten fortsätter detta att stärka argumenten för att sköta medieinköpen internt.

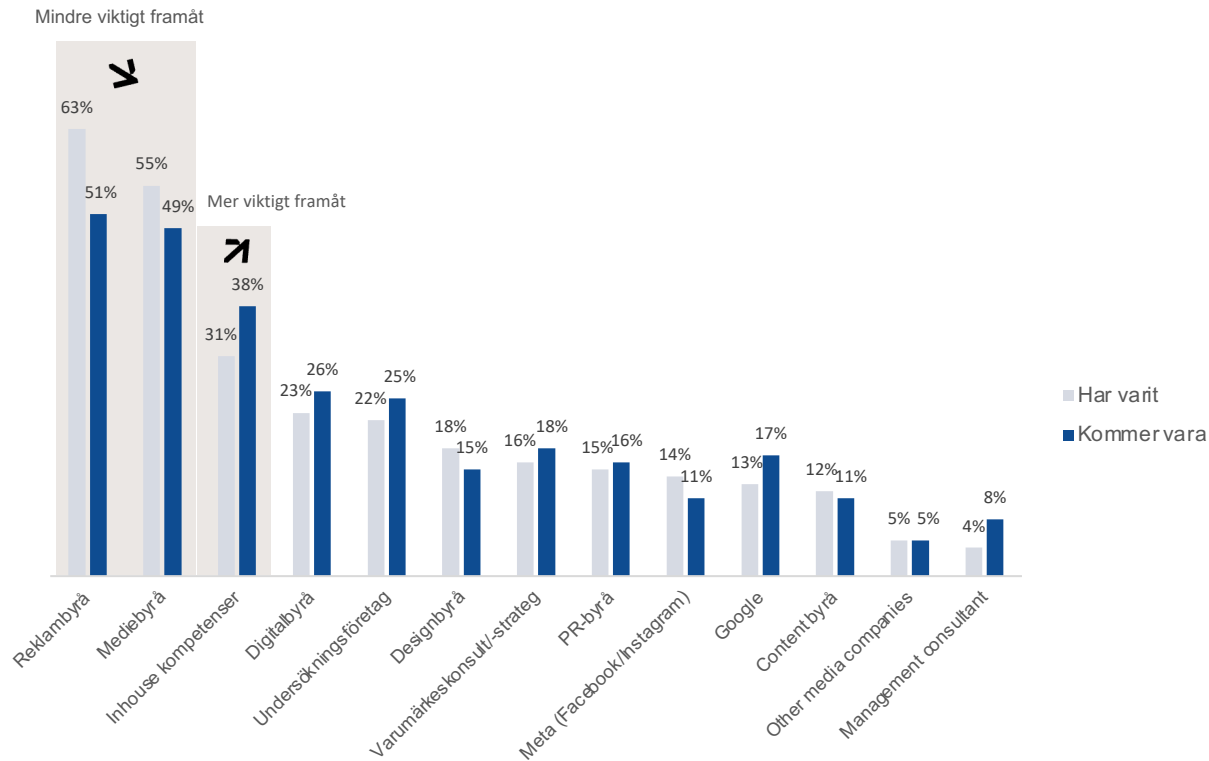
I praktiken har det dock visat sig medföra flera utmaningar. De specialistroller som krävs för att hantera medieinköpen internt får ofta en låg beläggningsgrad, eftersom resurserna inte kan fördelas mellan flera kunder på samma sätt som hos en byrå. Specialiseringen innebär också att kanalvalet lätt styrs mot de områden som den tillgängliga specialisten kan bäst. Dessutom har många som arbetar med interna medieinköp en bakgrund på byrå och tar med sig liknande antaganden om transparens och krav på plattformarna. Därmed kvarstår många av de transparensproblem som förändringen ursprungligen var tänkt att lösa.

Eftersom interna medieinköpsfunktioner vanligtvis är begränsade till digitala kanaler har det också visat sig svårare än väntat att samordna budgetar mellan den interna verksamheten och externa samarbetspartner. Resultatet blir ofta ökad komplexitet och intern konkurrens, snarare än den förenkling som eftersträvades.

Oavsett om ni väljer att ta hem medieinköpen eller inte bör prioriteringen därför vara att utveckla och ta ägarskap över er mediestrategi. Strategin bör omfatta både köpta och egna kanaler och kompletteras med tydliga krav på hur medieinköpen ska genomföras. På så sätt kan ni styra insatserna och skapa bättre förutsättningar för löpande optimering.

En partnermix under förändring

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



Det finns en tydlig tendens bland marknadsavdelningar att gå bort från en partnermodell som kretsar kring ett fåtal dominerande byrårelationer. Mediebyråer och reklambyråer är fortfarande de viktigaste partnerna idag, men båda förväntas få minskad betydelse under de kommande tre åren. Samtidigt förväntas den interna kompetensen bli en allt viktigare partner. Sammantaget tyder detta på att den traditionella rollen som huvudbyrå fortsätter att minska.

Denna förändring drivs delvis av det växande antalet kanaler och den specialistkompetens som krävs för att hantera dem. I takt med att marknadsavdelningar lägger större vikt vid egna och förtjänade kanaler såsom webben, CRM, internkommunikation, sociala medier och innehåll, förlitar sig företagen i högre grad på en bredare mix av intern kompetens, innehållsleverantörer, specialiserade byråer och plattformsekosystem.

Denna utveckling förändrar också hur marknadschefer ser på "partners". Tyngdpunkten förskjuts från en samordnande huvudbyrå mot ett bredare partnerekosystem, där interna team, byråer, specialister och plattformar alla bidrar med olika delar av marknadsföringssystemet.

Därför handlar den viktigaste utmaningen allt mindre om att välja en huvudpartner och allt mer om att samordna flera bidragsgivare. Tydliga roller, ansvar och processer blir allt viktigare i takt med att fler kompetenser finns både inom och utanför marknadsavdelningen.

Organisation och ansvar

Insikter

- Idag har marknadsavdelningen ett omfattande ansvarsområde. Ansvarsfördelningen varierar mellan olika företag och branscher, men huvudansvaret ligger på marknadskommunikation, med undantag för 3 av Kotlers 4 P:n.
- De flesta marknadsavdelningar är organiserade efter kanaler, vilket gör det svårt att styra prioriteringar, budgetar, processer och KPI:er över hela marknadsföringssystemet. Detta ökar behovet av roller med ett tydligt mandat att samordna mellan olika kanaler.
- Marknadsavdelningen använder idag många olika KPI:er. KPI:er kopplade till försäljning är vanligast, även om de flesta marknadsavdelningar inte har det primära ansvaret för försäljningen.
- Marknadsavdelningarna växer inte längre främst genom att öka personalstyrkan, utan genom specialisering. I takt med att den interna specialistkompetensen stärks och återspeglas hos byråer och mediebyråer blir gränserna mellan interna team och externa partners allt mindre tydliga.
- Partnerlandskapet blir allt bredare och mer komplext. I takt med att interna team, byråer, specialiserade partners och plattformar i allt högre grad bidrar till samma marknadsföringssystem måste marknadsavdelningen bli bättre på att definiera roller, ansvar och arbetssätt.
- Reklam- och mediebyråer förblir viktiga partners, men deras roll blir mindre dominerande i takt med att interna kompetenser och specialiserade partners får en mer central roll.

Åtgärder

- Kanalsilos skapar utmaningar när det gäller styrning, prioriteringar och fastställande av KPI. Det behövs en starkare koppling mellan affärsverksamheten och marknadsföringen. En bra utgångspunkt är affärsstrategin, som bör brytas ned i relevanta marknadsföringsmål som styr organisationen.
- Definiera, följ upp och presentera KPI:er som driver verksamheten mot marknadsmålen och helhetsbilden. Man kan mäta hur mycket man vill, men allt är inte väsentligt för de övergripande målen.
- Målen bör innehålla riktlinjer för vad som ska göras, hur, av vem och hur framgången ska mätas. Det skapar en stark grund för att organisera resurser, minska överlappningar och samordna teamen kring en mindre uppsättning KPI:er kopplade till affärsmålen. Med en sådan grund underlättas även dataanalys och insiktsarbete.
- Om marknadsavdelningen har blivit för komplex eller fragmenterad bör man ompröva vad som bäst hanteras internt och vad som bör läggas ut externt. Interna och externa resurser bör balanseras utifrån strategisk betydelse, variation i arbetsbelastning, nödvändiga specialistkompetenser och effektivitet. Detta kan bidra till att minska överlapp, säkerställa rätt kompetens för varje situation och förbättra kostnadskontrollen.
- Att ha tydliga samarbetsmål med externa partner är avgörande för att undvika missförstånd och hjälpa alla inblandade att prioritera på rätt sätt. Med gemensamma mål, tydligt definierat ansvar och tydliga gränssnitt mellan interna team, byråer och specialiserade partner blir samarbetet enklare och effektiviteten kan öka. Inhouse-byråns roll och uppdrag bör klargöras.



”
AI har skapat höga förväntningar hos ledningsgrupperna: bättre resultat, snabbare leveranser och lägre kostnader. Men i komplexa organisationer uppstår det verkliga värdet först när tekniken integreras med människor, processer och arbetssätt”

Annika Sandström
CMO – Electrolux



”
Vi har en enorm mängd datapunkter, men väldigt få av dem är relevanta för de beslut vi fattar. Det handlar inte om mängden data – utan om vilka data man använder för att fatta rätt beslut.”

Øyvind Westby Brekke
CEO – Stø AS



”
Vi försöker följa principen 'färre, större och bättre' – men i praktiken blir det ofta så att vi lägger till lite extra.”

Hege Bergland Ebbestad
CMO – McDonald's Norway



”
Fragmenteringen inom media och produktion är inte bara en operativ utmaning – den utgör ett direkt hot mot marknadsföringsbudgetens effektivitet.”

Robert Nygren Rapor,
CMO – Svenska Spel



”
Vi måste anpassa oss efter plattformarnas villkor. Det är de som bestämmer reglerna. TikTok enligt TikToks villkor, Instagram enligt Instagrams villkor – det har varit en stor utmaning för oss.”

Marc Bech Fruergaard
Brand Director – JYSK



”
AI förstärker det du redan kan och gör - bra eller dåligt. Utan strategisk klarhet och helhetsförståelse blir AI inte en hävstång för värdeskapande, utan en accelerator för fragmentering och misstag.”

Linus Almqvist
CMO – Euroclear



”
Jag ser allt mer genererat innehåll... och jag känner faktiskt ett starkt behov av att vi ska stå för något som är äkta och autentiskt.”

Karina Petersen
Deputy Director – Danish Road Safety



”
Innan marknadsavdelningen investerar i nya verktyg bör den ställa sig en grundläggande fråga: Löser det här verktyget det egentliga problemet – eller gör vi bara fel saker ännu snabbare?”

Maria Heimisdottir Brennodd
Marketing Director – Maarud



”
Många marknadsföringsorganisationer försöker göra för mycket på för många fronter samtidigt – utan att ha den kapacitet eller expertis som krävs för att göra det på ett bra sätt.”

Ole-Andre Skarbøvik
Commercial director – ChiliMobil

Kanaler, Content, Data & Tech

Marknadsavdelningen måste hantera fler kanaler, aktiviteter, innehåll och teknik än någonsin tidigare, och var och en av dessa kräver resurser, budget och specialistkompetens. Men när man tvingas prioritera uppstår svårigheter. Det som verkar vara en innovativ, målinriktad och kostnadseffektiv lösning kan lätt ta upp en oproportionerligt stor del av budgeten och resurserna utan att uppnå den avsedda effekten.

Möjligheterna är större än någonsin, och det finns mer data, teknik och AI-funktioner tillgängliga. Men när investeringar i innehåll, verktyg, kanaler och data inte styrs av tydliga mål kan marknadsföringen bli mer fragmenterad, resurskrävande och mindre effektiv.

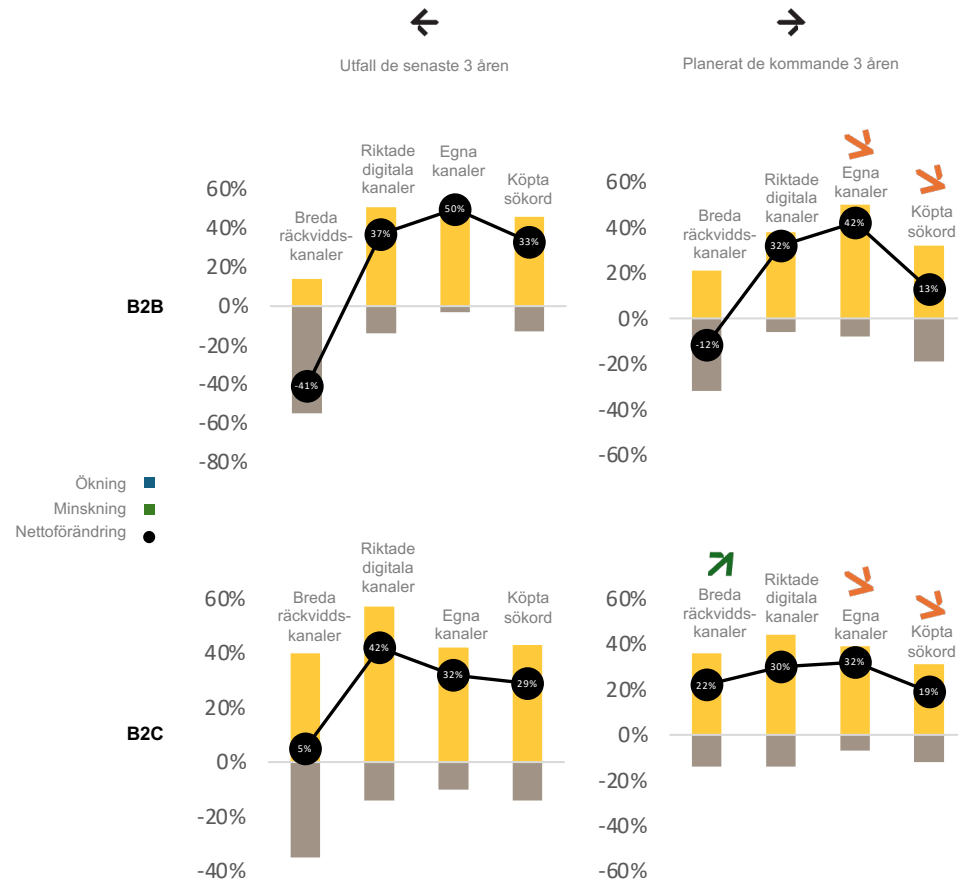
Hur hanterar dagens marknadsavdelningar investeringar i kanaler och medier, innehållsproduktion, MarTech, AI och insikter?

