

TRANSLATØRFORENINGEN

Etablering af netværk mellem translatørvirksomheder Translatørnetværk

- Får du noget for dine annoncekroner?
- Er du synlig i telefonbogen?
- Taler du med dine kolleger?
- Har du råd til elektroniske værktøjer?
- Kommer dine kunder af sig selv?
- Siger du nej til større opgaver?
- Har du overvejet at danne netværk med nogle af dine translatørkolleger?
- Hvad er et netværk?
- Hvordan gør man?

Denne pjece er ment som inspiration, et "kick" eller opmuntring til translatører som kunne tænke sig et udvidet kollegialt fællesskab på det praktiske, men også på det økonomiske plan.

Vi håber at vi kan medvirke til at translatører gennem udvikling af egne og fælles samarbejdsformer kan opnå større faglig tilfredsstillelse og øget økonomisk udbytte.

Indhold

- Netværk mellem translatørvirksomheder
- Markedsføringsnetværk

Formål
Markedsføringsstrategi
Administration
Ledelse
Deltagere

- Produktionsnetværk

Formål
Tilbud og prisfastsættelse
Styringsmodellen
Administration
Forsikring og ledelse
Deltagere

- Find andre interesserede

Et taleksempele
Økonomi i produktionsnetværket

Netværk mellem translatørvirksomheder

Ønsker du en større kundekreds, en større omsætning, et større overskud eller at kunne betjene den eksisterende kundekreds bredere, samtidig med at du bevarer den nuværende lille virksomheds overskuelighed, er netværkstanken en overvejelse værd.

Udgangspunktet for et netværk er at den enkelte translatørvirksomhed bevares, og at der ikke ændres på ejerforholdene. Enkeltmandsvirksomheder kan samarbejde med interessentskaber og med aktieselskaber - det betyder ikke noget for gennemførelsen af et netværk. Samtidig er det samarbejdet i netværket der skal medvirke til at realisere de forretningsmål, man som enkeltstående translatørvirksomhed har svært ved at nå. Det kan være at komme med i EU-licitationer samt at udnytte de muligheder der ligger i udviklingen inden for edb og informationsteknologien, men som et enkeltmandsfirma kan have svært ved at finansiere. Man kan danne netværk med to forskellige formål:

- Markedsføringsformål
- Produktionsformål

Med et markedsføringsformål søger man gennem fælles markedsføring og eventuel fælles profil at opnå en større omsætning i de enkelte tilsluttede virksomheder. Samtidig kan man synliggøre translatører og deres faglige niveau i forhold til andre oversættere for på denne måde at forhøje markedsandelen.

Med et produktionsformål søger man at skabe grundlag for at få og udføre opgaver der overstiger den enkelte virksomheds kapacitet for derigennem at forøge den enkelte virksomheds omsætning. Endvidere kan man drage nytte af fælles indkøb, serviceydelser og administration for at opnå økonomiske besparelser. Begge formål kan forenes i samme netværk, ligesom et markedsføringsnetværk kan tænkes hen ad vejen at udvikle sig til et produktionsnetværk.

Markedsføringsnetværk

Formål

Den centrale opgave for et markedsføringsnetværk er at markedsføre virksomhederne i netværket.

Markedsføringen kan ske på mange niveauer og med forskellig intensitet.

Translatørforeningen er et eksempel på et markedsføringsnetværk. Foreningen har en fælles annonce i telefonbøgerne som fortæller kunderne, at de vælger en statsautoriseret translatør når de vælger en fra Translatørforeningen. Endvidere findes en database på Translatørforeningens hjemmeside med en fortegnelse over foreningens medlemmer.

Det er karakteristisk for markedsføring på foreningsniveau og netværksniveau at de er generelle og neutrale i forhold til det enkelte medlem. For Translatørforeningens vedkommende fokuseres meget naturligt på statsautorisationen.

Er der ønske om en kraftigere profilering med vægt på særlige områder eller kvalifikationer, må markedsføringen ske uden for foreningens regi. Markedsføringen må naturligvis også ske uden for foreningens regi i det omfang der ønskes skabt en yderligere konkurrence i forhold til andre medlemmer af foreningen. Desuden er nogle translatørvirksomheder sammensat af medlemmer af Translatørforeningen, af Translatørforbundet og af ikke organiserede. En forudsætning for at disse virksomheder kan deltage i et markedsføringsnetværk, er at det sker uden for foreningens rammer.

