

# Behovet for samarbejdspartnere

Af Donald Nekman, Stifter af Donald Nekman Communications Consultancy  
[kontakt@dncc.dk](mailto:kontakt@dncc.dk)

Planlægning og gennemførelse af markedskommunikationen sker som oftest i et samspil mellem virksomhedens marketing eller salgsfunktion og en eller flere eksterne partnere såsom analysebureauer, mediabureauer, reklamebureauer etc.

Snitfladen mellem det arbejde, der udføres i virksomheden selv, og det arbejde, der outsources, kan imidlertid variere meget fra virksomhed til virksomhed. Der er eksempler på virksomheder, der med egne interne "reklamebureauer" løser alle opgaver inhouse, mens andre vælger at lægge det hele ud af huset lige fra marketingplanlægningen til gennemførelse og kontrol.

Tilhængere af inhouse fremhæver blandt andet fordele som hurtigere forretningsgang, bedre og dybere kendskab til produkter og kunder, konfidentialitet i relation til planerne og mere omkostningseffektiv gennemførelse.

For anvendelse af eksterne partnere taler blandt andet behovet for ideer og nytænkning, evnen til at se situationen lidt udefra, insight i marked og medier, samt de økonomiske fordele ved at have adgang til eksperter og specialister på "timebasis" og dermed som en variabel omkostning.

Første skridt i vurderingen af samarbejdspartnere er, at virksomheden må gøre sig klart, hvor man ønsker at lægge snitfladen mellem internt og eksternt arbejde – samt hvilke funktioner, man ønsker at outsource. Vil man selv stå for hele marketing- og kommunikationsstrategien og blot købe kreativt arbejde. Ønsker man selv at forestå den endelige produktion og indkøb af tryksager etc. Hvilke af virksomhedens kommunikationsopgaver vil man outsource – er det kun brandingaktiviteterne, eller også trade marketing og PR og måske investor relations?

Hvordan koordineres disse forskellige aktiviteter i virksomhedens eget regi? Er der særskilte budgetter i salgsafdeling, presse- og informationsafdeling etc. – og i givet fald hvem koordinerer – og ønsker man et fælles bureau uanset forskellige opdragsgivere?

I sammenhæng med dette må man også klargøre, hvilke konkrete hovedopgaver, bureauet skal gennemføre. Drejer det sig om produktion af reklamefilm til TV – eller er det primært direct marketing programmer – eller events og netværkskommunikation.

Disse grundlæggende betragtninger er afgørende for at sikre sig de rette samarbejdspartnere. Ingen bureauer er gode til det hele – selv om de ofte vil påstå det.

I den sammenhæng skal en anden principiel ting også besluttes: Ønsker man at arbejde med et centralt allround bureau – eller foretrækker man at opdele opgaverne til en række specialbureauer. I første tilfælde vil man skulle give køb på at få den ypperste ekspertise inden for alle delfunktioner, i det andet tilfælde vil man øge virksomhedens egen arbejdsbelastning i relation til kommunikation og koordination mellem de forskellige valgte bureauer.

## **Valgkriterier**

Ud fra ovenstående opgavebeskrivelser må man gøre sig klart, hvilken kompetence og styrkeområder, et godt bureau bør have.

Her kommer en række samarbejdsræssige faktorer om den rolle, bureauet skal udfylde. Skal det være et bureau, der punktligt og effektivt leverer varen, nøjagtig som man selv ønsker – eller skal det være et bureau, som sætter spørgsmålstegn og opstiller dagsordenen – eller måske noget midt i mellem.

Hvilke samarbejdsrelationer ønsker man? Vil man have en stærk strategisk kontaktperson, som koordinerer det hele, eller ønsker man selv at være en del af processen i samspil med de kreative.

Hvilken branche- og fagekspertise ser man gerne, bureauet har? Er der specielle erfaringer, der er vigtige? Specielle kundetyper, man bør bureauet have kendskab til?

Hvilken arbejdsmetode eller planlægningsmodel arbejder bureauet med – og er den passende til virksomhedens organisation?

Til disse forhold kommer også en række mere kvantitative punkter:

- *bureaustørrelse* (vil man være en dominerende kunde – eller blot sikre at man ikke bliver tilsidesat – og vil der være kapacitet nok i spidsbelastningsperioder?)
- *internationale relationer* (har man brug for gennemførelse af aktiviteter i udlandet eller behov for inspiration fra udlandet?)
- *beliggenhed* (er fysisk nærhed af væsentlig betydning?)
- *økonomisk fundering og udvikling* (evner bureauet at drive sin egen forretning rentabelt – kan vi være sikre på, at bureauet også er stærkt i de kommende år?)
- *kundeliste* (har bureauet konfliktende kunder, der kan true confidentialiteten?)