Innehåll

- Konsekvensen av kanaltillväxten
- Aktiviteter och innehållsproduktion i perspektiv
- Datahantering och värdet av insikter
- Marketing Tech – satsning som drar resurser
- Användning av AI, kvalitet och effektivitet

Budgeten prioriteras om

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

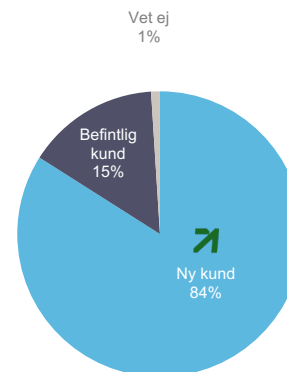
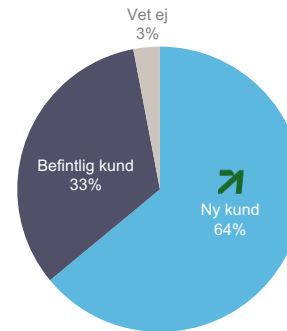


Bas: Marknad

Signifikant ökning sedan 2023

Signifikant minskning sedan 2023

Vad anser du vara det viktigaste för tillväxt?



En betydande del av marknadsbudgeten läggs på riktade digitala kanaler (främst B2C) och egna kanaler (främst B2B). Detta sker ofta på bekostnad av traditionella massmedier. Detta fokus är fortsatt starkt, särskilt inom B2B, där egna kanaler används för att stödja kundernas informations- och researchfaser, tillsammans med riktade kanaler och sök. Samtidigt uppger B2C-företagen en mer jämnt fördelad ökning mellan olika kanaltyper. De planerar att fokusera mer på breda kanaler. B2B-företagen minskar däremot sina investeringar, men tycks samtidigt ha omvärderat sin tidigare negativa syn på kanaler med bred räckvidd..

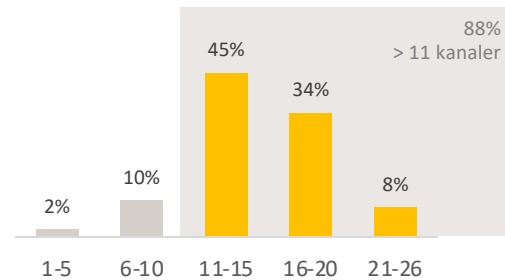
Under 2023 fokuserade B2C-företagen på att attrahera nya kunder, medan B2B-företagen koncentrerade sig på att behålla befintliga kunder. Nu är båda grupperna överens om att nya kunder är nyckeln till tillväxt. De huvudsakliga skillnaderna mellan B2B och B2C kan förklaras av olika syn på tillväxtens drivkrafter samt betydande skillnader i målgruppernas storlek. Dessa strukturella skillnader påverkar fortfarande investeringarna och hur företagen når sina målgrupper.

Det är lätt att betrakta egna kanaler som kostnadsfria, men i praktiken kräver de betydande investeringar i system och konsulttjänster. Det är också lätt att överskatta effekten av de egna kanalerna. Den organiska räckvidden i sociala medier är exempelvis generellt mycket låg, och den räckvidd som ändå uppnås kan till stor del komma från den egna personalen. Därför behöver de egna kanalernas samlade bidrag utvärderas noggrant.

Att avgränsa målgruppen inom riktade kanaler kan bidra till en högre konverteringsgrad. Samtidigt finns en risk att nå för få potentiella köpare för att kunna utveckla varumärket. Att lägga mindre fokus på kanaler med bred räckvidd är riskabelt, eftersom det begränsar möjligheten att öka varumärkets genomslag bland potentiella kunder. Detta är särskilt viktigt med tanke på de tillväxtambitioner som finns inom både B2C och B2B. Resonemanget ligger i linje med forskning som visar att det är svårt att skapa tillväxt med investeringar som enbart riktar mot befintliga kunder. För att driva tillväxt och bygga ett starkt varumärke är det avgörande att rikta sig till hela den potentiella marknaden, inklusive både befintliga och potentiella kunder.

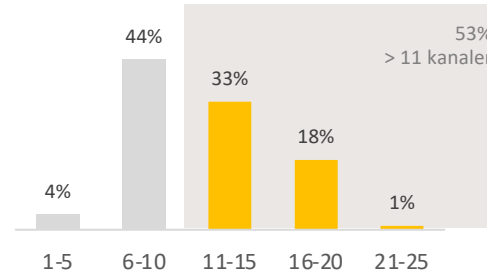
Mängder av kanaler

Antal kanaler - B2C



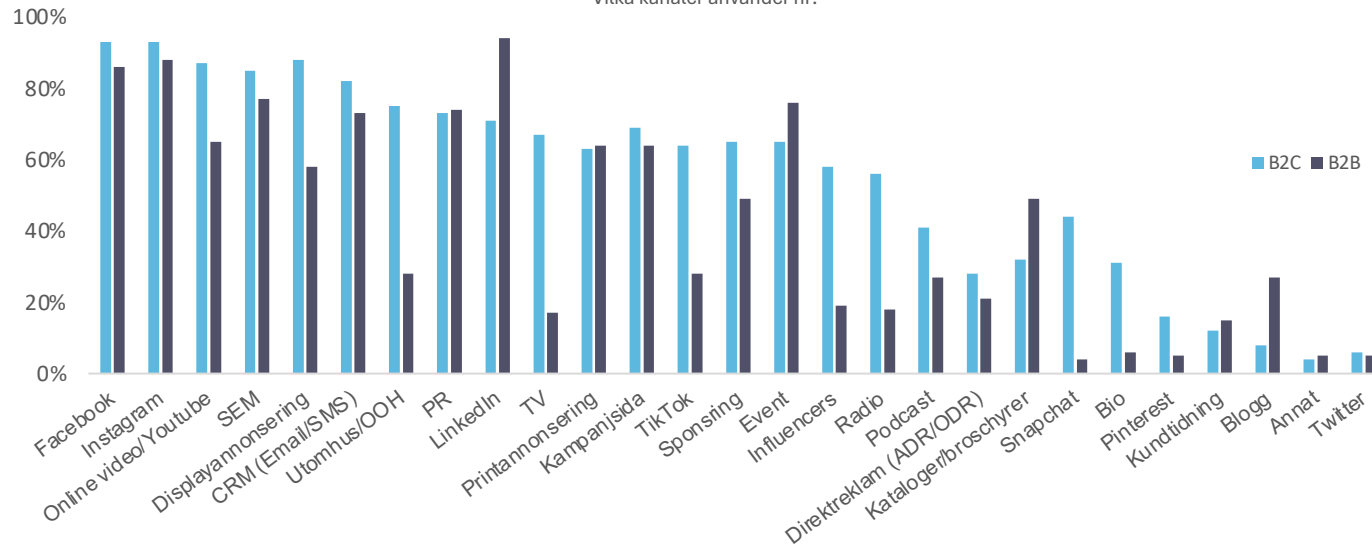
Bas: Marknad

Antal kanaler - B2B



Bas: Marknad

Vilka kanaler använder ni?



Bas: Marknad

Företag jobbar över lag i många kanaler. 88% av B2C-företagen kommunicerar via fler än 11 kanaler, och 42 % via fler än 16 kanaler. Med så många kanaler är det lätt att tro att man når en bred publik. Det är frestande att öka antalet kanaler, särskilt eftersom flera nya kanaler anses vara "kostnadsfria". Det finns också ofta en rädsla för att gå miste om "nästa stora grej" inom marknadsföring. Därför har nya kanaler kontinuerligt lagts till, men få tas bort.

Organisk räckvidd är svårare att uppnå än någonsin tidigare. I praktiken måste man lägga pengar för att nå ut till sin målgrupp. Att sprida kommunikationen över många kanaler leder också till dyrare medieinköp på grund av administrativa omkostnader, vilket begränsar räckvidden.

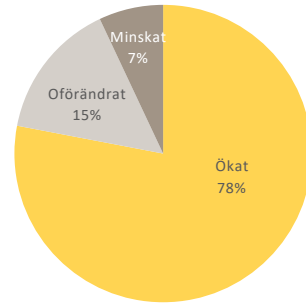
Alla kanaler, även de som kan verka gratis, kräver innehållsproduktion, vilket är mycket mer kostsamt än de flesta inser. Fragmenteringen mellan olika kanaler minskar också den kreativa kraften per kanal. Många nya kanaler har dessutom låg förmåga att hålla kvar tittarnas uppmärksamhet.

Ökningen av antalet nya kanaler drivs av tillgången till data och övertygelsen att anpassning till smala målgrupper ökar effekten, liksom övertygelsen att de nya kanalerna ligger nära köpbetret. Vi har tidigare noterat att det senare har getts ökad prioritet.

Det är fortfarande viktigt att finnas på flera kanaler, men det är viktigt att välja rätt kanaler och undvika att ha för många.

Fler aktiviteter – mer content

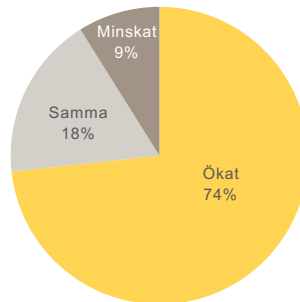
Har antalet aktiviteter ökat eller minskat de senaste 3-5 åren?



Bas: Marknad

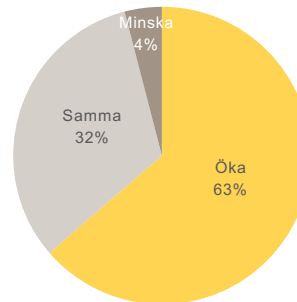
Hur har mängden content förändrats, och hur förväntas den att förändras?

← Senaste 3 åren



Bas: Marknad

Kommande 3 åren →



Base: Marknad

Marknadsavdelningen har sett en dramatisk ökning av antalet genomförda aktiviteter under de senaste åren.

Fler unika aktiviteter läggs till i varje kanal för att dra nytta av alla möjligheter och fylla nya kanaler. Parallellt med detta har det skett en förskjutning mot fler kortsiktiga aktiviteter som driver försäljningen.

Nya kanaler erbjuder nya sätt att kommunicera som ofta riktar sig till mindre målgrupper. För att maximera kommunikationens genomslag anpassas innehållet för varje aktivitet, kanal och målgrupp, och ytterligare innehåll produceras för varje fas i kundresan. Olika format krävs också för olika kanaler, vilket ytterligare ökar antalet varianter. Detta resulterar i att en enorm mängd innehåll produceras.

Dessutom verkar många ha glömt bort att det tar tid att etablera ett budskap i målgruppens minne och att varje innehållsenhet kräver mediepengar för att nå rätt målgrupp.

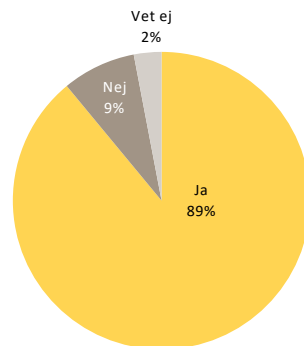
Idag är det inte ovanligt att marknadsavdelningar lägger mer pengar och resurser på att skapa innehåll än på media för att nå sin målgrupp, vilket resulterar i en "working media ratio" som ligger långt under en sund nivå.

Många ser AI som en lösning för att snabbt och billigt skapa mer innehåll i stor skala. Problemet är dock inte brist på innehåll, utan snarare ett överskott som tär på mediebudgeten. Mycket av det är dessutom av för låg kvalitet.

Vi ser en enorm explosion av aktiviteter och innehåll, men det finns inga tecken på att budgetarna ökar nämnvärt. Det innebär att budgeten fördelas på allt fler små aktiviteter, som var och en optimeras individuellt. Helheten blir lidande och marknadsföringen blir fragmenterad – man tappar i effektivitet och skapar för lite värde.

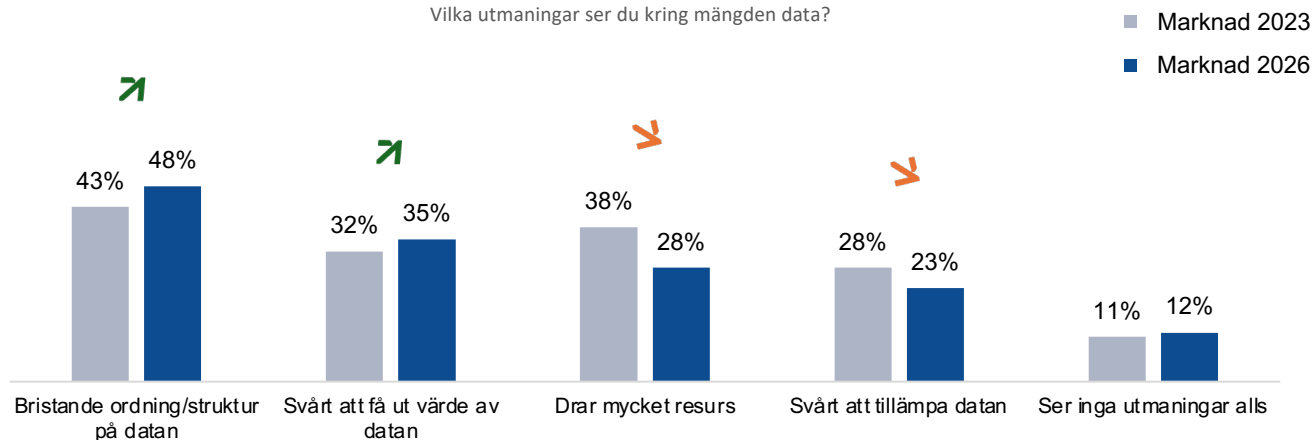
Mer data, men bristande struktur och värde

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



Bas: Marknad

Vilka utmaningar ser du kring mängden data?