Eksempler på markedsføringsnetværk uden for translatørbranchen er ejendomsmæglerbranchen. De enkelte ejendomsmæglerkontorer er selvstændige virksomheder som indgår i kæder, såsom Home, RealGruppen og Nybolig. Kæderne står for den fælles markedsføring i form af for eksempel tv-reklamer, profilannoncer og områdeaviser. Et andet nyere eksempel er advokatnetværket Ret og Råd, som har profileret sig stærkt gennem de sidste par år.

En forudsætning for at kunne markedsføre en gruppe er at de har et fælles kendetegn. Man må vælge en fælles betegnelse eller et fælles navn, og denne betegnelse/navn må være ens layoutet. Det betyder at brevpapir, annoncer, visitkort, facadeskilte med videre skal have samme udseende. Man kan dog godt under en fælles betegnelse have individuelle firmabetegnelser.

Derudover kan man forestille sig, at der i et givet netværk stilles kvalitative eller andre krav der er en del af den markedsføringsprofil man anvender.

Markedsføringssamarbejdets omfang inden for translatørnetværk må afspejle gruppens størrelse og sammensætning, herunder geografisk og sproglig dækning. Det nærmere indhold fastsættes af deltagerne efter fælles overenskomst.

Markedsføringsstrategi

I et markedsføringsnetværk skal der løbende udarbejdes markedsføringsstrategier. Det vil være nærliggende, at forslag til strategier og gennemførelsen af markedsføringen lægges ud til en markedsføringsvirksomhed. Derfor vil en væsentlig opgave for ledelsen i et markedsføringsnetværk være at vælge samarbejdspartner.

Administration

Administration omfatter som minimum bogholderi og mødeadministration i netværket. Er markedsføringsindsatsen og antallet af deltagende virksomheder betydeligt, kan der blive tale om indkøb, lokaler med videre.

Med en begrænset markedsføringsaktivitet og et begrænset antal deltagere i netværket kan administrationen varetages af en eller flere af de translatørvirksomheder der deltager i netværket. Med et stort antal opgaver kan det være mere hensigtsmæssigt med en særskilt administration.

Ledelse

Der skal i et markedsføringsnetværk etableres en ledelse der har kompetence til at fastlægge markedsføringsomfanget, til at indgå aftaler med markedsføringsvirksomheder og til at godkende den konkrete udformning af de enkelte tiltag. Denne kompetence bør nærmere være afgrænset i den aftale der er indgået mellem netværkets parter.

Ledelsen skal have ansvaret for de aktiviteter der er nødvendige for netværkets drift, herunder administration samt optagelse og udelukkelse af netværksdeltagere.

Den konkrete udformning af ledelsesstrukturen vil bero på netværkets markedsføringsomsætning og deltagerkredsens størrelse. Jo større omsætning og jo flere deltagere der er i netværket, jo mere formaliseret struktur skal der til.

Deltagere

Der skal fastsættes regler for ind- og udtræden af netværket samt for den økonomiske hæftelse i forbindelse med ind- og udtræden.

Der er i princippet ingen begrænsning i antallet af deltagere i et markedsføringsnetværk, men man kan forestille sig, at et givet netværk vil begrænse sin repræsentation i hver by/bydel/geografisk område med henblik på at begrænse konkurrencen inden for netværket.

Ud over at tiltræde det koncept markedsføringsnetværket arbejder under, må der antageligt stilles nogle kvalitets- og kvalifikationskrav til netværksdeltagerne, for eksempel vedrørende eksisterende kundekreds, arbejdsform, omsætning, "anciennitet", teknologi, forsikringsdækning med videre.

Produktionsnetværk

Formål

Et produktionsnetværk handler om samarbejde om enkeltopgaver og større eller mindre opgavemængder. Et produktionsnetværk kan give tilbud på opgaver som den enkelte translatørvirksomhed ikke vil kunne klare alene.

Det er vigtigt at understrege, at et produktionsnetværk ikke blot er en anvisningsordning hvor man får ordre på skift. Et produktionsnetværk er netop sammensat således at næsten alle medvirkende virksomheder vil være involveret i løsningen af alle de store opgaver, netværket påtager sig. Netværket har måske mere tilfælles med underleverandørsituationen, bortset fra at alle deltagere i et netværk er ligestillede.

Det betyder, at et produktionsnetværk skal rette sig mod bestemte typer af opgaver, måske inden for et enkelt eller få sprog, for eksempel EU, edb, informationsteknologi eller jura.

Tilbud og prisfastsættelse

Der må nødvendigvis udarbejdes tilbud, herunder priser og vilkår. Det betyder, at der må udpeges en eller flere personer i netværket, der kan udarbejde tilbud. Dette kan enten være personer knyttet til de enkelte medvirkende translatørvirksomheder eller ansatte i en særlig fælles netværksvirksomhed. Valget må afhænge af den omsætning der er i netværket.

