

Waarom een pitch zo'n verspilling van energie is

Rijk Willemse

Op het grensvlak van de zee en de rivier kan het water behoorlijk tekeergaan. Het kolkende rivierwater van de delta ontmoet de volle zee die de rivier wil veroveren. Bruisende dynamiek van tegengestelde krachten, schuim, water dat nu eens opgestuwd wordt en dan weer een met grote zuigkracht naar de bodem wil. Gevaarlijk gebied om te zijn. Als je er eenmaal bent aangekomen, kun je er heel moeilijk voor- of achteruit, en eigenlijk alleen maar naar de kelder.

Waar bedrijven of organisaties een extern bureau zoeken – om bijvoorbeeld een huisstijl te ontwerpen en uit te voeren, of om de communicatie rond een onderwerp te verzorgen – zien we diezelfde dynamiek wanneer de selectie plaatsvindt via een pitch. Het selecterende bedrijf steekt erg veel tijd en energie in de organisatie van de pitch. Er wordt een commissie samengesteld, een plan de campagne gemaakt, een shortlist gecomponeerd van bureaus die worden uitgenodigd voor de pre-kwalificatie, criteria opgesteld, de opdracht omschreven en er wordt soms een budget voor dit voortraject bepaald.

De aangeschreven bureaus – soms zijn dat er wel zes tegelijkertijd – analyseren de vraagstelling. Een enkel bureau belt de contactpersoon om meer informatie. Er valt een enkel bureau af op grond van de randvoorwaarden, omdat er - vinden zij - te weinig geld wordt uitgetrokken, vinden zij, of omdat er te weinig tijd is om de opdracht voor de pre-kwalificatie uit te voeren.

De andere bureaus gaan hard aan de slag om zich van hun beste kant te laten zien. Naast een betrouwbaar bedrijfsprofiel moeten zij op de vastgestelde datum een ontwerp of een plan presenteren dat recht doet aan de vraagstelling van de pre-kwalificatie en aan de kwaliteiten van het bureau. Vaak moeten zij binnen deze termijn ook nog een offerte samenstellen voor het gehele traject.

Onbetaald werk

Hard werken voor beide zijden dus, en investering van tijd en geld. Om goed zicht te krijgen op de kwaliteiten van de genodigde bureaus huurt het bedrijf soms een extra expert in. Want ze erkennen dat ze niet goed kunnen zijn in alles; deze opdracht wordt niet voor niets uitbesteed. Om een goede indruk te maken overschrijden de bureaus die de competitie aangaan vaak het beschikbare budget. Die overschrijding wordt geboekt onder het kopje 'acquisitie'. Wie het meeste onbetaalde werk doet, lijkt een voorsprong op te kunnen bouwen.

Laten we nu even afzien van de beperkte reikwijdte van dit selectie criterium. Want is een bureau dat aan de pre-kwalificatie-eisen voldoet wel echt in staat om de opdracht naar behoren uit te voeren? Is klakkeloos voldoen aan de globale vraag – een briefing van één alinea is meer regel dan uitzondering – niet eerder een diskwalificatie van het bureau, een teken van ongewenste volgzzaamheid en een gebrek aan kritisch vermogen?

En laten we ook even afzien van de kostenkwestie. Want op welke manier worden de acquisitiekosten verrekend in de begroting van het eigenlijke werk? En laten we ook even afzien van de aandacht voor de bestaande opdrachtgevers van deze bureaus tijdens tijden van pitch en tender. Want krijgt een opdrachtgever die eenmaal binnengehaald is nog wel dezelfde egards?

Denkfout

Laten we even van al deze belemmeringen afzien en kijken naar de denkfout die in de procedure schuilt. De denkfout zit hem in het feit dat de opdrachtgever vooraf het probleem analyseert, vooraf een oplossing formuleert en daarvoor een uitvoerder zoekt. Hoe deskundig en slagvaardig de opdrachtgever ook is op het terrein waarop hij het werk wil uitbesteden, die analyse en die oplossing maken essentieel deel uit van het werk dat de opdrachtnemer (liefst samen met de opdrachtgever) moet verrichten. De analyse en de daarbij behorende oplossing(en) waarmee het in te huren bureau komt, zouden wel eens heel sterk kunnen afwijken van de analyse en de oplossing die in de briefing staan.

Een voorbeeld

Een niet nader aan te duiden overheidsinstantie wil een campagne organiseren rond een maatschappelijk probleem dat zich afspeelt op hun beleidsterrein. Het probleem wordt duidelijk omschreven, dat is per slot van rekening de deskundigheid van de betrokken ambtenaren. De analyse en de oplossing worden snel opgesteld: verschillende doelgroepen moeten worden benaderd met een brochure, een website, aandacht in de pers en via toespraken van een gezaghebbende hoge ambtenaar. Voor de brochure, de website en de toespraken wordt gezocht naar een extern bureau, want schrijven en vormgeving zijn disciplines die in huis niet aanwezig zijn.

Het bureau dat de opdracht krijgt, is eigenwijs. De projectleider van het bureau ondervraagt betrokkenen aan de zijde van de opdrachtgever en van de doelgroep. Hij maakt een eigen analyse en komt met een eigenzinnige oplossing: er moet een persoonlijke brief gezonden worden naar alle leden van de doelgroepen, met daarin een aansprekende boodschap.

De brochure en de website zijn niet nodig, want de leden van de doelgroepen hebben geen aandacht voor niet gepersonaliseerde mailings en ook niet voor een website over het onderwerp. Speeches door de hoge ambtenaar kunnen ook vervallen omdat er geen bijeenkomst bestaat waarop de doelgroepen toegesproken kunnen worden. Deze analyse zorgt voor aanzienlijke kostenbesparing en maximaal effect.

Het denkwerk

De denkfout is dus dat er gekozen wordt voor uitbesteding van het werk en niet van het denkwerk. Dat zorgt zeker bij losjes georganiseerde pitches voor heel wat wild water, een hoop verspilde energie en weinig perspectief op een vruchtbare samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Dit falen valt niet alleen de opdrachtgevers aan te rekenen – zeker wanneer zij expertise inhuren vanwege het ontbreken ervan, en niet vanwege capaciteitsgebrek. Het valt juist het zich kwalificerende bureau aan te rekenen. In onze visie kan de samenwerking

tussen opdrachtgever en (potentiële) opdrachtnemer niet vroeg genoeg beginnen. Dat kan alleen op basis van wederzijds vertrouwen.

Een pitch met een gedeeltelijke opdracht is niet het instrument om te onderzoeken of het te werven bureau een geschikte samenwerkingspartner is die voldoende zicht op de zaak heeft, degelijk advies geeft en kwaliteit levert. Als een pitch dan toch echt noodzakelijk is, geef de concurrerende bureaus dan de opdracht een plan van aanpak te maken en vergelijkbare projecten van eigen hand te presenteren.

Rustiger vaarwater

Een ruime vergoeding voor de geïnvesteerde uren waarborgt dat de voorstellen de topkwaliteit van het bureau tonen en dat de geleverde ideeën en analyses eventueel kunnen functioneren binnen een nieuwe context waarin het zich kwalificerende bureau niet noodzakelijkerwijs een rol speelt. Het zorgt er ook voor dat opdrachtverwerving en -verstrekking zich in rustige wateren kan afspelen, zonder de energieverstrijdende turbulentie van een pitch of een tender.