↗ Signifikant ökning sedan 2023

↘ Signifikant minskning sedan 2023

Idag hävdar många marknadsavdelningar att de är datadrivna. Tillgång till data ger värdefull information för att utveckla insikter och möjliggör skapandet av mer relevant och skräddarsydd marknadskommunikation. Jämfört med för tre år sedan uppger företagen att de har tillgång till ännu mer data än tidigare.

Men den ökade datamängden medför också utmaningar. Många företag behöver organisera och strukturera sin data på ett mer effektivt sätt för att kunna utnyttja den på bästa sätt. Det är också svårt att utvinna värde ur den tillgängliga datan. Mycket analysarbete hamnar i byrålådan. Dessa utmaningar kvarstår, och både "bristande ordning/struktur" och "svårt att få ut värde" har ökat sedan 2023.

Ofta är det nödvändigt att kombinera data från olika avdelningar för att maximera dess värde. Data finns inom många områden, såsom kund- och försäljningsdata, kanaler, webb och ekonomi. Processen blir snabbt komplex.

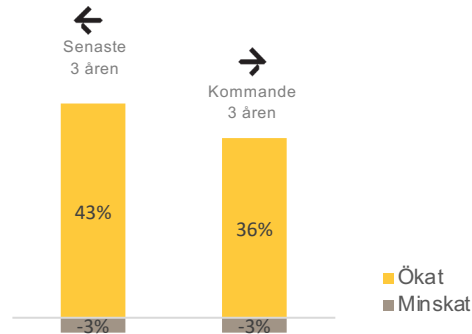
Datahantering medför ofta betydande dolda kostnader som kanske inte syns i marknadsföringsbudgeten. Dessa kostnader kan omfatta intern arbetstid från olika avdelningar och/eller IT-kostnader. Att lägga stora resurser på något med begränsad effekt är en betydande risk.

Det är också viktigt att skilja mellan data och insikter. Data är råa, och det är upp till oss att använda det på rätt sätt för att få verkliga insikter.

Det är viktigt att hitta en balans mellan att ha tillräckligt med data för att kunna fatta välgrundade beslut och att ha för mycket data. Data bör användas på ett övergripande sätt för att identifiera mönster och trender samt för att få en helhetsbild. Tyvärr strävar många alltför mycket efter precision och missar därmed viktiga insikter. Det är bättre att ha ungefär rätt än exakt fel.

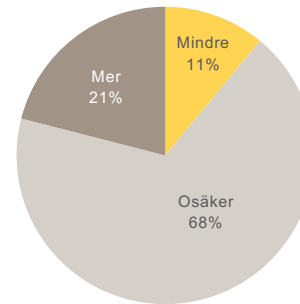
Mer MarTech, men med oklar effekt

Investeringar i MarTech-system

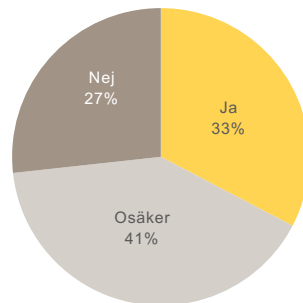


Bas: Marknad, CFO & Sälj/AO

MarTech investeringarna har gett mer eller mindre resultat än väntat

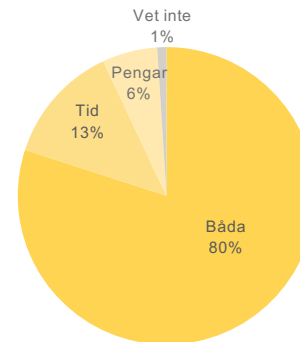


MarTech drar mer resurs än förväntat



Bas: Marknad, CFO & Sälj/AO

I form av pengar, tid eller båda?



Under de senaste åren har investeringarna i tekniska verktyg för marknadsföring, MarTech, ökat avsevärt, och de flesta företag planerar att fortsätta öka sina investeringar.

Precis som när det gäller digitala kanaler är många företag mån om att ligga i framkant och inte gå miste om möjligheter. Det är dock osäkert om dessa investeringar har gett de önskade resultaten. MarTech kräver dessutom mer resurser än väntat, både vad gäller pengar och tid.

Med över 15 000 MarTech-system* och -lösningar på marknaden idag är det viktigt att klargöra om den önskade vinsten är effektivisering eller förbättrad effekt. Tyvärr har många företag inte gjort en noggrann utvärdering och klargjort sina behov innan de investerat i nya system. Detta framgår tydligt av svaren, där 68 % är osäkra på om deras MarTech-investering gav de förväntade resultaten.

De möjligheter som varje system erbjuder gör ofta att företagen tappar det ursprungliga målet ur sikte. Detta kan leda till alltför komplexa och omfattande ambitioner och lösningar som hindrar lösningen av det ursprungliga problemet. Därför utnyttjar företagen bara en bråkdel av MarTech-systemets funktioner.

På grund av komplex utveckling och integration tar MarTech-projekt i stora, avancerade system ofta lång tid att genomföra. När systemet väl är på plats finns det en risk att det redan är föråldrat och behöver bytas ut.

* Enligt "State of Martech 2026" av Chiefmartec (Brinker/Riemersma)

Mer AI trots kvalitetsbrister

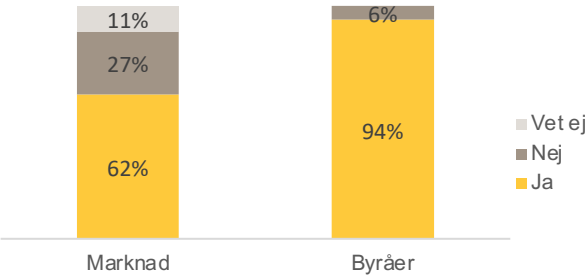
Inom vilka områden använder er avdelning AI, och i vilken omfattning? (skala 1–5)

←
Senaste 3 åren

→
Kommande 3 åren

Skapa innehåll och kreativa assets	Marknad	Byråer	Marknad	Byråer
Copy & textgenerering	3,9	3,6	4,3	4,2
Översättning och lokalisering	3,6	3,9	4,3	4,4
SEO och innehållsoptimering	2,8	3,4	4	4,2
Bild- och videogenerering	2,8	3,4	3,7	4,1
Idégenerering och konceptutveckling	3,2	3,0	3,8	3,4
Layout, design och versionshantering	2,5	3,0	3,6	3,8
Insikter, mätning och optimering				
Marknadsundersökningar och branschövervakning	3,0	3,5	4	4,3
Kundinsikter och segmentering	2,6	3,6	3,9	4,1
Mätning, attribution och rapportering	2,6	3,1	3,9	4,2
CRO och webb-/appoptimering	2,3	2,8	3,6	4,2
Hantering, planering och intern effektivitet				
Enklare uppgifter och administration	3,5	3,6	4,3	4,5
Professionell utveckling och lärande	3,1	3,4	4	3,9
Strategiutveckling	2,9	3,4	3,6	4
Prognoser och planering	2,4	2,8	3,7	3,8
Projektleddning och resursplanering	2,4	2,7	3,5	3,7
Datatagning och datakvalitet	2,2	2,9	3,6	4,3
Marknadsföringsmix och budgetallokering	2,0	2,6	3,4	3,8
Aktivering och kanaler				
CRM, marknadsautomation och e-post	2,6	3,1	3,8	4
Kampanjoptimering och annonshantering	2,3	2,8	3,6	4
Social och influencer marknadsföring	2,1	2,7	3,2	3,7

Har ni upplevt några kvalitetsproblem i de områden där ni har använt AI?



Huvudproblem vid användning av AI	%
Faktamässiga felaktigheter	40%
Kräver omfattande validering och manuellt arbete	29%
Dålig visuell kvalitet	23%
Svårt att kontrollera detaljer och precision	14%
Generiskt innehåll	13%
Research & analys brister	13%
Felaktig ton eller fel i språket	9%

Bas: Marknad & byråer

AI har snabbt blivit ett standardverktyg i det dagliga marknadsföringsarbetet. Användningen är redan utbredd bland vanliga arbetsuppgifter, såsom innehållsproduktion, översättning och effektivitetsinriktat arbete. Det är särskilt vanligt inom byråer, som konsekvent rapporterar att de använder det inom ett brett spektrum av områden.

Framöver förväntar sig både marknadschefer och byråer att användningen av AI ska breddas till fler delar av arbetet. Riktningen är tydlig: AI går från att främst stödja produktion och "enklare arbete" till att spela en större roll inom optimering, mätning, planering och aktivering. Med andra ord utvecklas AI från ett användbart tillägg till en avgörande del av hur marknadsföring bedrivs.

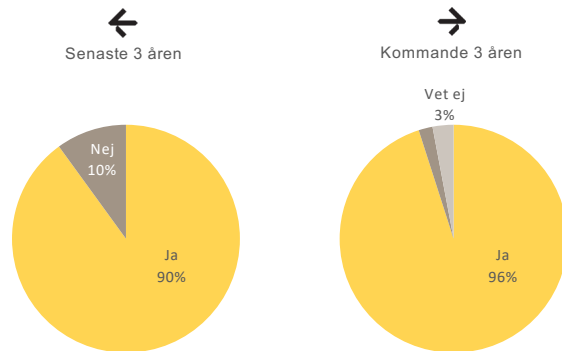
Samtidigt är kvaliteten fortfarande en stor begränsning. En klar majoritet uppger att de upplever kvalitetsproblem inom de områden där AI används, och byråerna rapporterar detta nästan utan undantag. De vanligaste utmaningarna gäller noggrannhet och kontroll, inklusive faktamässiga felaktigheter, omfattande valideringskrav, ojämn kvalitet på resultatet (inklusive visuella element) samt svårigheter att kontrollera ton, detaljer och precision.

Slutsatsen är tydlig: användandet accelererar, men förmågan att säkerställa kvaliteten kommer att avgöra hur långt och hur snabbt AI kan skalas upp på ett ansvarsfullt sätt.

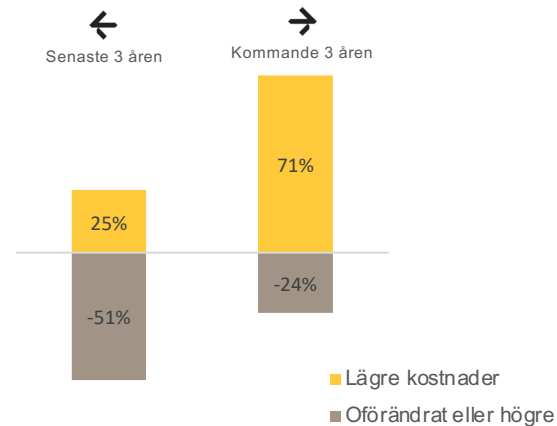
På längre sikt måste marknadsavdelningen lösa de problem som tas upp i denna rapport (t.ex. fragmentering, otydliga roller, hantering av intressenter, KPI:er och brist på stark koppling till verksamheten) innan man inför AI i större skala. Annars kommer problemen att förvärras och förvärras ytterligare.

AI frigör tid till att göra mer

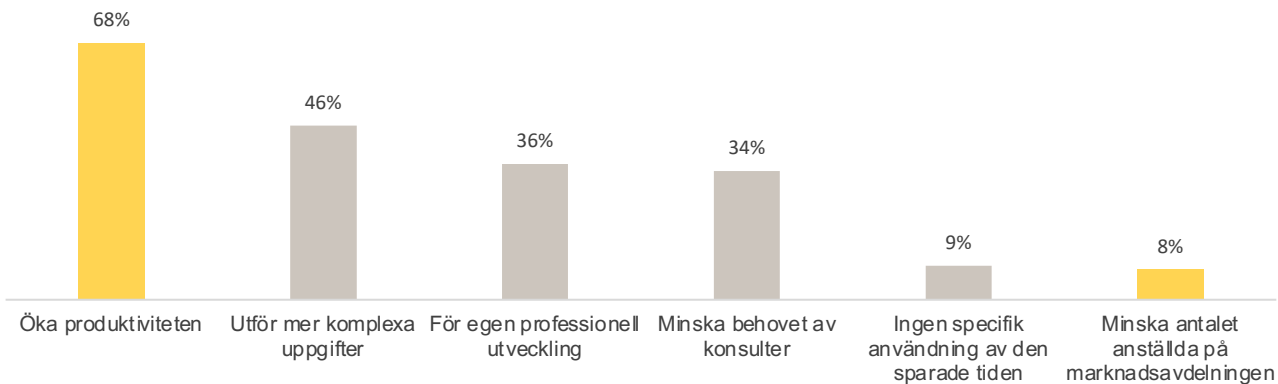
Känner du att användningen av AI har sparat tid eller ökat effektiviteten i marknadsavdelningens arbete?



Känner du att AI har lett till lägre kostnader bland dina leverantörer/partners?



Hur utnyttjar du den sparade tiden och den ökade effektiviteten?



Marknadschefer uppger generellt att AI har sparat tid och förbättrat marknadsavdelningens effektivitet. De flesta förväntar sig att dessa fördelar kommer att bestå och förstärkas under de kommande åren.

När det gäller kostnader utanför organisationen är resultaten dock mer försiktiga. De flesta uppger inte att AI hittills har lett till lägre kostnader hos leverantörer eller samarbetspartner. Förväntningarna förändras dock när man blickar framåt. Man förväntar sig att kostnaderna hos leverantörer och samarbetspartner kommer att minska under de kommande tre åren i takt med att AI blir mer utbrett.

Resultaten visar också ett konsekvent mönster i hur den sparade tiden används. Det vanligaste användningsområdet är att öka produktiviteten genom att utföra mer av samma typ av arbete. Utöver det beskriver många att de använder effektivitetsvinsterna för att ta sig an mer komplexa uppgifter och stödja kompetensutveckling. Framöver planerar de att minska beroendet av externa konsulttjänster. Med andra ord återinvesteras AI-driven effektivitet främst i leveranskapacitet och kompetensutveckling.