I tilknytning til tilbudsorganisationen må der være fastlagt nogle generelle pris- og leveringsvilkår for tilbud af forskellig karakter.

Endelig må der fastlægges en kompetencestruktur for godkendelse af tilbud.

Styringsmodellen

Styringsmodellen må fastlægges af de enkelte netværk. Der må for hvert projekt udpeges en koordinator der står for kundekontakt, fordelingen af delopgaverne, fastlæggelse af terminologi, kvalitetskontrol og som står for samling af slutproduktet med videre. Det kan være en person med tilknytning til en af netværksdeltagerne eller en ansat i en særlig fælles netværksenhed. Styringsmodellen må blandt andet afhænge af omfanget af deltagende virksomheder og af den præsterede omsætning inden for de "store projekter".

Administration

Administration omfatter i det mindste bogholderi og mødeadministration i netværket. Er netværksomsætningen betydelig kan der blive tale om indkøb, lokaler med videre. I det hele taget afhænger administrationsomfanget af omsætningen i netværket.

Med et lille antal fællesopgaver i netværket kan administrationen varetages af en eller flere af de translatørvirksomheder der deltager i netværket. Med et stort antal opgaver kan det være mere hensigtsmæssigt med en særskilt administration. Dette er især tilfældet hvis opgaveantallet betinger en centraliseret tilbuds- og styringsmodel. Omsætningen skal imidlertid være betydelig for at kunne dække sådanne særskilte funktioner, idet der i hvert fald på styringssiden skal være dækning for alle sprog i netværket.

Forsikring og ledelse

Når man opretter netværk skal man afklare om der er brug for en særlig forsikringsdækning som følge af opgavernes størrelsesorden og mulige økonomiske rækkevidde.

Et produktionsnetværk skal have en ledelse der har kompetence til at beslutte, om der skal gives tilbud på en given opgave og vilkårene for tilbuddet. Ledelsen skal også have kompetence til at indgå aftaler med kunder, ligesom ledelsen skal have kompetence til at afgøre spørgsmål om forvaltningen af styringsmodellen og de fastsatte kvalitetsnormer.

Ledelsen skal have ansvaret for de aktiviteter der er nødvendige for netværkets drift, herunder administration samt optagelse og udelukkelse af netværksdeltagere.

Ledelseskompetencen kan være nærmere afgrænset i den aftale der er indgået mellem netværkets parter.

Den konkrete udformning af ledelsesstrukturen må bero på netværkets fælles omsætning. Jo større omsætning og jo flere deltagere i netværket, jo mere formaliseret struktur er der brug for.

Deltagere

Der skal fastsættes regler for ind- og udtræden af netværket samt for den økonomiske hæftelse i forbindelse med ind- og udtræden.

Når først et netværk er etableret, vil nye deltagere normalt kun kunne optages når der er grundlag for det i omsætningen. Enten fordi en deltager er udtrådt, eller fordi omsætningen i netværket er steget. Beslutning om nye netværksdeltagere må træffes af netværkets ledelse.

For nye deltagere må der fastsættes krav til kvalitet og kvalifikationer, krav til den kapacitet der kan stilles til rådighed for fællesskabet, samt krav til vedkommendes forsikringsdækning. Der må fastlægges en procedure for vurdering af om disse krav er opfyldt, svarende til proceduren i forbindelse med ansættelse af medarbejdere.

Kvalifikationskravene kunne relateres til eksisterende kundekreds, arbejdsform, omsætning og erfaring ud over uddannelse.

Det skal overvejes om der skal stilles økonomiske garantier i forbindelse med indtræden til dækning af eventuelt fremtidigt underskud i netværket.

For medlemmerne af netværket skal der antageligt opstilles vilkår for udtræden, for eksempel om "opsigelsesvarsel" og færdiggørelse af igangværende eller accepterede ordrer, ligesom der skal opstilles regler for udelukkelse, når de vilkår, man måtte have fastsat for deltagelse i netværket, ikke længere er opfyldt. I forbindelse med udtræden må der eventuelt fastsættes erstatningsregler ved manglende opfyldelse af forpligtelser.

Find andre interesserede

Basis for at danne et netværk er naturligvis at flere har den samme interesse. Det handler altså om at få kontakt med kolleger som nærer det samme ønske om at forsøge sig med et samarbejde.

