

Asiakas – toimistosuhteet kilpailutuksessa

Tämä asiakirja on pääpiirteissään yhteenveto Mainostajien Liiton kattojärjestön WFA:n ja Markkinointiviestinnän Toimistojen Liiton MTL:n kattojärjestön EACA:n yhteisistä ohjeista koskien toimistosuhteita ja hyvää käytäntöä kilpailutuksessa.

On suositeltavaa, että mainostaja ja toimisto pyrkivät kaikin keinoin säilyttämään hyvät suhteet ja korjaamaan ongelmat ennen kuin turvaudutaan kilpailutukseen. Kuitenkin asiakas - toimistosuhteet päättyvät joskus. Kun näin tapahtuu, mainostajat aloittavat toimistokilpailutuksen.

1. Ennen kuin kilpailutus alkaa

1.1 Syyt muutoksiin: On tärkeää, että kaikki osapuolet ymmärtävät, miksi kilpailutus on haluttu käynnistää ja mikä on haluttu lopputulos. Tavoitteen on oltava tiedossa koko ajan.

1.2 Kuinka vaihtaa toimistoa vaihtamatta toimistoa: On suositeltavaa, että molemmat osapuolet yrittävät saada olemassa olevan asiakas - toimistosuhteen toimimaan ennen kilpailutukseen ryhtytään. Joskus kilpailutuksesta aiheutuvat menetykset ovat suuremmat kuin siitä saavutetut edut.

1.3 Kuinka toimia nykyisen toimiston kanssa kilpailutustilanteissa: Avoin keskustelu tilanteesta nykyis(t)en toimisto(je)n kanssa on tärkeää. Jos tämänhetkisellä toimistolla ei ole mahdollisuuksia menestyä uudelleenkilpailutuksessa, mainostajan olisi hyvä kertoa tämä selkeästi.

1.4 Onko kilpailutuksen loppuunsaattaminen aina paras ratkaisu? Vaikka mainostaja päättäisi keskustella muiden toimistojen kanssa, ei koko kilpailutusprosessin läpivieminen ole välttämättä tarpeen. Muita vaihtoehtoja voivat olla tapaamiset uusien toimistojen tiimien ja johdon kanssa.

2. Prosessin käynnistys: muodostaan ohjausryhmä: Ensimmäiseksi mainostaja voi esimerkiksi muodostaa prosessista vastaavan pienen ohjausryhmän. Ryhmän jäseniä voivat olla: ylin johto, markkinointi- ja/tai brändijohto, relevanteista toiminnoista vastaava johto (esim. media, digitaalinen, markkinatutkimus), markkinoinnin hankinnoista vastaava ja tuotepäälliköt. Mainostaja voi harkita myös ulkopuolisen asiantuntemuksen käyttämistä, esimerkiksi kilpailutukseen erikoistuneita konsultteja.

2.1 Kilpailutuksen tavoitteiden sekä toimiston roolin määrittely: On tärkeää määritellä tavoitteet ja vaatimukset, joiden perusteella valitaan kilpailutuksen voittava toimisto. Mainostaja analysoi mainonnan sekä muun markkinointiviestinnän roolin markkinointimixissä ja tämän pohjalta päättää, minkä tyyppinen toimisto soveltuu parhaiten tehtävään huomioiden olemassa oleva budjetti, toimiston sijainti ja tarvittava osaaminen.

2.2 Harkinta erikoistuneen ja täyden palvelun toimiston välillä: Mainostajalle on tärkeää pohtia, millaisia eri toimistojen tarjoamia palveluita tarvitaan. Mainostajan

erityistarpeilla on vaikutusta kilpailutukseen. Myös aika ja muut resurssit, joita asiakkaalla on käytettävissä toimiston työn koordinointiin, vaikuttavat toimistotyypin valintaan.

2.3 **Budjetti:** On hyvä, että mainostaja ilmoittaa etukäteen realistisen käytettävissä olevan budjettitason.

3. **Briefin laatiminen:** Koko prosessin tärkein presentaatio on usein mainostajan toimeksianto (brief). Täsmälleen sama toimeksianto tulisi antaa kaikille kilpailutukseen osallistuville toimistoille, myös niille, jotka tuntevat brändin ja/tai projektin. Brief voi myös olla strateginen toimeksianto eikä sen tarvitse kattaa kokonaista luovaa ratkaisua.

3.1 **Vaatimusten selventäminen:** Mainostajan tulisi tuoda esiin brändin nykyiset/tulevat tarpeet, prosessin aikataulu sekä päätöskriteerit. Markkinointiviestinnän roolin merkitys brändille yleensä tulee selventää.