Däremot verkar det relativt ovanligt att minska antalet anställda på marknadsavdelningen med hjälp av AI-driven effektivitet jämfört med andra sätt att använda den sparade tiden. Detta tyder på att effektivitetsvinster oftare förknippas med att skala upp produktionen och hantera arbetsbelastningen än med nedskärningar eller effektivisera verksamheten.

Kanaler, Content, Data och Tech

Insikter

- Marknadsavdelningarna fortsätter att lägga till kanaler, aktiviteter och innehåll, men budgetarna ökar inte i samma takt. Eftersom resurserna fördelas på fler och mindre initiativ blir marknadsföringen allt mer fragmenterad och den samlade effekten försvagas.
- Mängden data fortsätter att öka, men många företag saknar fortfarande den struktur som krävs för att omvandla data till användbara insikter. Utmaningen handlar inte så mycket om att ha mer data som om att veta vilken data som är viktig för de beslut som fattas.
- Investeringarna i MarTech-system fortsätter att öka, men majoriteten är fortfarande osäker på vad de bidrar med eller vilket värde de ger. MarTech kräver ofta mer tid och resurser än väntat, särskilt när behov och användningsfall inte är tydligt definierade innan investeringen görs.
- AI används redan i stor utsträckning inom marknadsarbetet och förväntas bli ännu viktigare. Kvalitetsproblem och valideringsbehov är dock fortfarande betydande, och effektivitetsvinsterna används ofta för att producera mer snarare än för att minska komplexiteten och personalstyrkan.

Åtgärder

- Se över strategin och genomför ett tydligt prioriteringsarbete. Fastställ vad som ska göras, varför det är viktigt och vilka kanaler, aktiviteter och uppdrag som inte bör prioriteras. Dessa val måste vara tydliga för hela avdelningen.
- Utvärdera avdelningens resultat och hur mycket av det som produceras som faktiskt används, återanvänds och ses av målgruppen. Detta kan avslöja onödig produktion, bristfällig prioritering och innehåll som inte ger tillräcklig effekt.
- Välj färre och mer relevanta kanaler, och avsätt tillräckligt med resurser för att varje kanal ska bli effektiv. Att fokusera på färre, större och bättre aktiviteter kan öka räckvidden, förbättra den kreativa kvaliteten och minska fragmenteringen.
- Innan man investerar i en specifik MarTech-lösning är det avgörande att göra en affärsanalys för att säkerställa dess värde. Befintliga system bör utvärderas regelbundet för att säkerställa att de används, förblir relevanta och inte förbrukar mer resurser än de skapar värde.
- Arbeta tvärfunktionellt med data och utse tydligt ansvar för hur data struktureras, tolkas och används. Fokus bör ligga på den data som behövs för bättre beslut, inte på att samla in mer data för sakens skull.
- Använd AI medvetet och strategiskt snarare än enbart för att producera mer. Definiera var AI ska förbättra kvalitet, effektivitet eller beslutsfattande, och fastställ tydliga processer för validering, ansvar och kvalitetskontroll.



”
Marknadsavdelningen står inför ett ständigt dilemma: Ger vi för lite stöd skapar resten av organisationen egna lösningar. Ger vi för mycket blir vi en intern servicefunktion”

Henrik Stridsman
Kommunikationsdirektör –
Försäkringskassan



”
Att bygga ett AI-verktyg ovanpå en otydlig process löser inget. Teknik kan inte kompensera för dåliga processer, utan förstärker dem och ökar kostnaderna och komplexiteten”

Max Hamberg
CMO – Dustin



”
Ju större och mer tungrodda processerna är, desto svårare blir det att arbeta snabbt och effektivt. Valfungerande processer är också viktiga för att skapa trygghet och lugn i organisationen.”

Annika Sandström
CMO – Electrolux



”
Jag lägger enormt mycket tid på samarbete och laganda, så att alla känner att vi lyckas tillsammans”

Ane Brorson Fich Billeskov
CMO – Gyldebrand



”
En underskattad risk med interna kreativa team är att kraven omedvetet sänks över tid, eftersom det är svårare att vara hård mot kollegor man sitter bredvid varje dag än mot en extern part.”

Eirik Landsend Henriksen
Executive Vice President of Branding &
Sponsorships – DNB



”
Du samarbetar lika mycket med andra team som med ditt eget. Det är egentligen ett enda stort system.”

Kristine Mikkelsen
CMO - LB Forsikring



”
Ansvarsfördelningen mellan marknad och sälj är en klassisk källa till intern friktion. Det enda som löser det strukturellt är att funktionerna jobbar så tätt att skuld och förtjänst inte längre kan isoleras.”

Frode Fimreite
Senior Marknadschef – Mills



”
AI har synliggjort en ny flaskhals: Vi begränsas inte längre av teknikens eller genomförandets hastighet, utan av vår egen förmåga att fatta beslut snabbt nog.”

Cecile Andréen
Marketing Director – Sparebank1



”
Att låna agila arbetssätt från mjukvaruutveckling gör inte automatiskt marknadsarbetet mer effektivt. Min erfarenhet är att det ofta skapar mer administration, medan varumärkesarbete kräver kontinuitet och långsiktig riktning.”

Robert Nygren Rapir
CMO – Svenska Spel

Processer och samarbeten

Marknadsavdelningen behöver effektiva processer för att säkerställa resultatet av sitt arbete. Oavsett hur välorganiserad avdelningen är finns det fortfarande ett beroende av interna kravställare, affärsområden och externa byråer.

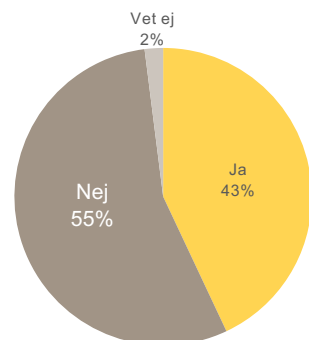
Byråerna är i sin tur beroende av kundens förmåga att ge tydliga riktlinjer, prioriteringar och beslut. Vad händer när mål, uppdrag, intern förankring och godkännanden är otydliga? Och vilka åtgärder är viktigast när marknadsavdelningen behöver minska friktionen, effektivisera arbetet och öka effekten av sina insatser?

Innehåll

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

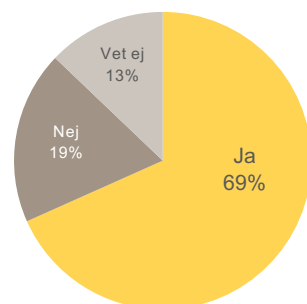
Friktion mellan sälj och marknad

Är säljavdelningen beställare av kampanjer/marknadskommunikation?



Marknad

Vem är den huvudsakliga intressenten för marknadsavdelningen?

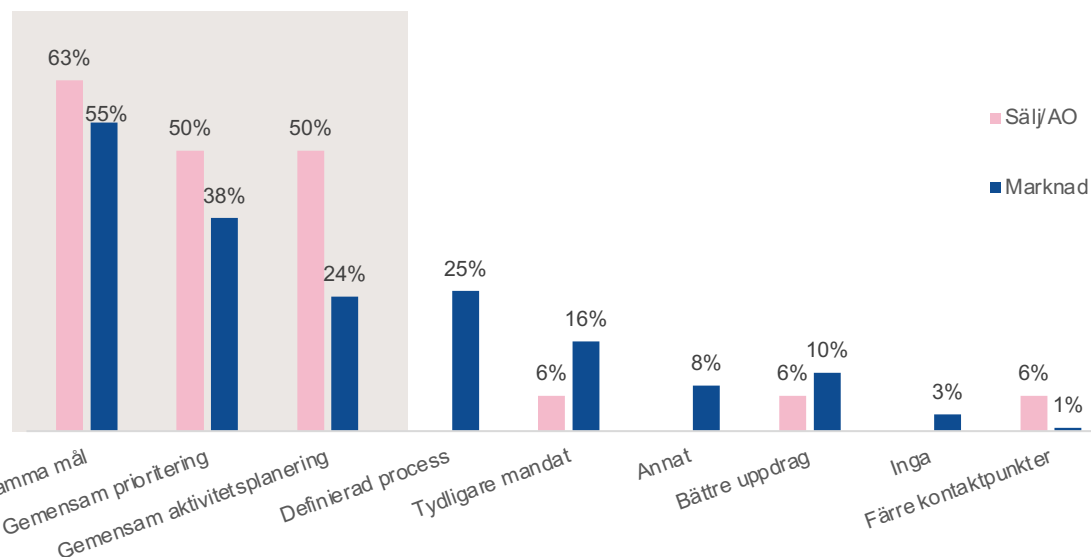


Sälj/AO

Huvudsaklig intressent	%
Sälj	42%
VD	36%
Ledning	21%
Hela verksamheten	11%
Produkt	8%
Sälj & marknad	8%
Ägare	6%

Base: CEO & CFO

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



I många företag är säljorganisationen, eller affärsområdena, marknadsavdelningens huvudsakliga interna intressenter. Samarbetet mellan dessa avdelningar och marknadsavdelningen är avgörande för en effektiv kommunikation och för att uppnå de avsedda affärsresultaten.

Denna relation är dock ofta oklar och präglad av friktion. Den goda nyheten är att marknadschefer och säljchefer i stort sett är överens om vilka områden som behöver förbättras.

Mål, prioritering och planering är avgörande strategiska områden för att maximera effekten av marknadsföringsinsatserna. Paradoxalt nog är det just dessa områden som behöver förbättras mest. De viktigaste verktygen för att stärka samarbetet är tydligare och gemensamma mål samt en gemensam prioritering mellan marknadsföring och försäljning.

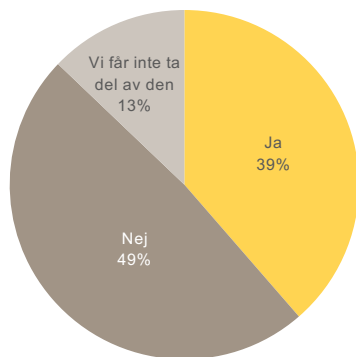
Detta hänger samman med vad som tidigare nämnts i denna rapport: utmaningen att få de fyra P:na att samverka, trots att de är uppdelade i organisatoriska silos.

Samtidigt finns det en återkommande klyfta i hur relationen uppfattas. Säljavdelningen tenderar att se samarbetet som att "beställa kampanjer" från marknadsavdelningen, men marknadsavdelningen delar inte den uppfattningen. När säljavdelningen agerar som beställare kan den ge tydliga riktlinjer och bidra till att marknadsföringsinsatserna stödjer affärsresultatet. Det finns dock också en risk att man fokuserar för mycket på kortsiktiga, försäljningsdrivna aktiviteter på bekostnad av långsiktigt varumärkesbyggande.

Därför är en renodlad "kund-leverantörsrelation" inte nyckeln till ett välfungerande samarbete mellan säljorganisationen, affärsområdena och marknadsavdelningen. Det är inte heller en helt autonom marknadsavdelning. Lösningen ligger i en gemensam, förankrad strategi och väl synkroniserade prioriteringar, mål och planer som håller ihop de fyra P:na över avdelningsgränserna.

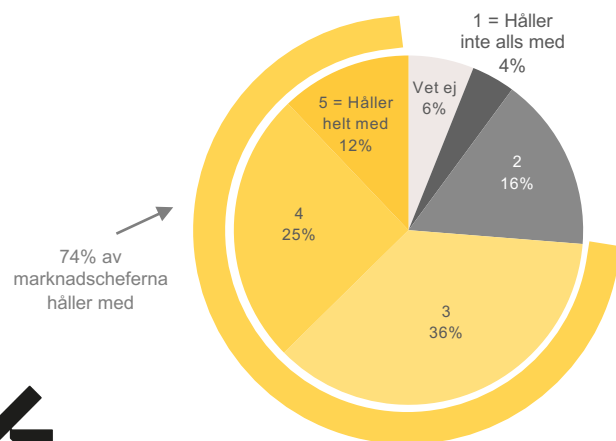
Fluffiga strategier med oklar målsättning

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

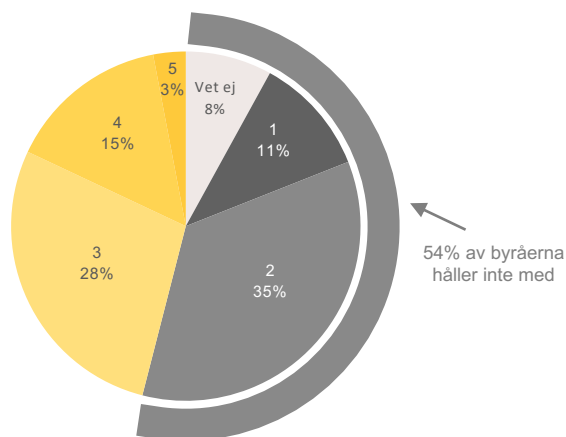


Bas: Byråer

Har marknadsavdelningen en tydlig metod för att sätta mål och utvärdera sina byråer?



Bas: Marknad



Bas: Byråer

En gedigen strategi för marknadskommunikation och tydliga planer är avgörande för att skapa effektiv kommunikation.

Medan reklambyråer är beroende av en sådan strategi saknar många företag idag en sådan. När en strategi finns måste den vara tydligt kopplad till affärsstrategier och mål. Många byråer anser inte att marknadsavdelningens strategi är tillräckligt konkret för att vara användbar i det dagliga arbetet, och en betydande andel uppger att de inte har tillgång till den alls. Detta förstärker uppfattningen att det inte är samma sak att ha en strategi och att ha en användbar strategi.

