



Slagur „Við höfum stundum líkt þessu við fótboltaeik hjá ungum börnum, að allir vilja hlaupa á eftir boltanum og enginn vill verða eftir í vörninni. Þegar allir eru að keppast við að fá að sparka í boltann verður útkoman úr leiknum ekki endilega betri.“ segja félagarnir Peter Lundberg og Kaj Johansson um þá baráttu sem getur átt sér stað innan fyrirtækja.

Hagræðing í rekstri skilar betri markaðsvinnu

Langar og flóknar boðleiðir og ótalmargir hagsmunaaðilar innan fyrirtækja gera allt markaðsstarf svifaseint og þungt. Minnir stundum á boltaleik hjá börnum þar sem allir keppast við að fá að sparka í boltann.

Að ræða við Peter Lundberg og Kaj Johansson er eins og að ræða við samrýmd hjón. Það er eins og þeir lesi hugsanir hvor annars og þegar þeir svara spurningum blaðamanns flæðir svarið hindrunalaust frá þeim báðum á víxl.

En kannski er þetta ekki skrítið þegar haft er í huga að Peter og Kaj hafa starfið náð saman, nánast hvern einasta dag, undanfarnin tólf ár. Peter og Kaj reka saman ráðgjafarstofuna Kapero sem gerir út frá Stokkhólmi. Viðskiptavinahópurinn er ekkert slor, allt frá Electrolux, Sas og IKEA yfir í Lindex, Skandia og Viking Line.

Peter og Kaj líta fyrst og fremst á sig sem rekstraráðgjafa en þeir komu fljótleiga auga á að með því að halda rétt á spilunum í rekstri bjóðast fyrirtækjum um leið tækifæri til að gera enn betur í markaðsmálum. Um það fjallar erindið sem þeir flytja á ÍMARK-deginum, undir yfirskriftinni „Get more out of your marketing investment. A question of creativity or management?“

Betri ákvarðanatata

Nálgun þeirra félaga hvílir í mjög stuttu máli á því að með því að gera rekstur

straumlínulagaðri má bæði hagræða í útgjaldahlíðinni en einnig gera alla ákvarðanatöku og skapandi vinnu snarpari og skilvirkari. Vandí fyrirtækja vill oft verða að eftir því sem þau verða stærri verður öll starfsemin þunglamelegri og getur orðið til menningu á vinnustaðnum þar sem starfsmenn bitast um völd og áhrif svo að hægir á öllum vinnuferlum. „Við höfum stundum líkt þessu við fótboltaeik hjá ungum börnum, að allir vilja hlaupa á eftir boltanum og enginn vill verða eftir í vörninni. Þegar allir eru að keppast við að fá að sparka í boltann verður útkoman úr leiknum ekki endilega betri,“ segir Peter.

„Það hjálpar til að skilja þetta ef við höfum t.d. í huga að fólk sem leitar í störf í auglýsingagerð hefur mikinn áhuga á að skapa. Þegar verkefni kemur inn á borð auglýsingaáskrá fyrirtækis getur þar verið stór hópur einstaklinga sem allir líta svo á að þar sé komið tækifæri fyrir sig sjálfan til að láta ljós sitt skína, svo allir vilja eiga hlutdeild í sköpunarferlinu. En gæðin batna ekkert endilega við það að allir reyni að koma sinni skoðun að, og ef eitthvað er getur útkoman orðið verri en ef helmingur

starfsmannanna héldi sig til hlés. Stórgóð hugmynd getur fljótt orðið að engu ef hundrað manns vilja hafa sitt að segja og fá að gera alls kyns breytingar hér og tilfærslur þar.“

Tölur til að hafa áhyggjur af

Kaj segir að erindið á ÍMARK-deginum muni einblína á fimm forvitnilegar tölfræðilegar staðreyndir úr markaðs- og rekstrarheiminum.

„Fyrst ber að nefna að ekki minna en 80% af allri vinnu við markaðsdeildir er eitthvað sem hefur verið gert áður. Svo mikið af vinnunni snýr að því að finna aftur upp hjólið og vanrækja að nýta þá vinnu sem áður hefur verið unnin. Ef fólk skilur þetta og gerir sér grein fyrir tvíverknadnum sem er að eiga sér stað er hægt að stórbæta afköst,“ segir Kaj.

