



Huvudrekommendationer för upphandling av kommunikationsbyrå (oavsett disciplin)

Rekommendationerna är framtagna av Sveriges
Annonsörer, Sveriges Kommunikationsbyråer
och Sveriges Mediebyråer.

**Sveriges
Annonsörer**

Komm!



**Sveriges
Mediebyråer**

Bakgrund

Den senaste versionen av våra gemensamma rekommendationer för upphandling av kommunikationsbyrå gjordes 2011. Det har därför funnits ett stort behov av att göra en rejäl uppdatering av rekommendationerna och det arbetet har vi nu gjort tio år senare.

Syftet med rekommendationerna

Dessa rekommendationer är avsedda för uppdragsgivare som ska gå ut i en upphandling (pitch) för att hitta en ny samarbetspartner (byrå) inom kommunikation (oavsett disciplin).

Rekommendationerna syftar till att hjälpa er som uppdragsgivare att skapa bättre förutsättningar för att hitta den partner/byrå som passar er bäst och som kan tillgodose de kommunikationsbehov ni har definierat.

Avgränsningar

Dessa rekommendationer strävar efter att vara generella så att de kan vara användbara oavsett byrådisciplin. Men varje disciplin är unik och därför kan processen behöva kompletteras för att säkerställa specifika förutsättningar.

Dessa rekommendationer är inte utformade för att passa en offentlig upphandling.

Utmaningar med en upphandling

Det finns många utmaningar som man kan stöta på i en upphandling. Som uppdragsgivare är det viktigt att genomföra och följa en transparent och tydlig process som håller en utlovad tidplan och följer de urvalskriterier som man har angett. Tänk därför på att förankra varje beslutspunkt med dem som du tror kommer kunna påverka processen och vägval.

Som byrå är den vanligaste utmaningen att hitta rätt nivå för sin arbetsinsats i upphandlingen och utifrån den bli relevant och rättvist bedömd. Kan du möta dem med dina förväntningar på dem så finns det en mycket bättre chans till en kvalitetssäkrad process.

En byrås syn på upphandling

En byrås drivkraft är att skapa framgång för sina kunder. De vill vara en del i ett företags utveckling och spela en viktig roll för sin kunds affär.

En byrå får därför energi av möjligheten att få jobba med ett företag som har en stark vision och som tror på kommunikationens roll att utveckla varumärket och affären.

Därför lägger byråer ner stort engagemang och tid i en upphandling. Det är viktigt att upphandlingen är transparent, att uppdraget är tydligt beskrivet och att det anges på ett ungefär hur omfattande uppdraget är.

Man vill som byrå förstå varför man är inbjuden, vad man kommer att bedömas på och vilken arbetsinsats som de förväntas bidra med under processen.

Förberedelser *inför* en upphandling

Då ni börjar diskutera en eventuell upphandling är detta några frågor som ni gärna bör reflektera över:

- Varför vill ni göra en upphandling? Och finns det en intern samsyn på det syftet?
- Är hela er organisation med på att ni ska gå ut i en upphandling?
- Kan ni få stöd av en inköpsavdelning? Hur vill och bör de bäst bidra?
- Har en gedigen nulägesanalys gjorts? Kanske är det något helt annat ni behöver idag än förra gången ni upphandlade?
- Definiera vilka kommunikationstjänster som kommer vara föremål för upphandlingen.
- Har ni möjlighet att avsätta den tid som krävs för att genomföra en upphandling?
- Bör ni ta hjälp av en byråvalsrådgivare?
- Hur fungerade ert tidigare byråsamarbete? Vad var riktigt bra och vad behöver förändras i det kommande samarbetet?
- Hur och när ska ni informera er befintliga byrå?
- Hur ska ni hantera eventuella frågor från media?

Att tänka på *innan* ni påbörjar byråvalsprocessen

Då ni beslutat att ni ska upphandla en ny byråpartner bör ni enas kring dessa punkter:

- Hur ska er byråvalsprocess se ut?
- Hur ska tidplanen se ut för byråvalsprocessen?
- Vilka från er ska delta i arbetet med upphandlingen och vilka ska vara delaktiga i valet av byrå?
- Beräkna hur mycket tid som varje deltagare förväntas lägga ner på processen. Avsätt tid i kalendrar direkt.
- Behöver ni ett sekretessavtal med de inbjudna byråerna?
- Informera era andra samarbetspartners om er upphandling.
- Hur många byråer ska ni bjuda in?
- Vilken ersättning ska ni ge till den eller de finalistbyråer som ni inte skriver avtal med?
- Vilken relevant information ska ni ge de inbjudna byråerna?
- Förankra kravprofilen och behovsanalysen med alla relevanta personer i din organisation.
- Sätt mål för ert byråsamarbete.
- Hur ska er organisation se ut i det nya byråsamarbetet?
- Hur ska den nya byrån samverka med era andra byråer?