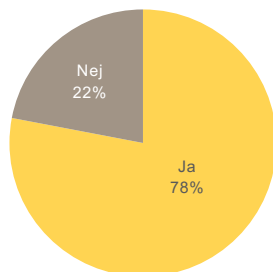
I det operativa arbetet är planer viktiga verktyg för att styra arbetet. När strategin uppfattas som för övergripande eller inte delas med alla blir planer och briefs ännu viktigare som praktiska verktyg för beslutsfattande. Planerna bör innehålla tydliga mål och måtvärden, samt ett tydligt syfte, en tydlig strategi och en koppling till affärsmålen. Men alltför ofta skapas planerna "nedifrån och upp" och blir bara en sammanställning av olika aktiviteter som ska genomföras.

En utmaning i samarbetet är att skapa en gemensam och tydlig metod för att sätta mål och utvärdera byråns arbete. Det gäller oavsett om byrån är extern eller inhouse.

De nya resultaten visar att det finns en tydlig uppfattningsskillnad här: Marknadschefer uppger i stor utsträckning att de har en tydlig metod för att sätta upp mål och utvärdera byråer, men byråerna är betydligt mindre benägna att instämma i detta. Det tyder på att frågan inte bara handlar om huruvida en metod finns, utan också om byrån uppfattar den som tydlig, konsekvent och praktiskt tillämpbar.

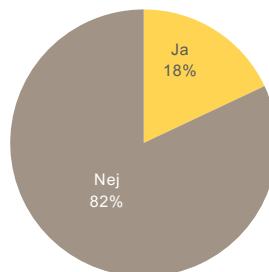
Briefer har grundläggande brister

Anser du att brieferna till byråerna håller tillräckligt hög kvalitet?



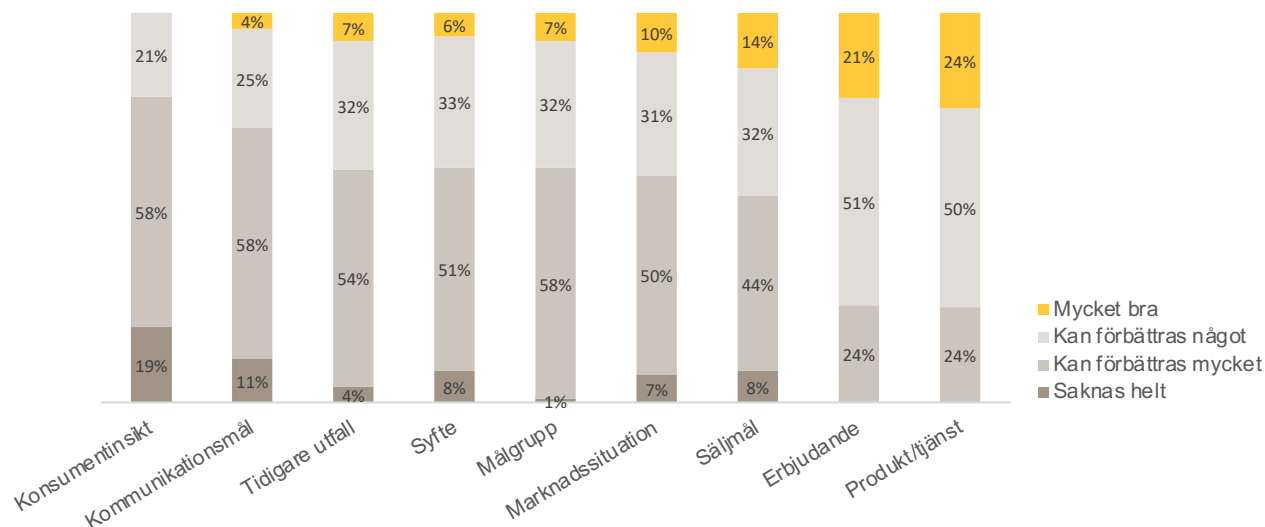
Bas: Marknad

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



Bas: Byråer

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



Bas: Byråer

Det råder djup oenighet mellan marknadsavdelningar och byråer när det gäller kvaliteten på briefer. Medan marknadsavdelningarna anser att deras briefer är bra, anser en klar majoritet av byråerna tvärtom och menar att viktig information saknas. Jämfört med 2023 har detta mönster i stort sett förblivit oförändrat – om något är byråerna ännu mindre nöjda med de briefer de får, medan marknadsavdelningarna är mer nöjda med de briefer de lämnar ut.

Även om detta kanske inte är helt överraskande blir problemets allvar tydligt när byråerna redogör för bristerna. I de senaste resultaten bedömer byråerna de flesta delarna av brieferna som sämre än tidigare.

Den mest betydande bristen gäller grundläggande strategiska frågor såsom kommunikationsmål, syfte och insikter. Byråerna uppfattar bristerna som mindre allvarliga när det gäller taktiska områden såsom erbjudanden och produkter/tjänster. Sammantaget tyder resultaten på att den upplevda försämringen inte är begränsad till en enskild del, utan omfattar de flesta delar av brieferna ur byråernas perspektiv.

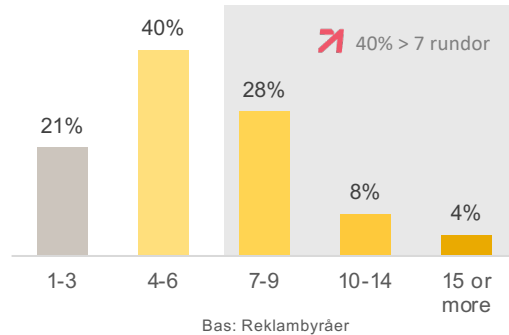
Strategiska brister är oroväckande eftersom det är genom brieferna som man når enighet om mål, ambitioner och prioriteringar. Med otydliga mål är risken stor för utdragna förankrings- och korrekturprocesser samt ett dåligt resultat. Briefingprocessen utgör kärnan i den operativa delen av marknadsavdelningens arbete.

Marknadscheferna verkar inte vara medvetna om hur bristfälligt deras organisationer utformar brieferna, och de måste inse detta för att kunna samarbeta mer effektivt och höja kvaliteten.

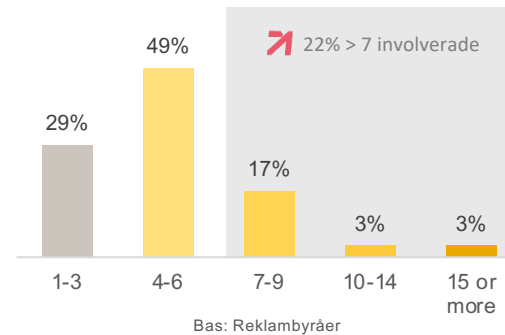
I praktiken försöker många marknadsavdelningar förbättra briefingsprocessen genom att använda en ny briefmall. Men en bra brief är en process – inte ett dokument.

Snårig resa till godkänd kampanj

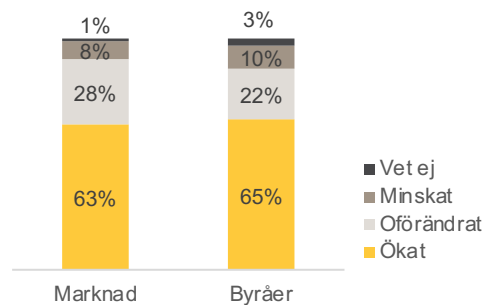
Hur många korrvändor brukar det bli genrellt hos era kunder?



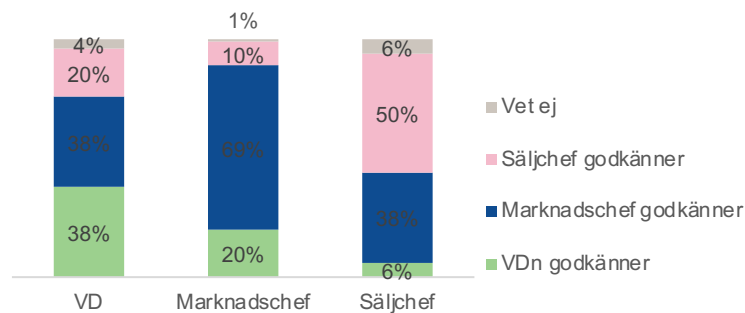
Hur många hos kunden är generellt inblandade i godkännanden av kampanjen?



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



Vem är det egentligen som ytterst godkänner kampanjer?



Effektiva processer involverar få personer, minimerar ledtider och minskar onödigt arbete samt tid som läggs på saker som inte bidrar till resultatet.

Problem uppstår ofta i långdragna processer som drar mycket resurser och innebär många sena och godtyckliga ändringar. Detta skapar friktion, stress och missnöje hos såväl beställare, marknadsavdelningar och leverantörer.

Avgörande strukturella parametrar som påverkar process-effektiviteten är bland annat kvaliteten på briefen och planeringen samt tydlighet kring ansvar och mandat.

Under de senaste åren har antalet personer som deltar i den kreativa processen ökat. Ju fler personer som deltar, desto fler måste man informera och förankra med, och desto fler åsikter som kan leda till ändringar. Både marknadschefer och byråer anger att antalet personer som deltar i marknadsprocesserna har ökat.

En växande andel företag har nu sju eller fler korrekturvändor i sina processer. Detta leder till en utdragen kampanjutveckling och onödig resursanvändning.

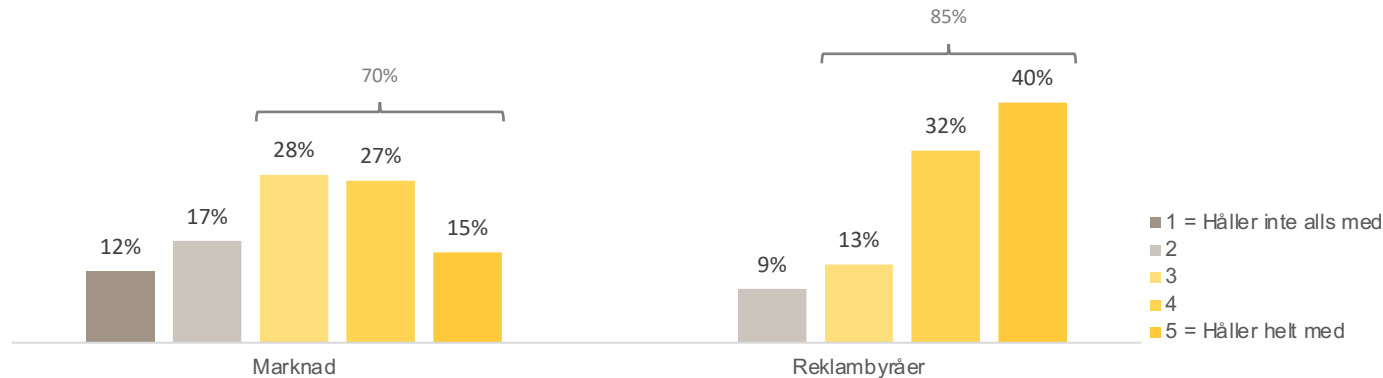
Otydliga mandat är också en viktig orsak till ineffektivitet. En växande andel företag har numera sju eller fler personer som är involverade i godkännandet av kampanjer. Samtidigt finns det fortfarande en tydlig skillnad i hur det slutgiltiga godkännandet uppfattas. Säljavdelningen anger oftare att de godkänner kampanjer, medan marknadsavdelningen oftare anger att de gör det. Vd:arna är mer splittrade, med svar som fördelar sig mellan marknadsavdelningen och vd:n som slutgiltig godkännare. Denna brist på tydlighet är en uppenbar källa till friktion.

I AI:s era blir dessa frågor ännu viktigare. En effektiv process kräver ett effektivt beslutsfattande. Vi tror att det är genomförandet som begränsar oss, men i praktiken är det beslutsfattandet som begränsar oss.

Signifikant ökning sedan 2023

För mycket tid på förankring

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

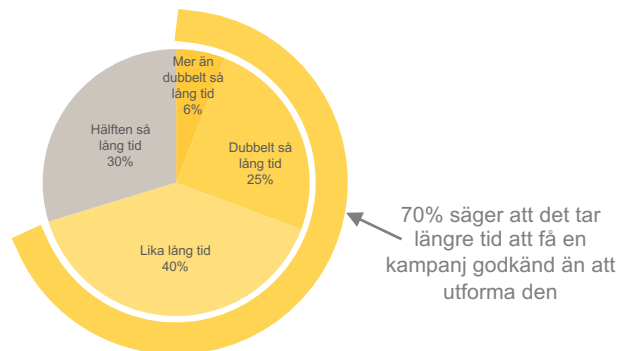


Som vi såg tidigare sitter de flesta marknadschefer i ledningsgruppen. Trots detta verkar marknadsavdelningen ha ett svagt internt mandat. Över hälften av reklambyråerna anser att marknadsavdelningen saknar förtroende inom sina företag. Detta är särskilt tydligt i Sverige, där över 60 % av reklambyråerna uppger att marknadsavdelningen oftast saknar förtroende och auktoritet – en ökning jämfört med 2023.

Detta tar sig bland annat uttryck i otydliga förankringsprocesser. Marknadsavdelningarna har för många intressenter att samordna och förankra med under kampanjutvecklingen och deras byråer upplever det ännu mer. Alltför ofta fokuserar diskussionen om förankring på ytliga frågor som färg, form och text istället för det önskade resultatet. Väldigt lite av förankringsarbetet förbättrar kampanjens kvalitet eller effektivitet.

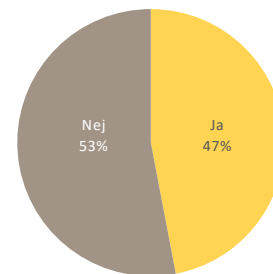
På grund av detta och bristfälliga briefs lägger reklambyråerna lika mycket tid, om inte mer, på att förankra kampanjer som på att ta fram och utforma dem. I praktiken innebär det att 50–55% av byråernas tid ägnas åt icke-kreativt arbete.