Endelig er der de helt undefinerbare kvalitative og følelsesmæssige forhold, som ikke desto mindre er af afgørende betydning for et godt samarbejde:

- den indbyrdes samarbejdskemi mellem nøglepersonerne på begge sider af bordet
- indlevelsen og forståelsen i problemstillingerne
- fleksibiliteten og styrken i procesforløbet i det daglige arbejde
- holdninger og meninger om reklame, markedet, udviklingen, udfordringerne og truslerne.

Disse faktorer kan svært kvantificeres, men de skal med i kriterielisten og kan for eksempel afklares ved en karaktergivning af kandidaterne på de enkelte punkter eksempelvis fra 1- 5. for hvert kriterium.

## **Udvælgelsesprocessen**

### **Tilrettelæggelse af processen**

Skift af reklamebureau er en væsentlig og krævende beslutning for virksomheden – og en beslutning, der medfører meget ekstra arbejde og omkostninger – ikke alene under selve processen, men også i den efterfølgende introduktion og ”oplæring” af det nye bureau. Man vil ofte først få fuldt effektivt udbytte af sit nye bureau i andet år af samarbejdet.

Derfor er det vigtigt, at arbejdet gøres grundigt, og at forløbet tilrettelægges, så det kan ske så nemt som muligt.

Et reklamebureau er en betroet samarbejdspartner og af mindst lige så stor betydning for virksomheden som den rette salgsdirektør. Man bør derfor være lige så grundig, som man vil være i en ansættelse af en ledende medarbejder. Det kan ofte være en fordel at inddrage ekstern rådgivning – ligesom man ville anvende en personalekonsulent til salgsdirektøransættelsen. Den eksterne rådgiver kan se situationen udefra og bidrage til den rette ”stillingsbeskrivelse” for bureauet. Endvidere har man mulighed for at dele af processen kan gennemføres anonymt gennem konsulenten, hvilket også aflaster virksomheden for uønskede bureauhenvendelser, når udvælgelsesprocessen bliver almindeligt kendt.

### **Kravspecifikationen**

Kravbeskrivelsen er første step – baseret på de overvejelser, der er omtalt i 4.4.1 og 4.4.2. Man bør sikre sig bred intern enighed om disse krav og fastlægge, hvem der skal deltage i den endelige udvælgelse.

### **Longlisten**

Næste skridt er at få de rigtige kandidater på banen. Her er det vigtigt ikke kun at gå efter de muligheder, man lige har hørt om eller kender. Ofte kan det helt rigtige bureau for en virksomhed være et

bureau, man i udgangspunktet aldrig har om.

Man bør derfor først etablere en longlist bestående af alle de bureaumuligheder, der kan komme på tale inden for de begrænsninger, der etableres af kravbeskrivelsen. Dette kan ske som deskresearch baseret blandt andet på bureauoversigter fra DRRB og Dansk Annoncørforening, søgning på nettet, udnyttelse af eget netværk, registrering af interessante kampagner (og undersøgelse af bureauet bag dem).

Endvidere kan man overveje at etablere et egentligt offentligt udbud (begrænset udbud), hvilket i øvrigt er et krav for offentlige institutioner og virksomheder, når opgaven ligger over en nærmere fastsat beløbsgrænse. Ved et begrænset udbud indkalder man interessetilkendegivelser fra bureauer baseret på opgave/kravspecifikationen. Populært sagt svarer det til stillingsannoncen for salgsdirektøren.

### **Fra longlist til shortlist.**

Longlisten skal derefter vurderes. Dette kan ske gennem en strukturering af de umiddelbart tilgængelige oplysninger – med tilhørende karaktergivning. Herved vil listen blive yderligere forkortet normalt til en ca. 10-15 kandidater.

Dette skal yderligere nedbringes, før bureauerne besøges - helst skal vi ned på 3 – maks. 5 – bureauer i slutfasen.

Dette kan ske gennem henvendelse til bureauerne med et struktureret spørgeskema, der giver de manglende facts til den yderligere nedskæring. Det er vigtigt at designe skemaet meget kontant og klart for at tilsikre, at der rent faktisk kommer brugbare svar på de faktorer, man ønsker belyst.

Spørgsmålene bør centrere sig om følgende hovedpunkter  
- *Strukturspørgsmål* (aktuelle informationer om medarbejderantal, funktionsfordeling, kundeliste, samarbejdsrelationer, mv.)