Så här kan en effektiv och bra byråvalsprocess se ut, oavsett vilken byrådisciplin du ska upphandla

1. Behovsanalys och kravprofil
2. Research av relevanta byråkandidater
3. Urvalsprocess
4. Byråinbjudan
5. Urvalskriterier
6. Byråpresentationer
7. Fördjupningsuppgift
8. Kundreferenser
9. Utvärdering
10. Upphovs- och äganderätt
11. Sekretess
12. Ersättning
13. Avtal

1 Behovsanalys och kravprofil

- Vilken typ av byrå söker ni? Vilka kommunikationsbehov har ni framöver? Vilka egenskaper och kompetenser söker ni hos den blivande byrån?
- Definiera syftet med er marknadskommunikation och vad byråns uppdrag kommer att vara.
- Försök att ange vilken budget ni kommer att ha totalt för media, produktion och arvode?
- Beskriv båda parter ansvarsområden och se över den egna organisationen i samarbetet.
- Vad fungerar bra/mindre bra i ert kommunikationsarbete? Vad vill ni förändra?
- Formulera en kravprofil som blir det styrdokument som den fortsatta processen kommer att utgå från.

2 Research av relevanta byråkandidater

- Inventera vilka byråer som matchar de behov ni har beskrivit. Gå igenom vad byråerna har gjort tidigare och vilka kunder de har nu.
- Leta byråer utifrån er uppdragsbeskrivning, inte bara efter disciplin. Branschglidningen gör att många byråer har ett brett och kanske helt nytt erbjudande. Läs branschmedia, prata med personer som har insyn i byråbranschen. Tänk på att denna fas tar mycket tid.
- Byråer som är medlemmar i Sveriges Kommunikationsbyråer är ARU-certifierade vilket innebär att de är utbildade inom marknadsföringens etik och juridik.
- Vilka andra företag eller organisationer har samma typ av kommunikationsutmaning som ni? Vilka byråer har de samarbetat med?
- Är geografisk närhet viktigt i byråurvalet?
- Hur stor uppdragsgivare vill ni vara för byrån? Hur stor bör byrån då vara?
- Reducera antalet byråer till tre till fem stycken, som ni kontaktar och frågar om de vill delta i upphandlingen. Skicka sen över den skriftliga inbjudan (se byråinbjudan på sidan 10).

3 Urvalsprocess

Urvalsprocessen syftar till att skapa ett så bra beslutsunderlag som möjligt. Det handlar om att ni ska få förtroende för en byrå och dess arbetsgrupp. Därför är det viktigt att processen är gedigen, förankrad och prioriterad av projektgruppen.

- Bestäm hur urvalsprocessen ska se ut, vilken tidplan som ska gälla och vilka urvalskriterier som ska användas i bedömningen av de inbjudna byråerna.
- Redovisa allt detta på ett tydligt sätt till de inbjudna byråerna. Skulle någon av punkterna förändras under upphandlingens gång ska byråerna informeras om detta.
- Träffa byråerna minst en gång, helst fler. Vid varje möte lär ni känna den tänkta arbetsgruppen, deras metodik och kultur lite bättre, så gärna flera möten.
- Vid det första mötet med byråerna kan det vara bra att ni går igenom den brief ni har ställt samman till byråerna och att de har möjlighet att ställa frågor till er om innehållet.
- En professionell byråvalsprocess tar cirka sex-åtta veckor att genomföra för att få fram ett så bra beslutsunderlag som möjligt. Det gäller att ge byråerna tillräckligt med tid mellan era möten så att de kan hinna förbereda mötena och sina presentationer.