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



Bas: Reklambyråer

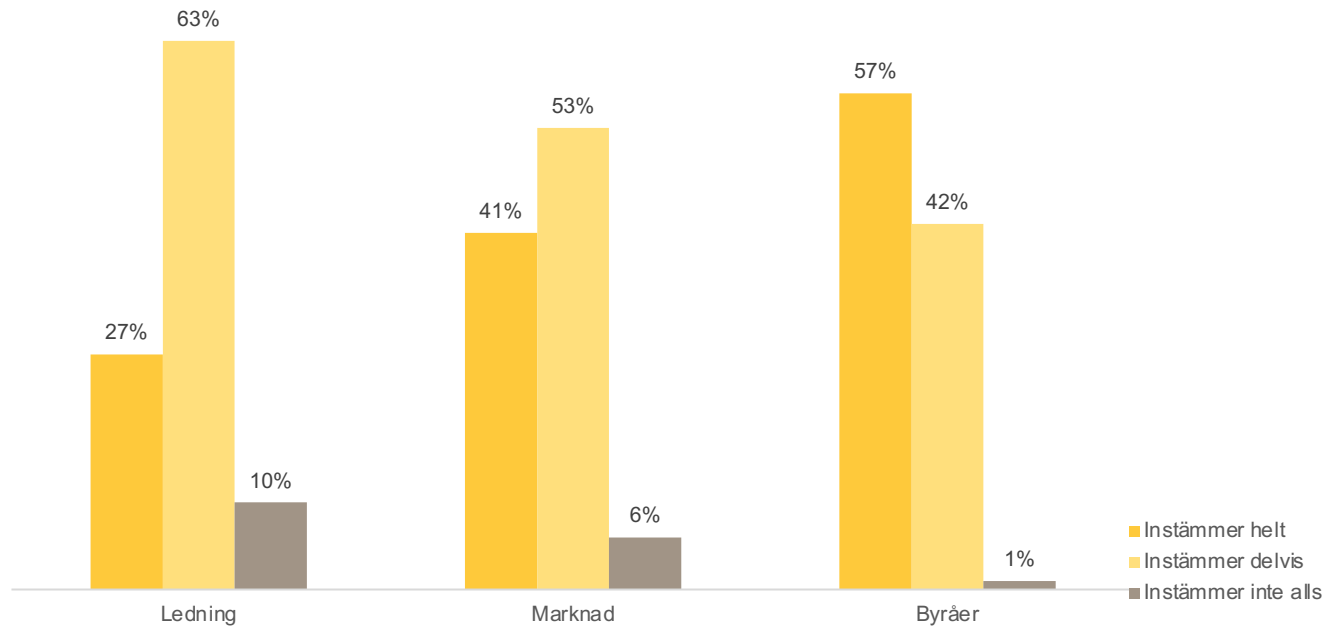
Upplever du att marknadsavdelningar generellt har högt förtroende/mandat internt i sina bolag?



Bas: Reklambyråer

Stor potential för ökad effektivitet

Kan marknadsavdelningens arbete utföras på ett effektivare sätt?



Konsekvenserna av det som beskrivits på de föregående sidorna syns i hur effektiv marknadsavdelningen uppfattas. Nästan alla byråer, liksom 90 % av VD:ar, CFO:er och säljchefer, anser att marknadsavdelningen skulle kunna vara mer effektiv – och marknadscheferna håller med.

Byråerna har den tydligaste uppfattningen. De drabbas dagligen av marknadsavdelningens ineffektivitet.

Ineffektiviteten i dagens marknadsavdelningar beror till stor del på den ökade komplexiteten under de senaste åren, bland annat fler medarbetare, specialister, aktiviteter, kanaler och byråer. Det finns också brister i målsättning och briefar, samt ett arbete i silos som bidrar till ineffektivitet.

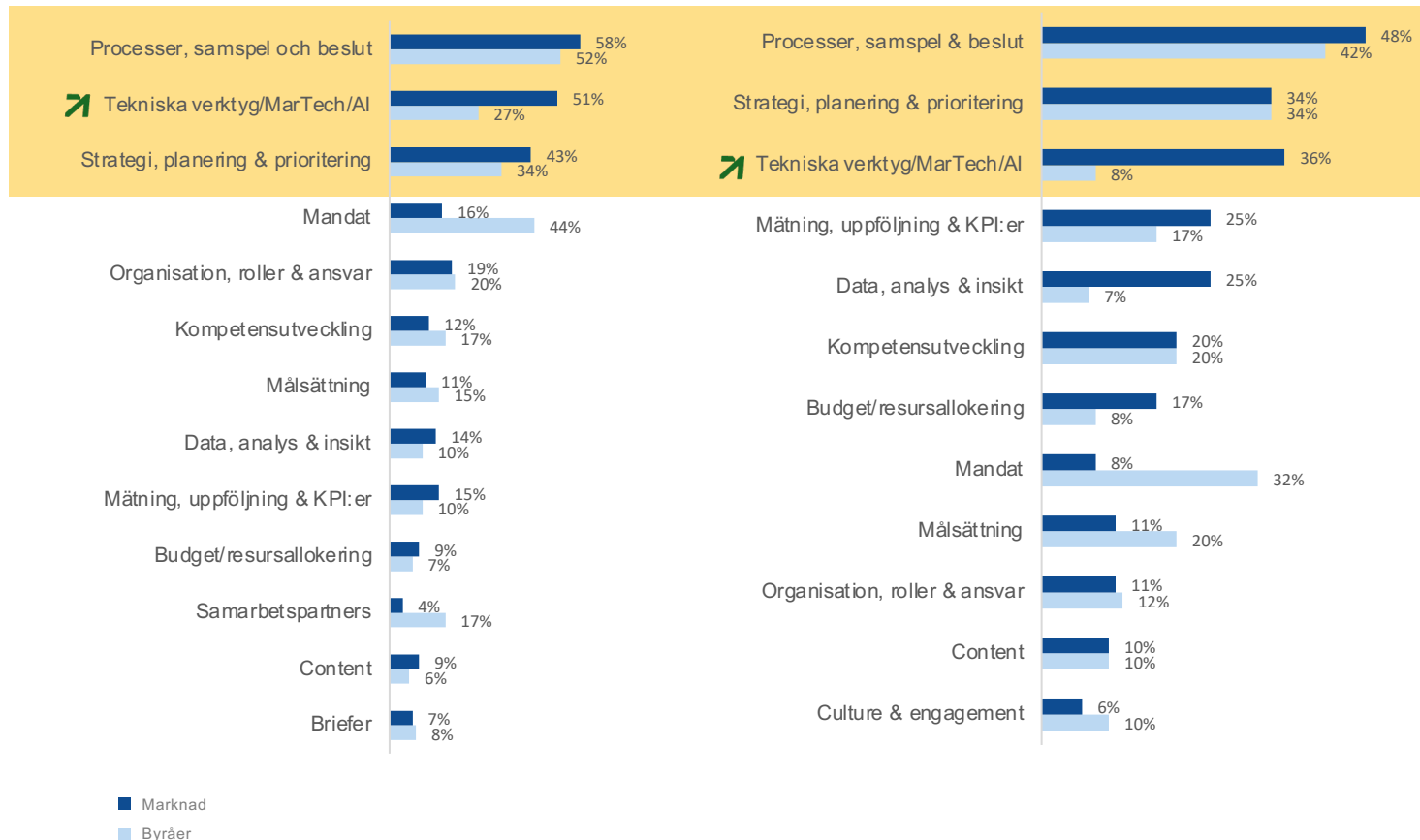
Att samordna allt detta kräver mycket administration, vilket skapar en känsla av byråkrati. Arbetet med att förbättra samordningen behöver ske redan i planeringsfasen. Mycket av det som görs är onödigt, samtidigt som mycket tid läggs på justeringar och omarbetningar.

Som vi såg tidigare i detta kapitel handlar effektivitet inte om att arbeta snabbare eller automatisera produktionen. Det handlar snarare om planering, prioritering, tydliga mål och briefar, färre inblandade samt bättre förankring och beslutsfattande.

Effekt & effektivitet – hand i hand

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

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



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

Signifikant ökning sedan 2023

Effektivitet och effekt betraktas ofta som motstridiga mål.

Undersökningen tyder på motsatsen. De åtgärder som oftast kopplas till att effektivisera marknadsavdelningen hör också till de som oftast kopplas till att förbättra dess effekt.

Poängen är inte att få marknadsavdelningen att arbeta snabbare. Det handlar om att skapa förutsättningar för teamen att fokusera på rätt uppgifter, fatta beslut snabbare och minska friktionen i genomförandet. Tydliga processer, tydligare prioriteringar och bättre användning av teknik pekar alla i samma riktning: effektivitet och effekt förbättras när arbetet är bättre utformat.

Processer, samverkan och beslut är de viktigaste faktorerna för både effektivitet och effekt. Detta tyder på att resultatet av marknadsarbetet inte bara påverkas av vad teamet gör, utan också av hur arbetet flödar genom organisationen. När roller, överlämningar och beslutsvägar är tydliga kan teamen arbeta snabbare och uppnå bättre resultat.

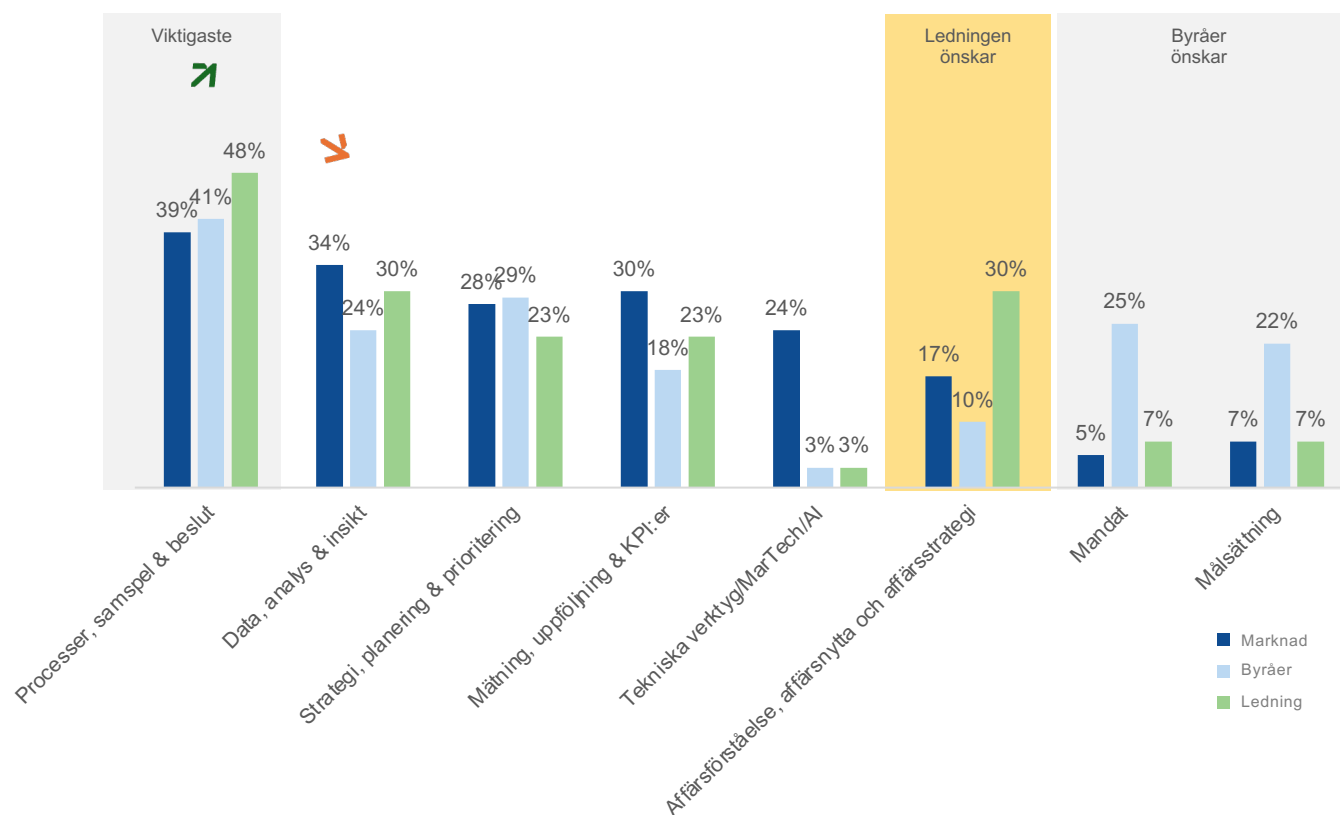
Strategi, planering och prioritering framträder också tydligt ur båda perspektiven. Tydliga strategier och prioriteringar hjälper teamen att fördela tid och resurser på ett mer medvetet sätt, undvika splittrade insatser och fokusera på de aktiviteter som har störst potential att skapa värde. Med andra ord är prioritering inte bara en strategisk disciplin. Det är också en drivkraft för effektivitet.

Sedan 2023 har tekniska verktyg, MarTech och AI fått en allt mer central roll, särskilt som drivkrafter för effektivitet. Men tekniken skapar verklig hävstångseffekt endast när den kombineras med tydliga prioriteringar, väldefinierade processer och tydliga beslutsvägar.

Slutsatsen är tydlig: effektivitet bör inte eftersträvas enbart som en kostnadsåtgärd. Den bör istället betraktas som en grundprincip för att uppnå större effekt av marknadsarbetet.

Affärskompetens behöver förbättras

Viktiga förbättringsområden inom marknadsavdelningen



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

↗ Signifikant ökning sedan 2023

↘ Signifikant minskning sedan 2023

Vad som behöver förbättras beror på vem man frågar. Även om flera områden är gemensamma för alla grupper är den mest talande skillnaden vad varje grupp lägger tonvikten på.

Ledningen lägger mycket större vikt vid marknadsavdelningens förmåga att förstå verksamheten, skapa affärsvärde och koppla samman aktiviteterna med affärsstrategin. Med andra ord är den klyfta som ledningen pekar på inte bara en kompetensklyfta, utan också en relevansklyfta. Marknadsföringen måste visa hur dess arbete stöder affärsmässiga prioriteringar, strategiska val och mätbart affärsvärde.

Marknadsavdelningarna lägger däremot större vikt vid tekniska verktyg, MarTech, AI, mätning, uppföljning och nyckeltal. Detta pekar på en mer operativ syn på vad som behöver förbättras, med fokus på de system, data och metoder som krävs för att stärka genomförandet och bevisa effekten.