3.2 **Valintakriteereiden määrittely:** Jos mainostajan täytyy tehdä valinta usean toimiston kesken, on tärkeää määritellä tarpeelliset osaamisalueet ja priorisoida ne taidot, joita toimistolta edellytetään. Nämä edellytykset luonnollisesti saattavat muuttua prosessin edetessä, mutta ne on silti määriteltävä yrityksen sisällä ennen kilpailutuksen alkua. Mainostajalla on oikeus valita mikä tahansa tai ei mitään toimistoa.

3.3 **Kirjallinen brief:** Mainostajan tulisi kirjoittaa toimistoille tiivis mutta perusteellinen brief. Toimistoille kerrotaan ne avainkriteerit, joilla heitä tullaan arvioimaan. Mainostajan tulisi selkeästi ilmaista valitsemilleen toimistoille, millaista palvelua niiltä odotetaan.

4. **Kilpailutukseen valittavat toimistot:** Mainostajien on syytä rajoittaa kilpailutukseen mukaan ottamiensa toimistojen määrää, kuitenkin huomioiden lakisääteisen avoimen kilpailutuksen asettamat ehdot (laki julkisista hankinnoista). Sopiva toimistojen määrä riippuu projektin suuruudesta ja monimutkaisuudesta.

4.1 **Uusintakilpailutus ja tilannearviointi:** Mainostajan voi tiedottaa muille toimistoille, mikäli nykyinen toimisto osallistuu kilpailutukseen.

4.2 **Kilpailutuslistan laatiminen:** Liian monen toimiston mukaan ottaminen voi lisätä kustannuksia osallistujille eikä se välttämättä tuo merkittävää hyötyä mainostajalle.

4.2.1 **Sääntöjen laatiminen intressiriitojen varalle:** Mainostaja ei halua suoran kilpailijansa toimistoa. Mainostajan on syytä yrittää määritellä vain ne erityisalueet, joiden osalta intressiristiriidoilla on heille todellista haittaa.

4.2.2 **Toimistolistojen laatiminen:** Mainostajan on hyvä tutustua suosituksiin kaikkien kriteerit täyttävien toimistojen kohdalla. Shortlistan muodostamiseksi mainostajan tulisi tiedustella listalla olevien kiinnostavien toimistojen halukkuutta osallistua kilpailutukseen ja myönteisessä tapauksessa solmia heidän kanssaan salassapitosopimus. Näistä muodostettavalle shortlistalle voi ottaa 3-5 toimistoa. Julkisten- ja EU-hankintojen kohdalla on syytä tutustua julkisten hankintojen

kilpailutusohjeisiin ja tarvittaessa käyttää ulkopuolista lainopillista asiantuntemusta tähän kilpailutukseen.

5. **Pyyntö tiedoista tai ehdotuksesta.:** Shortlistan sijasta voidaan pyytää tietoja (request for information, RFI) tai tarjouspyyntöjä (request for proposal, RFP). Tiedot erilaisista toimistoista (RFI) voivat auttaa mainostajaa samaan hyvän käsityksen saatavilla olevista palveluista. Parhaimmillaan se auttaa ensimmäisissä tapaamisissa toimistojen kanssa keskittymään kokonaan tehtävään ja mukana oleviin henkilöihin. Toimeksiannon antaminen toimistoille ei ole suositeltavaa pelkästään saatujen tarjousten pohjalta, vaan osapuolten tulisi aina tavata etukäteen.
6. **Aikataulusta päättäminen:** Briefin ja toimistopresentaatioiden välille on varattava riittävästi aikaa. Kokonaisen kilpailutusprosessin yhteydessä hyvä ajanjakso tälle on kolme–neljä viikkoa. Koko prosessi voi viedä pari kuukautta, jopa puoli vuotta.
7. **Julkisuudesta huolehtiminen:** On tärkeää sopia, miten prosessin aikana toimitaan lehdistön kanssa. Sovittavia asioita ovat mm. saavatko toimistot keskustella lehdistön kanssa ennen kuin lopullinen ratkaisu on tehty ja kenellä on oikeus julkistaa kilpailutuksen tulos.
8. **Päätöksentekoryhmän muodostaminen:** Yleensä on hyvä valita pienehkö ryhmä päätöksentekoon. Suositeltavaa on valita esimerkiksi noin kolmen hengen ryhmä, jonka kaikki jäsenet tuntevat mainostajan liiketoiminnan kaikki osa-alueet. Päätöksentekijöiden tulee olla tietoisia kilpailutusprosessin eri vaiheiden lopputuloksesta, elleivät he jo ole olleet mukana ohjausryhmässä.
9. **Kilpailutukseen erikoistuneiden konsulttien käyttö:** Ulkopuolista apua käytettäessä mainostajan tulisi määritellä heti ensimmäisessä kokouksessa, mitä konsultilta odotetaan. Tämä tulisi kertoa myös toimistoille.