4 Byråinbjudan

- Skriv en byråinbjudan till de valda byråerna där ni bl a berättar varför ni genomför den här upphandlingen.
- I inbjudan ska ni också ange urvalskriterier (se nedan), tidplan för processen och hur processen ser ut och hur många byråer som är med i varje steg.
- Var tydlig med att det är den tänkta arbetsgruppen som ni vill träffa hos byråerna.
- Berätta om er vision, affärsmål, vilka kommunikationsutmaningar ni har, vad kommunikationens roll och syfte är för er, och hur ni utvärderar era kommunikationsinvesteringar.
- Beskriv uppdraget (och omfattningen) för det nya byråsamarbetet. Det är också bra om ni listar typiska leveranser och vilka kompetenser som är viktiga att byrån besitter.
- Lyft fram er syn på framgångsfaktorer i byråsamarbetet och vilket ansvar ni har som köpare för att ett nytt byråsamarbete ska fungera bra.
- Beskriv hur er organisation ser ut och vilka personer/funktioner som den valda byrån kommer att samarbeta med.
- I inbjudan beskriver ni hur ni förväntar er att samarbetet ska se ut, hur den valda byrån ska samverka med andra upphandlade byrådiscipliner och med era interna resurser.
- Beskriv också vad som förväntas av de inbjudna byråerna i det möte, eller de möten, som ni kommer att ha med dem. Definiera ett antal relevanta frågeställningar som ni vill att byråerna ska resonera om i mötena.
- Exempel på frågor till byråerna i inbjudan är byråns erbjudande, kundlista, arbetsprocess, relevanta kunderfarenheter och presentation av några relevanta referensuppdrag
- Har ni frågor om arbetsvillkor, jämställdhet, kollektivavtal, byråekonomi, personal och kompetenser, kan ni be byråerna skicka in den informationen innan det första mötet. Det kan också gälla byråns timpriser per funktion och vilken debiteringsmodell de gärna arbetar efter.

5 Urvalskriterier

Det är viktigt att ni bestämmer urvalskriterier, alltså vad ni ska bedöma de inbjudna byråerna på. Detta ska vara tydligt gentemot byråerna och de ska inte ändras under processens gång. Kriterierna bör utgå från de kompetenser och egenskaper ni söker efter. Se till att byråerna förstår vad ni menar med varje enskilt kriterium.

Några exempel på urvalskriterier kan vara:

- Strategisk och analytisk förmåga
- Kreativ höjd
- Arbetsmetodik
- Branschförståelse
- Målgruppsinsikter
- Kapacitet
- Arvodesnivå
- Personkemi

6 Byråpresentationer

- Byrån förväntas presentera sig själva i det möte eller de möten som respektive byrå har med uppdragsgivaren. Byrån ska ha förberett sina svar och tankar på de frågor som är ställda i byråinbjudan.

- Mötena är helt avgörande för utgången av byråvalsprocessen. Mötena bör drivas av byrån och med inriktning på resonemang och bra diskussion mellan parterna. Dessa möten bör också ge en tydlighet i om era organisationer och teammedlemmar kommer att passa för varandra. Personkemi, företagskultur och drivkraft är viktigt att förstå.

- Alla byråer ska få samma förutsättningar, exempelvis lika mycket tid för mötena och samma personer från er ska delta i alla byråmöten.

7 Fördjupningsuppgift

- I byråupphandlingen kan det ingå en fördjupningsuppgift för byråerna. Uppgiften bör vara inriktad på hur byråerna ser på en eller ett par frågeställningar som handlar om er situation, problem eller utmaning. Det kan handla om att byråerna för ett resonemang om era möjligheter att hitta en lösning på en kommunikationsutmaning som ni har.

- Ni ska ge en väl genomarbetad beskrivning av uppgiften som gör att byrån snabbt förstår vad ni förväntar er. Men kom ihåg att det är deras föreslagna process, resonemang, lösningsförmåga och angreppssätt som ska utvärderas, inte bara slutresultatet. Byråerna känner er ännu inte tillräckligt.

- Den kreativa förmågan kan bäst bedömas utifrån vad arbetsgruppen har presterat i verkliga uppdrag.

- Ni ska inte förvänta er några rekommendationer eller lösningar som är lika genomarbetade eller initierade som vid ett långsiktigt samarbete.

- Byråerna har i det här läget förmodligen för lite kunskap om ert företag och kanske även om er bransch. De känner heller inte er som människor. Därför kommer deras idéer i en upphandling att bygga på gissningar och antaganden. Detta innebär att det är deras angreppssätt mer än presenterad hypotetisk idé som ska bedömas. Säkerställ att alla i utvärderingsgruppen förstår detta helt och fullt.