- *Erfaringsspørgsmål* (kundetyper nu og før, specielle erfaringsområder, arbejdsprocesser, mv.)
- *Holdningsspørgsmål* (Hvilke typer opgaver synes bureauet mest om, hvordan ser bureauet kundens rolle, hvilke meninger har man om god reklame, mv.)
- *Personspørgsmål* (Hvilke nøglepersoner tegner virksomheden – deres baggrund og drømme mål., hvilken arbejdsgruppe kunne bureauet tænke sig at foreslå, mv.)
- *Økonomiske spørgsmål* (Seneste års regnskab – forventninger til det kommende år, påtænkte investeringer fra bureauets side, mv.)

Spørgeskemaet kan evt. udsendes af en tilknyttet ekstern rådgiver (uden angivelse af virksomhedens navn blot f.eks. "en førende virksomhed inden for it software til erhvervsmarkedet"). Dette forhindrer uønskede specialhenvendelser fra de adspurgte bureauer – eller andre, der mener de burde have været med – og tilsikrer mere objektive svar.

De indkomne svar organiseres i kravmatrixen og der gives karakterer.

Med denne information vil der vise sig et klart førerfelt blandt long listen, der som oftest dermed kan nå ned på de ønskede 3-5 emner.

Det er vigtigt, at alle beslutningstagere i virksomheden er aktivt involverede i denne proces og vedkender sig den etablerede shortlist. Det kan tit være på dette tidspunkt, at en "darling" hos en af beslutningstagerne udgår, og der er derfor afgørende, at den pågældende accepterer, at denne "darling" ikke længere er kandidat.

### **Bureaubesøget**

Nu er tiden kommet til at besøge shortlistens bureauer. Alle beslutningstagere skal deltage i samtlige bureau møder.

Mødeforberedelsen er meget vigtig. For at virksomheden kan få de nødvendige informationer og viden til at beslutte sig på, må man også sætte dagsordenen for bureau mødet.

Giv bureauet en kort beskrivelse af virksomhedens situation og udfordringer på forhånd. Derved kan bureauet gøre sig tanker, og der ikke spildes kostbar mødetid på, at man selv taler.

Bed om en meget kort generel præsentation – alle grundlæggende oplysninger er jo allerede vurderet, så der skal heller ikke spildes mødetid på dette.

Det vigtigst på mødet er dialogen – og her ikke mindst, at det er bureauet, der giver udtryk for sin holdning og tilgang til opgaverne og et evt. samarbejde.

Fortæl bureauet, at I ønsker at se eksempler på en god og en dårlig kampagne, de har lavet. Man bliver meget klogere på deres attituder, når man også hører dem fortælle om en fiasko og ikke mindst, hvorfor det ikke fungerede (giver bureauet entydigt kunden skylden?).

Bed hver deltager i arbejdsgruppen på bureauet fremlægge en kampagne (som de IKKE selv har lavet), men som man gerne ville have stået bag – og bed dem forklare, hvorfor. Dette giver et meget tydeligt billede af de enkelte deltageres ambitioner og holdninger.

Forbered bureauet på, at I ikke vil give en præsentation, men at de skal spørge ind til det, de gerne vil vide, hvis de efterfølgende skulle i gang med en opgave. Strukturen på udspørgningen, og ikke mindst indholdet af det, bureauet spørger om, afslører tydeligt, det fokus, bureauet vil have i et samarbejde.

Mødet bør maksimalt vare to timer – hvilket bureauet skal oplyses om på forhånd. Ved afslutningen af mødet anmoder man bureauet om at fremsende et kort skriftligt referat eller konklusion på debatten. Dette afslører efterfølgende, i hvilket omfang bureauet har opfattet og forstået problemstillingerne.

Evt. beder man bureauet om et par referencer blandt deres kunder,

så man kan tjekke specielle spørgsmål for eksempel om det daglige samarbejde, styrker og svagheder.

Efter bureau møderne bør virksomhedens repræsentanter undlade at diskutere indbyrdes, men blot hver for sig systematisere notaterne og give karakterer på kravpunkterne som forberedelse til beslutningsmødet, som først afholdes, når hele bureau runden er gennemført.

### **Det endelige bureauvalg**

Den endelige udvælgelse skal ske i et fællesmøde med deltagelse af alle virksomhedens beslutningstagere i relation til bureauvalget. Herved tilsikres, at alle står bag beslutningen og arbejder positivt på det gode samarbejde.

Udgangspunktet er kravspecifikationen og den karaktergivning, hver enkelt deltager har givet. Oftest vil feltet straks indskrænke sig til måske kun en eller to relevante kandidater.

Er der kun en kandidat eller en, der er noget bedre end nr. 2, er beslutningen rimeligt nem (takket være det store forarbejde), om end der stadig kan være lidt tvivl blandt visse deltagere i beslutningen.