Byråerna tillför ett tredje perspektiv, med ett starkare fokus på uppdrag och målsättning. Detta tyder på att externa samarbetspartner ser tydligare riktlinjer, skarpare briefs och bättre definierade mål som viktiga förutsättningar för bättre resultat.

Samtidigt råder bred enighet om att processer, interaktioner och beslut måste förbättras. Men den viktigaste slutsatsen är att förbättringar inom marknadsavdelningen inte kan reduceras till enbart verktyg, data eller processer. För att uppfylla ledningens förväntningar måste marknadsavdelningen koppla sina aktiviteter tydligare till affärsstrategin, affärsmässiga prioriteringar och mätbart affärsvärde.

Processer och samarbeten

Insikter

- Många marknadsavdelningar saknar en tillräckligt tydlig och genomförbar strategi. Strategier, planer och mål är ofta inte tillräckligt konkreta för att kunna vägleda det dagliga arbetet eller samarbetet med byråerna.
- Marknadsavdelningen saknar ofta tillräckligt förtroende och mandat inom organisationen.
- Samarbetet med säljavdelningen brister på strategiska områden som målsättning, prioritering och planering, och aktivitetsplaneringen saknar koppling till strategi och målsättning.
- Brieferna brister i kvalitet på de flesta områden, särskilt de strategiska. Marknadschefer underskattar ofta klyftan mellan sin egen syn och byråernas upplevelse.
- Antalet personer som är involverade i processen har ökat på senare tid, och många utkast tas fram innan det önskade resultatet uppnås, vilket ökar ledtiderna, friktionen och onödigt arbete.
- Förankring involverar för många personer och tar upp en stor del av den tid byråerna lägger på kampanjutveckling.
- Det slutgiltiga godkännandet är ofta oklart. Olika intressenter har olika uppfattningar om vem som i slutändan godkänner kampanjerna, vilket skapar friktion och ineffektivt beslutsfattande.
- Det finns en betydande potential att öka effektiviteten, men lösningen är inte bara att arbeta snabbare. De viktigaste förbättringarna ligger i tydligare mål, färre beslutsfattare, starkare briefs och samordning i ett tidigare skede.

Åtgärder

- Fokusera på att förstå verksamhetens behov. Koppla samman marknadsföringsstrategi, planering och mål med affärsstrategi och affärs mål. Visa ambitionen att bidra till verksamhetens resultat.
- Säkerställ välfungerande briefingprocesser, inte bara bättre briefmallar. Briefen bör definiera strategiska behov, kommunikationsmål, syfte, insikter och aktivitetsmål kopplade till marknads- och affärsstrategin.
- Om samarbetet med byrån känns kostsamt eller långsamt, se över de interna processerna och interaktionerna mellan intressenterna som leder till omarbetningar, avstämningar och långa ledtider för godkännanden.
- Definiera ansvarsområden och mandat genom tydliga beslutspunkter, färre deltagare och tydligt fastställt ansvar. Klargör vem som sätter upp mål, erbjudande och budskap, vem som godkänner kreativt arbete och när beslut fattas.
- Lägg tid tidigt på prioritering, planering och målsättning tillsammans med intressenterna. Samordna strategiska behov och viktiga beslut redan från början, så att den kreativa utvecklingen blir mindre utsatt för synpunkter i ett sent skede och färre personer behöver vara delaktiga i det slutgiltiga godkännandet.
- Våga göra tuffa prioriteringar och skapa tydliga riktlinjer för prioritering. Allt som kan göras bör inte nödvändigtvis göras, och det är nödvändigt att säga nej för att minska komplexiteten och uppnå större genomslagskraft.

”



I all teknologisk och organisatorisk förändring finns det en konstant: kunden. Organisationer som tappar bort det i jakten på effektivitet och innovation riskerar att optimera sig bort från det som faktiskt skapar värde.”

Karolina Åhs Karlsson
Head of Marketing & Communication –
Elgiganten

”



Den största utmaningen för framtidens marknadsavdelning är inte att skapa effektiv kommunikation – utan att visa vad den faktiskt ger. Kopplingen mellan marknadsplanen och affärsresultaten måste bli mycket starkare.”

Ida Hjertberg
CFO – Orkla Foods Norge

”



Om man betraktar marknadsföring som en kostnad är det det första som dras in när det blir tuffa tider – men när man kan visa vad investeringen faktiskt ger på sikt förändras hela diskussionen.”

Cecile Andréson
Marketing Director – Sparebank1

”



I praktiken finns det inte längre någon gräns mellan marknad och sälj. Det är ett enda, sammanhängande flöde – och organisationer som fortfarande betraktar dem som separata funktioner halkar efter.”

Carolina Myhrberg
Deputy Head of Marketing – Handelsbanken

”



Vi har en betydligt mer central roll än någonsin tidigare... det är faktiskt svårt att hitta något kundinriktat strategiskt initiativ där marknad inte på något sätt är inblandad.

Marc Bech Fruergaard
Brand Director – JYSK

”



Marknadsavdelningen är en av de avdelningar som kommer att ha störst förändring av alla.

Niclas Ericsson
Group CEO – Elkjøp Nordic

”



Trots allt prat om varumärkesbyggande har alltför många marknadsavdelningar tappat kontakten med den kommersiella verkligheten – de har inte tillräckligt djupgående förståelse för vad som faktiskt påverkar försäljningen.”

Britt Hougaard
Marketing & Innovation Director – Kohberg

”



För att nå framgång krävs det att marknad, sälj och produktutveckling samarbetar – och inte fungerar som separata enheter i sina egna silos. Den högra handen måste veta vad den vänstra handen gör.”

Espen Arnesen
Sales Director – Lerum

”



Allt färre marknadschefer har erfarenhet av hela affärslogiken – och utan den förståelsen kan de inte heller försvara eller utveckla funktionens roll.”

Linus Almqvist
CMO – Euroclear

Framtidens marknadsavdelning

Undersökningen visar att marknadsavdelningarna behöver ompröva sitt arbetssätt. Det handlar om avdelningens roll i organisationen, hur den samarbetar med försäljning, produktutveckling och ledningen, samt vilka kompetenser den behöver inför framtiden.

Den förändring som krävs är tydlig: från en avdelning med fokus på produktion till en avdelning som bidrar till att förverkliga affärsstrategin – i överensstämmelse med försäljning och produktutveckling när det gäller prioriteringar, planering och affärsvärde.

Detta kräver både riktning och fart. Tydliga prioriteringar ger marknadsarbetet fokus; effektiva processer och tydligt ansvar ger den förmågan att snabbt agera utifrån det fokuset. Att bara dra i en spak skapar en illusion av framsteg – att dra i båda ger verklig effekt.

Innehåll

- Dags för ett nytt tankesätt
- Vi behöver både riktning och hastighet
- Framtidens marknadsavdelning
- Tips på hur man kan gå vidare
- Självtest – Är du i riskzonen?

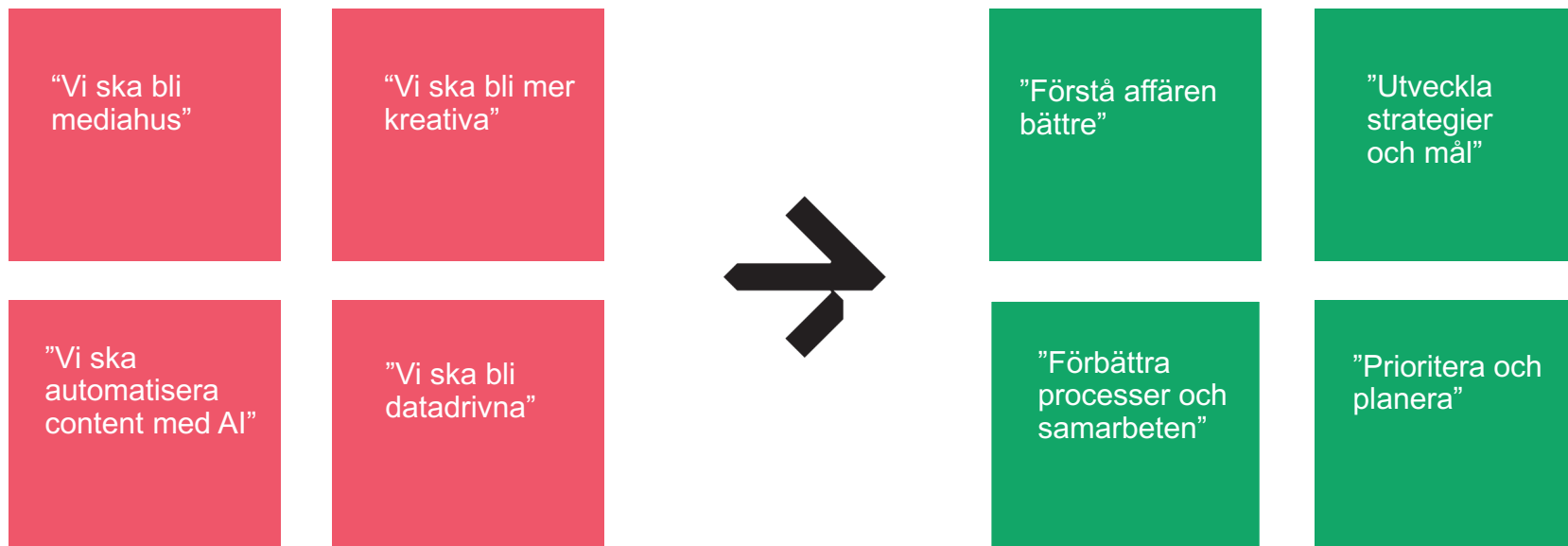
Dags för ett nytt tankesätt

Marknadsavdelningen är fast i produktion och tech

Marknadsavdelningen lägger fortfarande en stor del av sin energi på att producera mer: mer innehåll, fler kanaler, fler versioner och fler interna förfrågningar. Som resultat har marknadsarbetet blivit mer fragmenterat – mellan budgetar, kanaler, intressenter, överlämningar och återkopplingsrundor. AI kan öka hastigheten och produktionen, men utan en tydligare operativmodell riskerar det att öka komplexiteten istället för att minska den.

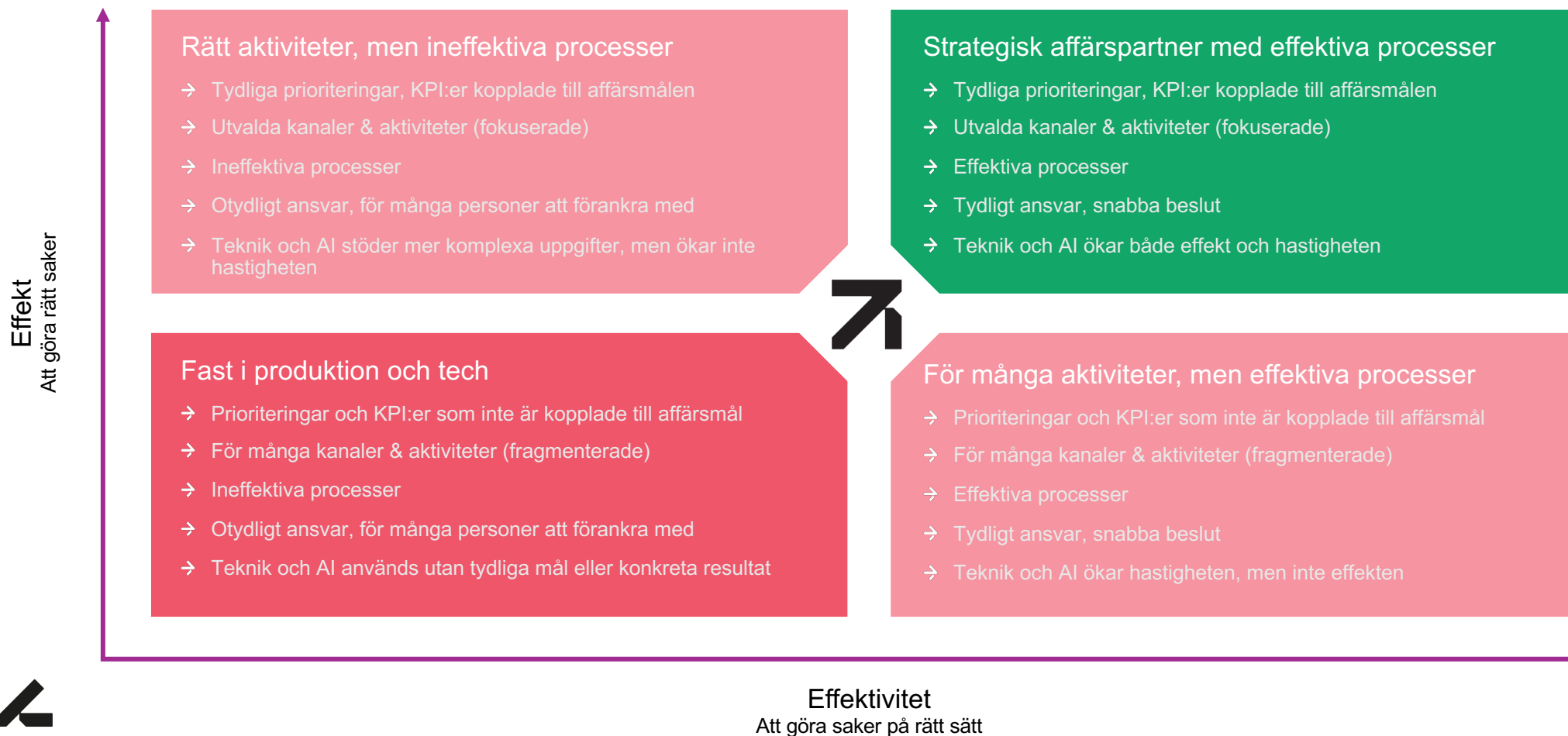
Företag behöver en strategisk partner som skapar värde

Samtidigt förändras förväntningarna från VD:ar, företag och byråer. Marknadsavdelningen måste få en bättre förståelse för verksamheten, fastställa tydligare prioriteringar och på ett mer effektivt sätt koppla samman strategier, budgetar, kanaler och genomförande. Kort sagt: marknadsavdelningen måste bli en starkare strategisk partner – med den operativmodell som krävs för att leverera resultat med hög hastighet.