10. Toimistojen tapaamiset:

10.1 **Tutustumistapaamiset:** Tapaaminen tulisi järjestää sen johdon ja tiimin kanssa, jotka tulevat työskentelemään mainostajan kanssa. Tapaaminen voi olla lyhyt työkokous haasteiden ja mahdollisuuksien tiimoilta tai sen luonne voi olla täysin sosiaalinen.

10.2 **Shortlistalle valittavat toimistot:** Mainostaja voi rajata kilpailutukseen osallistuvien toimistojen määrän kolmesta viiteen, kuitenkin niin, että valituilta tiedustellaan halukkuutta olla prosessissa mukana ennen kuin rajataan ketään pois. Tässä tilanteessa lehdistö saattaa kiinnostua asiasta, joten mainostajalla voisi olla sovitut kommentit valmiina nykyisten toimistojen kanssa.

11. Kilpailutusprosessi:

11.1 **Shortlistan toimistojen briefaus:** Kirjalliseen briefiin tulisi sisältyä toimistojen mahdollisuus kysymyksien esittämiseen. Kaikki toimistojen kysymykset ja niihin annetut vastaukset olisi viisasta jakaa kaikkien kilpailutuksessa olevien toimistojen kesken, sillä näin mahdolliset epäselvyydet briefissä selviävät.

11.2 Prosessivaiheiden määrästä päättäminen: Enimmillään tulisi järjestää kaksi vaihetta, esimerkiksi strategia- ja luovakierros. Jos joku tai jotkut toimistot eivät selkeästi selviä strategisesta kierroksesta, mainostaja voi jättää heidät pois siinä vaiheessa.

11.3 Prosessin johtaminen: Jotta kilpailutusprosessi olisi hyvän tavan mukainen, prosessin aikana ei tulisi ottaa uusia toimistoja mukaan kilpailutukseen. Jos yksikään toimisto ei täytä vaatimuksia, prosessi pitää aloittaa uudestaan. Kaikkia mukana olevia toimistoja tulee kohdella tasapuolisesti.

11.3.1 Ylimääräiset tapaamiset voivat auttaa: Jos prosessiin sisältyy luovaa suunnittelua, mahdollisuudet käyttökelpoisen ratkaisun löytymiseen paranevat järjestämällä ylimääräisiä tapaamisia, joissa keskustellaan linjoista tai keskeneräisistä ideoista.

11.3.2 Heillä vai meillä?: Mainostajan ryhmä saadaan useimmin helpommin kokoon mainostajan toimistolla. Kuitenkin tapaamisen järjestäminen jossain muualla saattaa vähentää häiriötekijöiden määrää. Jos toimiston kulttuuri mietityttää mainostajaa, enemmän opitaan toimiston tiloissa.

11.3.3 Ajankäyttö: Presentaatiolle tulisi varata aikaa niin, että se antaa toimistoille pyydetyn ehdotuksen esittelyn lisäksi mahdollisuuden kysymyksien esittämisen ja keskusteluun. Yleisesti ottaen toimiston ei saisi antaa ylittävää annettua aikaa, jollei se johdu mainostajan keskeytyksistä tai kysymyksistä.

11.3.4 Muistaminen: Tapaamisten välillä on hyvä pitää riittävästi harkintataukoa. Tilastollisesti toimistolla, joka esittää suunnitelmansa viimeisenä, on suuri etulyöntiasema. Tästä syystä toimistojen presentaatiot tulisi järjestää mahdollisimman lyhyellä aikavälillä. Viime hetken muutoksia toimistotapaamisten aikoihin on vältettävä.

12. Kilpailutuksen palkkiot vapaaehtoisia: Mainostaja voi halutessaan tarjota tai olla tarjoamatta toimistoille palkkion tehdyistä ehdotuksista. Mainostajan tulisi kertoa avoimesti mielipiteensä tästä. Palkkion tulee olla samansuuruinen jokaiselle toimistolle, myös nykyiselle, jos se on mukana kilpailutuksessa. Mainostajan kanta palkkioon tulee näkyä selvästi alkuperäisessä briefissä ja siitä ei ole syytä keskustella enempää kilpailutusprosessin aikana. Päätarkoitus on motivoida toimistoja tai antaa korvaus heille epätavallisen suuresta panostuksesta tai maksaa tutkimus- tai matkakuluja. Paikallisia sääntöjä ja tapoja tulee kunnioittaa eri maissa.