Her kan en prøveopgave være den helt rigtige vej til den totale sikkerhed. Man giver bureauet en helt konkret opgave, der skal gennemføres og afregnes som i et løbende samarbejde – blot understreger man, at det er en prøve, således at begge parter, hvis samarbejdet ikke lykkes, kan trække sig ud uden tab af prestige – og man kan gå videre til nummer to i rækken.

Prøveopgaven giver den helt klare hands-on fornemmelse af bureauet – også i relation til proces og økonomi. Man ser helt klart, hvad bureauet leverer for hvilken indsats. Dette giver en helt anden forståelse for prisniveau end en liste over timepriser.

### **Bureaukonkurrencer**



I de tilfælde, hvor der er to eller flere ligeværdige kandidater, er der behov for yderligere information for at afgøre valget endeligt.

Der er flere metoder til dette: Prøveopgaven kan også anvendes i dette tilfælde, men så skal det være forskellige opgaver – eller et bureau ad gangen, da det ellers blot vil være en bureaukonkurrence.

En anden vej er dialog-metoden, hvor man fortsætter processen med spidskandidaterne i form af et yderligere bureau-møde med en helt konkret dagsorden omkring en aktuell problemstilling for virksomheden. Dialogen indebærer, at der ikke skal udarbejdes egentlige oplæg, men at bureauet skal sparre med virksomheden om den valgte problemstilling og rapportere/konkludere på denne sparring. Efter et eller maksimalt to yderligere møder har der normalt altid tegnet sig et billede, der klart prioriterer de tilbageværende kandidater, så den endelige afgørelse kan træffes.

De to ovennævnte former anbefales kraftigt i forhold til bureaukonkurrencen.

Umiddelbart er en bureaukonkurrence fristende, fordi man får flere bureauer til at komme med ideer og oplæg til kampagner – og oven i købet for et mindre beløb. (Deltagere i bureaukonkurrencer bør principielt honoreres, men honoraret er altid af symbolsk art, hvilket ikke nødvendigvis er en fordel for virksomheden. Pas på imponatoreffekten: Det travle – men måske rigtigste – bureau kommer måske med et mindre gennemarbejdet forslag i forhold til det mindre rigtige bureau med god tid, der investerer uforholdsmæssigt meget i oplægget).

Vurderingen efter en bureaukonkurrence kan være meget svær. Falder man blot for en god ide? Er det lavet af det bedste bureau – eller blot det bureau, der har gættet rigtigt med hensyn til hvad der vil ramme virksomhedernes beslutningstagere rigtigt. I en bureaukonkurrence vil bureauets mål nemlig desværre ikke være at skabe den bedste kampagne, men at vinde budgettet.

Hertil kommer en række andre mangler ved en bureaukonkurrence:

- Man oplever ikke dialogen og sparringen i procesforløbet
- Man får ingen viden om bureauets arbejdsdybde eller prisniveau i det daglige samarbejde
- Man får måske løsninger udarbejdet af en anden arbejdsgruppe, end den der bliver den daglige

I visse tilfælde vil en virksomhed løse denne vurdering ved at gennemføre en kommunikationstest over for den endelige målgruppe.

Denne metode er som sådan – med de begrænsninger der ufortalt ligger i en prætest – relevant for så vidt angår beslutningen om at anvende den specifikke kampagne, bureauet har foreslået. Men derimod har testen intet med bureauvalget at gøre. Hvis der efterfølgende skal udføres helt andre opgaver og kampagner, har testen på ingen måde sandsynliggjort, at bureauet vil kunne magte de opgaver – ligesom testen intet siger om hele det daglige samarbejde og de andre faktorer, der indgik i kravspecifikationen.

### **Formalisering af samarbejdet**

Når valget er truffet, skal spillereglerne også trækkes op. En samarbejdskontrakt er afgørende for at undgå senere problemer omkring ophavsret, materialer, prissætning etc.

Praktiske forhold i relation til rekvisitioner, fakturering, mødereferater, tidsplanlægning, kommunikationslinier etc. er det ligeledes godt at fastlægge på forkant, så der kan etableres et gnidningsfrit samarbejde.

Den interne og eksterne kommunikation af samarbejdet er også vigtig. Allerførst skylder man det afgående bureau, at de er orienteret under hele forløbet, og at de er først til at kende det nye bureaus identitet. Dette skal dels sikre samarbejdet i udvælgelsesperioden, dels sikre et forhåbentligt gnidningsfrit samarbejde i forbindelse med overdragelsen.

Virksomheden skal orienteres internt, så der er åbenhed og forståelse over for den nye samarbejdspartner. Pressen vil det i mange tilfælde også være rigtigt at informere, så bureauskiftet ikke overdramatiseres, men blot dækkes som almindeligt nyhedsstof.