Vi behöver både riktning och hastighet

Effektivitet och effekt är inte en avvägning – de är två oberoende spakar. Att dra i den ena spaken utan den andra kan kännas som framsteg, utan att man uppnår den fulla potentialen. Matrisen nedan visar vad som händer när marknadsavdelningen endast förbättrar det ena, och vad som förändras när den förbättrar båda.



Framtidens marknadsavdelning

Marknadskommunikation är idag viktigare än någonsin, men dess grundläggande syfte är fortfarande detsamma: att skapa efterfrågan, bygga varumärken och stötta tillväxt.

Utmaningen ligger i att marknadsavdelningarna har blivit bredare, snabbare och mer komplexa. Fler kanaler, mer innehåll, mer data, fler verktyg, specialister och intressenter har tillkommit, samtidigt som budgetar och resurser inte har ökat i samma takt. AI kan förbättra effektiviteten, men utan tydligare prioriteringar och processer riskerar man att göra mer utan att skapa större effekt.

Vad kännetecknar då en framtidssäkrad marknadsavdelning? Utifrån resultaten i denna rapport är det inte främst en avdelning som producerar mer. Det är en avdelning som skapar mer värde genom att kombinera affärsrelevans med operativ snabbhet.

En framtidssäkrad marknadsavdelning:

- Har en strategisk och affärskritisk roll, med en tydlig balans mellan långsiktigt varumärkesbyggande och kortsiktig säljaktivering. Man har en klar bild av vilken funktion varje aktivitet, kanal och budskap fyller, hur de stöder varandra och hur de bidrar till målen.
- Kopplar ihop marknadsstrategi, planering, aktiviteter och KPI:er till företagets affärs mål.
- Har ett genuint intresse för kunderna och använder insikter för att koppla samman kundbeteende, marknadsföringsbeslut och affärs mål.
- Arbetar i nära samarbete med affärsområdena och säljavdelningen kring mål, prioriteringar, planering och affärsvärde, och bidrar till att koppla samman marknadsföring med produkt, pris och plats (de fyra P:na).

- Har en tydlig roll: strategisk affärspartner med effektiva processer.
- Utformar operativmodellen innan fler kanaler, verktyg, innehåll eller aktiviteter läggs till, så att komplexiteten hanteras innan volymen skalas upp.
- Använder strategisk planering och prioritering för att fokusera på färre, större och bättre aktiviteter med tillräckliga resurser för att skapa genomslag. Less is more.
- Använder enkla processer med tydligt ansvar, få beslutsfattare och snabba godkännandeprocesser.
- Har rätt balans mellan generalister, specialister, interna resurser och externa samarbetspartner, där generalisterna sammanlänkar arbetet och specialisterna tillför djup.
- Fungerar som en professionell inköpare och samordnare av resurser, med tydliga val om vad som ska göras internt, externt eller med hjälp av teknik.
- Samarbetar professionellt med byråer genom tydliga strategier, mål, briefs, uppdrag och kreativ frihet.
- Driver data- och insiktsarbete i hela företaget genom att använda MarTech och AI med tydligt syfte, ansvar och affärsnytta, för att förbättra strategiska beslut snarare än att bara producera mer.
- Utvärderar investeringar i MarTech och AI mot tydliga behov, kostnader och förväntad effektivitet eller effekt.
- Arbetar med ett fåtal relevanta KPI:er och enkel rapportering till ledningen som visar hur marknadsarbetet bidrar till affärs målen.

Hur tar man sig dit?

Nulägesanalys

Skapa en tydlig bild av dina utmaningar, prioriteringar och nuvarande arbetssätt. Kvantifiera med data så att du kan skilja stort från smått. Glöm inte att ta in ett utifrånperspektiv – det är mycket svårt att ställa diagnos på sig själv.



Operativmodell

Utveckla en operativmodell som tydligt förändrar den nuvarande situationen och löser problemen. Identifiera var förändringar skulle göra störst skillnad – tänk på 80/20-principen! Fastställ tydliga mål och ett affärsunderlag. Förankra med de viktigaste intressenterna.



Roadmap för förändring

Skapa en projektplan med tydliga ansvarsområden, mål och deadlines. Tänk på att genomförandet är den svåra delen och underskatta inte den tid och de resurser som krävs. Överväg att ta hjälp utifrån för att säkerställa förändringen.

Var ska man börja?

Reflektion kring självtestet

Använd självtestet på nästa sida som utgångspunkt. Det hjälper dig att identifiera var utmaningarna finns idag och om det pekar på större mönster som är värda att utforska.

Presentation: Inspiration och insikt

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

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

Omfattning: ca 2 timmar inkl. Diskussion.

Workshop: Framtidens marknadsavdelning

Vi genomför en workshop tillsammans utifrån de insikter ni har fått genom undersökningen och självtestet. Ni skickar in ert självtest till oss innan workshopen, och innehållet skräddarsys efter era behov.

Syftet är att skapa medvetenhet kring er situation för er marknadsavdelning utifrån just er situation och era behov.

Omfattning: Halvdag + möjlighet till uppföljningsmöte med marknadschefen.

Varför ett oberoende perspektiv är viktigt

När man är en del av systemet kan det vara svårt att se skillnaden mellan symptom och grundorsaker. Man är upptagen av den dagliga verksamheten, prioriteringarna skiftar snabbt och det brådsande tar ofta överhanden över det som verkligen är viktigt.

Det är där ett oberoende perspektiv kan göra skillnad.

På Kapero hjälper vi organisationer att ta ett steg tillbaka, ifrågasätta "befintliga sanningar", se helheten och fokusera på det som är viktigast. Med omfattande erfarenhet från förändringsprojekt i stora internationella företag på olika marknader och i olika regioner bidrar vi med ett utifrånperspektiv som bygger på praktisk erfarenhet.

Vi kan hjälpa er att värdera och jämföra er nuvarande situation med andra och lära av hur andra hanterar liknande utmaningar. Vi ger insikt i framgångsfaktorer, vanliga fallgropar och vad som krävs för att omvandla ambitioner till varaktig förändring.

Vi kan också hjälpa till att överbrygga skillnader i synsätt inom ert företag – genom att koppla samman affärsområden, försäljning och marknadsföring samt hjälpa olika intressenter att röra sig i en gemensam riktning. Som en neutral partner kan vi ifrågasätta, underlätta och medla när det behövs.

Du behöver inte nödvändigtvis ett stort förändringsprogram för att komma igång.

Ibland är det bästa första steget ett inspirerande seminarium som väcker nya tankar. I andra situationer kan en skräddarsydd workshop hjälpa dig att utforska utmaningar, samordna perspektiv och identifiera konkreta möjligheter.

Och ibland behöver du helt enkelt någon att bolla idéer med, som kan fungera som bollplank eller coach, utmana ditt tänkande – eller hjälpa till att driva förändringen framåt.

Oavsett din situation eller ambition är vi alltid öppna för en dialog.

Hör av dig till oss!



Kaj Johansson
+46 70-790 57 79
kaj@kapero.com

Självtest – Är du i riskzonen?

Marknadsarbetet har blivit mer omfattande, snabbare och mer komplex under de senaste 5 till 10 åren. Som denna rapport visar medför detta utmaningar, men också tydliga möjligheter att förenkla, skärpa och stärka marknadsarbetet. Markera de påståenden nedan som beskriver din avdelning idag. Ju fler du markerar, desto större är potentialen att förbättra fokus, effektivitet och genomslagskraft.

Det finns inga rätta eller felaktiga svar, bara ärliga svar.

Organisation och ansvar

- ☐ Vi har vuxit i storlek, omfattning eller komplexitet utan att produktionen eller effekten har ökat i motsvarande grad – och det är inte alltid tydligt vad vi egentligen ansvarar för längre.
- ☐ Vi lägger mer tid på det operativa arbetet och mindre tid på det strategiska arbetet.
- ☐ Vi är organiserade kring kanaler, och silostrukturen står i vägen.
- ☐ Gränsen mellan sälj och marknad är suddig.
- ☐ Vi har infört många specialistroller, men har svårt att få dem att samarbeta.
- ☐ AI har gjort det enklare för fler att skapa marknadsmaterial, men det är mindre tydligt vem som ansvarar för kvalitet, enhetlighet och godkännande

Samarbetspartner och leverantörer

- ☐ Våra briefs och planer är inte tillräckligt konkreta eller strategiska för att byråerna ska kunna agera med övertygelse.
- ☐ Det är oklart vad vi bör göra internt, vad vi bör köpa in externt och vad som kan stödjas eller automatiseras med hjälp av AI.
- ☐ Vi har fler leverantörer än vi kan hantera – vilket leder till friktion mellan dem och med vårt interna team.

Kanaler och aktiviteter

- ☐ Vi lägger till kanaler och aktiviteter, men tar sällan bort några.
- ☐ Vi sprider ut oss över ett stort antal kanaler och egna plattformar, ofta utan att resurserna ökar i motsvarande grad.
- ☐ Vi producerar mycket innehåll och många budskap, men det är oklart hur konsekvent det är – eller hur mycket av det som faktiskt används.
- ☐ Vi har fler verktyg än vi använder på rätt sätt eller kan motivera.
- ☐ Effektivitetsvinsterna från AI och verktyg används ofta för att öka volymen, snarare än att minska arbetsbelastningen eller frigöra tid för strategiskt arbete.

Att flera av dessa punkter stämmer in innebär sällan att en enskild sak inte fungerar. Det tyder oftast på ett större mönster – ett mönster som är svårt att upptäcka, för att inte tala om att åtgärda, när man sköter den dagliga driften av avdelningen.

Uppdrag och processer

- ☐ Vi har svårt att planera och prioritera vårt eget arbete.
- ☐ Det är många intressenter måste förankras under arbetets gång.
- ☐ Det är många som tycker till, vilket leder till oändliga versioner och sena ändringar.
- ☐ Det är många personer inblandade i processerna.
- ☐ Vi har många möten och/eller för många deltagare på mötena.
- ☐ Vi planerar mycket på kort sikt men har svårare att planera på lång sikt.
- ☐ Våra processer följs ofta inte, är otydliga eller saknas helt.
- ☐ Vi har för många personer involverade i förankringen och slutgodkännandet.
- ☐ Vi har infört AI-verktyg utan att ändra arbetsprocessen kring dem.

Beställare, behov och strategier

- ☐ Vår strategi, våra prioriteringar och mål saknas eller är för abstrakta för att vi ska kunna agera utifrån dem.
- ☐ De anställda på marknadsavdelningen skulle kunna bli mer affärsinriktade.
- ☐ Det är oklart vem som kan lägga en beställning hos oss, och vi har svårt att säga nej.
- ☐ Vi har gott om riktlinjer och strategier, men de används sällan.
- ☐ Vårt varumärke är svagare än väntat.
- ☐ Vi får otydliga eller sena beställningar från våra interna kunder.
- ☐ Vi lägger mer tid på att svara på förfrågningar än på att forma det som verksamheten faktiskt behöver.

Uppföljning och mätning

- ☐ Vi har massor av data, men har svårt att omvandla den till insikter.
- ☐ Vi har svårt att visa ledningen hur marknadsavdelningen bidrar till verksamheten.
- ☐ Våra KPI:er är inte tydligt kopplade till affärsmålen.
- ☐ Vår uppföljning av aktiviteter och kreativt arbete är ostrukturerad eller saknas helt.
- ☐ Det är oklart hur uppföljningen ska rapporteras, till vem och när.
- ☐ Vi rapporterar vad vi har gjort, snarare än vilken effekt våra aktiviteter har lett till.
- ☐ Vi vet inte om AI sparar tid, sänker kostnaderna, förbättrar kvaliteten eller främst ökar produktionen.

Tack!

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

- | | |
|---|---|
| → Ane Brorson Fich Billeskov
CMO - Gyldendal | → Karolina Åhs Karlsson
Head of Marketing & Communication - Elgiganten |
| → Anna Forsberg
Head of Market and Specialized Segments - NCC | → Kristine Mikkelsen
CMO - LB Forsikring |
| → Annika Sandström
CMO - Electrolux | → Lars Kreken
CFO - NoA Consulting |
| → Britt Hougaard
Marketing & Innovation Director - Kohberg | → Linus Almqvist
CMO - Euroclear |
| → Carolina Myhrberg
Deputy Head of Marketing - Handelsbanken | → Marc Bech Fruergaard
Brand Director - JYSK |
| → Cecile Andrésen
Marketing Director - Sparebank1 | → Maria Heimsdottir Brennoddn
Marketing Director - Maarud |
| → Eirik Landsend Henriksen
Executive Vice President of Branding & Sponsorships - DNB | → Max Hamberg
CMO - Dustin |
| → Espen Arnesen
Sales Director - Lerum | → Niclas Eriksson
CEO - Elgiganten |
| → Frode Fimreite
Marketing Director - Mills | → Ole-Andre Skarbøvik
Commercial Director - ChiliMobil |
| → Hege Bergland Ebbestad
CMO - McDonald's Norway | → Robert Nygren Rapir
CMO - Svenska Spel |
| → Henrik Stridsman
Director of Communications - Swedish Social Insurance Agency | → Øyvind Westby Brekke
CEO - Stø AS |
| → Ida Hjertberg
CFO - Orkla Foods Norway | → Caroline Berg
Senior Project Manager -Norstat |
| → Karina Petersen
Deputy Director - Danish Road Safety | → Linda Nilsson
CEO - Sveriges Kommunikationsbyråer |

En rapport från Kapero och Brand Marketing Sweden

info@brandmark.se
info@kapero.se



brandmark.se

© Kapero Consulting 2026
Rapporten är skyddad enligt upphovsrättslagen.

I samarbete med:



DA DANSK
ANNONCØRFORENING