Hvis man ikke allerede har kontakt med nogle interesserede, vil den nærliggende mulighed være at annoncere efter emner i Translatørforeningens elektroniske blad Translatøren, at kontakte medlemmer i medlemsdatabasen på Translatørforeningens hjemmeside, eller eventuelt via kontakt til sekretariatet.

Når først man har fundet sammen, vil det første trin være at kortlægge omfang, ønsker og behov for samarbejde og finde et fælles niveau at starte på.

Når dette ligger fast, skal der indhentes tilbud på annoncering, logo, brevpapir, teknologi med videre.

Samtidig er det også nødvendigt at finde en struktur for samarbejdet. I den forbindelse må det anbefales at søge professionel bistand fra en advokat. Denne vil kunne rådgive om hvad der ud fra samarbejdets omfang vil være den bedste juridiske konstruktion.

Et simpelt markedsføringsnetværk, alene med fælles annoncering og logo, vil uden problemer kunne drives i foreningsform, hvorimod et produktionsfællesskab med fælles lokaler med videre vil kræve en mere indgående regulering, for eksempel i form af en interessentskabskontrakt.

Det er vigtigt for at samarbejdet lykkes, at det på forhånd er fastlagt hvilke regler der skal regulere det indbyrdes forhold. Der tænkes her især på regler for indtræden og udtræden, den daglige drift, kompetenceforhold og styring og fordeling af økonomien.

Når omfanget og strukturen for netværkets samarbejde er fastlagt kan det egentlige samarbejde begynde.

Et talekseksempel

Lad os forestille os at 10 translatører i et lokalområde beslutter sig for at starte et markedsføringsnetværk. De beslutter sig for at drive samarbejdet som en forening med et minimum af administration. Samarbejdet skal som udgangspunkt kun vedrøre præsentation og annoncering.

De enkelte translatører har en årsomsætning mellem 250.000 og 1.000.000 kroner og har hidtil anvendt mellem 20.000 og 45.000 kroner på egen markedsføring.

Et sandsynligt **startbudget** ville være:

Advokatbistand, vedtægt 10.000 kr.

Stiftende generalforsamling 2.000 kr.

Udarbejdelse af fælles logo 30.000 kr.

I alt 42.000 kr.

Ekstraordinært startkontingent pr. translatør vil altså være 4.200 kroner.

Driftsbudget år 1:

Annoncering, fagbog 17.000 kr.

Annoncering, 2 lokalbøger 10.000 kr.

Annoncering, 2 tidsskrifter 4 gange 10.000 kr.

Brevpapir med fælles logo og individuelle adresser for 10 40.000 kr.

Administration 5 timer pr. uge á 400 20.800 kr.

I alt 107.800 kr.

Bidrag 1. år pr. translatør (1/10) 10.780 kr.

Hvis man foretrækker det, kan man vælge at lade bidraget være omkostningsbestemt.

Den enkelte translatør vil så skulle betale et bidrag beregnet som forholdet mellem sin egen og netværkets samlede omsætning.

Forholdsmæssigt bidrag kan dog give store forskelle i bidragsstørrelsen for de enkelte deltagere. Det kan udjævnes ved at der betales et fast grundbidrag, og at kun resten betales efter omsætning.

Ovennævnte talskitser er hentet i virkelighedens verden, men må nok siges at illustrere den skrabede model, og skal her blot tjene som eksempel på opstilling af et budget. Det er selvfølgelig vigtigt at netværket i

forbindelse med fastlæggelse af samarbejdets omfang indhenter konkrete priser på de enkelte elementer i markedsførings samarbejdet.

Økonomi i produktionsnetværket

Hvis netværkets samarbejde også skal omfatte produktion, vil der være utallige variationer for omfanget af det økonomiske fællesskab.

Man kunne tænke sig produktionsmodellen hvor de enkelte deltagere forudsattes at bibeholde deres nuværende arbejdssted, materiel med videre. Denne model vil økonomisk til en vis grad svare til markedsføringsmodellen. Derudover kunne man forestille sig at netværket investerede i forskellige former for intern telekommunikation, for eksempel edb-netværk til drift af selve produktionsnetværket.

I den udvidede samarbejdsmodel med et egentligt kontorfællesskab vil den enkeltes bidrag afhænge yderligere af krav til lokalestørrelse, beliggenhed, indretning, fællesteknik administration med mere.

Hvor mange økonomiske ressourcer man vil lægge i netværksfællesskabet, er altså nøje forbundet med fællesskabets omfang. Både ressourcer og omfang må være genstand for nøje overvejelse, inden man starter samarbejdet.