13. Sääntöjen noudattaminen

13.1 Taustatiedon hankkiminen markkinoista: Toimistojen salassapitovelvollisuuteen nojaten mainostajan tulee jakaa olennainen tieto markkinoista ja tutkimuksista, kuten nykyisten kampanjoiden jälkitestauksesta. Mainostajan tulee varmistaa, että aina yksi ohjausryhmän jäsenistä on valmis vastamaan toimistojen kysymyksiin.

13.2 Tekijänoikeuksien kunnioittaminen: Toimiston tekijänoikeudellisesti luovat toteutukset jäävät toimistojen omistukseen. Mikäli mainostaja on kiinnostunut näistä luovista toteutuksista, käyttöoikeuksien ostamisesta tulee neuvotella ei-valittujen toimistojen kanssa. Jos mainostajan briefissä on edellytetty, että kaikkien kilpailuun osallistuneiden tekijänoikeudet siirtyvät mainostajalle, ei pitäisi olla tarvetta enää neuvotella käyttöoikeuksista. Voittaneen toimiston tekijänoikeuksien siirrosta sovitaan

yleensä mainostoimistosopimusta solmittaessa. Eri maissa olevaa oikeuskäytäntöä tulee noudattaa.

13.3 Kilpailutuksen etiikka: Mainostajalta on epäeettistä järjestää kilpailutus ainoastaan kerätäkseen tietoa markkinoista tai saadakseen ammatillisia näkemyksiä.

14. **Pisteytys ja arviointi:** Hyvät esiintyjät, sijainti ym. voivat antaa hyvän vaikutuksen toimiston sitoutumisesta ja motivaatiosta. Asiakkaan on kuitenkin tärkeää tarkastella ehdotusta objektiivisesti. Tarkistuslista ja pisteytysmenetelmä on hyvä luoda niin, että ne tukevat prosessin alkuvaiheessa mietittyjä tavoitteita sekä prioriteetteja.
15. **Sopimus ja palkkio:** Mainostajan on suositeltavaa keskustella kaupallisista ehdoista jokaisen shortlistalla olevan toimiston kanssa. Ennen voittajan julkistamista mainostajan tulisi varmistaa yhteistoiminnan kaupallinen puoli toimiston kanssa eli solmia sopimus, joka sisältää ehdot mm. palkkioista ja toimiston tiimin jäsenistä sekä sopia seuraavien toimenpiteiden aikatauluista. Liittojen yhteisesti hyväksymä sopimusmalli on saatavilla Mainostajien Liitosta ja MTL:stä.
16. **Päätöksen tekeminen ja tiedottaminen:** Mainostaja valitsee voittajatoimiston mahdollisimman pian presentaatioiden jälkeen. Mainostaja ilmoittaa tästä päätöksestä voittajalle ja hävinneille toimistoille. Kaikkien kilpailutukseen osallistuneiden toimistojen olisi hyvä kuulla päätöksestä samana päivänä. Tässä yhteydessä voidaan myös lähettää lehdistötiedote, josta sovitaan yhdessä voittajatoimiston kanssa.
17. **Kilpailutuksen jälkeen:** Mainostaja voi tarjota hävinneille toimistoille mahdollisuuden saada palautetta. Toimistojen tulee palauttaa kaikki mainostajalta saamansa luottamuksellinen materiaali. Mainostajan tulee toimiston pyynnöstä palauttaa kilpailutuksen aikana saamansa presentaatiot. Mainostajan tulee sitoutua olemaan käyttämättä mitään kilpailutuksen yhteydessä saatua tekijänoikeudellisesti suojattua toteutusta ilman erillistä sopimusta ja mahdollista korvausta.
18. **Siirtymäprosessin hallinta:** Mainostajan on syytä varmistaa, että asianmukaista siirtymisprosessia noudatetaan, kun he siirtävät asiakkuutensa toiselle toimistolle. Kun siirretään mediasuunnittelu- ja -ostotoimeksiantoja on erityisen tärkeää myös huomioida pitkäaikaiset mediasopimukset. Asiakkuuden siirtämisessä pitää olla mukana kaikki kolme osapuolta: mainostaja, nykyinen ja uusi toimisto.