„Annað sem áhugavert er að skoða, er að ef við rekjum allan tíma og útgjöld þá er í raun aðeins 5% af kröftum markaðsfóks að fara í skapandi vinnu. Sá hluti vinnunnar sem markaðsfólkið hefur oftast mest yndi af er í raun bara agnarsmár hluti af starfinu, oft vegna þess einmitt að stór hluti vinnudagsins fer í að glíma við ýmsa hagsmuni sem þarf að sætta innan fyrirtækisins,“ segir Peter.

Þessu tengt þá fara um 75% af vinnu markaðsfólks í að endurgera hlutina. „Það er ríkt í skapandi fólk að gera miklar kröfur til sjálfs sín og leita stöðugt að betri lausnum, en ástæðan fyrir þessari miklu endurtekningu er þó aðallega að þau fyrirmæli og hugmyndir sem koma inn á borð markaðsfólksins eru ekki nógu skýr og vandlega unnin, sem kallar á stöðugar lagfæringar og endurbætur. Með því að bæta undirbúninginn mætti spara mikla vinnu í sjálfri framkvæmdahlíðinni.“

Sóðar vinnustundir

Í fjórða lagi nefna Peter og Kaj að markaðs- og auglýsingastofur þurfa að verja um helmingi af vinnustundum sínum í að sannfæra verkkaupann um gæði hugmynda og herferða. „Það er ágætt að skoða þessa tölu í ljósi þess að fyrirtæki kveinka sér oft yfir kostnaðinum við að kaupa þjónustu markaðs- og auglýsingastofa. Gæti verið hægt að

lækka kostnaðinn verulega með því að stytta þann tíma sem auglýsingafólkið þarf að verja í að fá kaupandann á sitt band? Hvað gerist t.d. ef ný auglýsing þarf ekki að fá grænt ljós hjá mörgum ólíkum deildum innan fyrirtækisins, heldur bara hjá einum eða tveimur yfirmönnum sem segja af eða á?“

Loks nefnir Kaj að birtingarkostnaður sé alla jafna mun lægra hlutfall af heildarkostnaði markaðsstarfs en fyrirtæki vilja viðurkenna. „Þegar fyrirtækin eru spurð segjast þau að jafnaði verja um 70% í birtingar og 30% í framleiðsluferlið. Sumir ganga svo langt að segja að birtingarnar séu um 80% af markaðsútgjöldunum. En annað kemur í ljós þegar allur kostnaður og allar vinnustundir eru skoðuð í þaula og talin. Þá reynist kostnaðurinn við að kaupa sjálft auglýsingaplássid vera aðeins 50% af markaðsfjármagninu.“

Enginn vill missa af fundi

Að umbreyta rekstrinum, og ráðstafa tíma og peningum betur en Peter og Kaj hafa talið upp hér að framan, er í senn erfiðt og auðvelt. Þeir segja að um leið og laga megi skipulag og verkferla séu starfsmenn t.d. iðulega drifnir áfram af hvöt til að reyna að gera sig ómissandi og hafa meiri áhrif en minni. „Enginn vill vera maðurinn sem ekki er boðið á fundinn, en um leið upplifum við það mörg að finnast tíma okkar og starfsorku sóað á hverjum fundinum á fætur öðrum,“ segir Kaj til að varpa ljósi á þann víta-hring sem verður til.

Lausnin felst meðal annars í því að skerpa á verkaskiptingunni. „Við rekum okkur oft á að það eru ekki skýr mörk dregin á milli ólíkra starfsmanna um hver á að gera hvað og hver ber ábyrgð á hverju. Slíkar aðstæður framkalla tvíverknad og valdabaráttu á milli starfsmanna,“ segir Peter. „Annað ráð sem reynist vel er að hreinlega helminga tímann sem má verja í hvert verkefni. Það er alltaf hægt að vinna örlítið hraðar og t.d. bæta afköstin um eins og 10%, en með því að gera kröfu um helmingi færri vinnustundir til að leysa sama verkefnið eru starfsmenn knúnnir til að skilja vel hver leggur hvað af mörkum og hvar verid er að sóa tíma og peningum.“ *ai@mbl.is*