8 Kundreferenser

- Kontrollera några av byråernas (och arbetsgruppens) kundreferenser och fråga vad byrån tillfört och levererat samt styrkor och svagheter i samarbetet.

9 Utvärdering av byråerna

- Byråerna bör bedömas utifrån en poängsättning av de urvalskriterier ni har bestämt.

- Utvärderingen av urvalskriterier bör kompletteras med att den beslutande gruppen diskuterar tillsammans några urvalsfrågor som:

- Vilken byrå förstår oss bäst, vår organisation, våra förutsättningar och våra utmaningar?
- Vilken byrå har den bästa energin?
- Vilken byrå kommer utmana oss bäst?
- Vilken byrå har den kultur och värdegrund som matchar oss bäst?

10 Upphovs- och äganderätt till upphandlingsbidrag

- Om upphandlingen har omfattats av en konkret uppgift så har de deltagande byråerna ägande- och upphovsrätten, innefattande förfoganderätten till upphandlingsbidragen. Samma ska gälla för bidrag som inte kommer ur en konkret uppgift men som byrån fört med sig in i upphandlingen.
- Önskemål från er att förvärva ägande- och förfoganderätten till såväl vinnande som icke vinnande byrås bidrag ska ha framförts inom 30 dagar efter upphandlingstidens utgång. Med den eller de byråer vars bidrag ni önskar använda, ska alltid ett skriftligt avtal ingås om ert förvärv av förfoganderättigheter och ersättningsprinciper för det förvärv av förfoganderätt (upplåtelse/överlåtelse) och äganderätt samt andra villkor för samarbete, se under p. 13.

11 Sekretess

- Ni ska delge alla inbjudna byråer den information som anses nödvändig för upphandlingens genomförande. Det åligger båda parter att behandla erhållna upplysningar om respektive verksamhet strängt konfidentiellt, såväl under upphandlingstiden som efteråt. Ni kan ta fram ett sekretessavtal för att reglera detta.
- Det åligger er som uppdragsgivare att inte röja vilka byråer som deltagit i upphandlingen, med undantag för den byrå som vinner upphandlingen.
- Så länge upphandlingen pågår är byråerna förhindrade att röja vilken annonsör som håller i upphandlingen.

12 Ersättning

- De byråer som får presentera sig, exempelvis sin erfarenhet, erbjudande, arbetsgrupp, företagsfakta, referensuppdrag i den inledande fasen får ingen ersättning.
- De byråer som är inbjudna att arbeta med en fördjupningsuppgift, dvs finalisterna, ska få en ersättning för det arbete de lägger ner. Nivån ska spegla vad ni förväntar er av deras arbetsinsats med fördjupningsarbetet. Vinnaren av upphandlingen behöver inte arvoderas.

13 Avtal

- Upprätta ett avtal med den byrå ni vill ingå ett samarbete med. Sveriges Annonssörer och KOMM har tagit fram en gemensam branschrekommendation och avtalsmall för allmänna villkor gällande byråsamarbete som ni kan utgå från.
- Vid sidan av Sveriges Annonssörers och KOMM:s avtalsmall för allmänna villkor, ska avtalet även omfatta uppdragsbeskrivning, de förhandlade priserna, arbetsgrupp och ansvar angående personuppgiftshantering.

Vad ska ni göra *efter* beslut är taget?

- Ett snabbt beslut tjänar alla på. Senast två veckor efter den sista byråpresentationen bör beslutet meddelas byråerna.
- Som en del av en professionell och rättvis urvalsprocess rekommenderas att ni ger konstruktiv feedback till de byråer som inte fick uppdraget. Vad gjorde att de inte matchade era behov fullt ut? Och vad var riktigt bra? Träffa dem gärna personligen och ge dem den feedbacken.
- Be de förlorande byråerna som har rätt till ersättning att fakturera er den överenskomna ersättningen.
- Planera för de första 100 dagarna tillsammans med den valda byrån, ex:

- Vilka kortsiktiga kommunikationsaktiviteter behöver ni göra?
- Vilka långsiktiga insatser behöver startas redan nu.
- Hur ser årsplaneringen ut?
- Hur ska ni få till er gemensamma samarbetsorganisation?
- Vilka kontaktvägar ska ni ha?

Stockholm den 1 november 2021

Gunilla Bergh, Max Apéria och Hanna Riberdahl
Sveriges Annonssörer

Linda Nilsson
Sveriges Kommunikationsbyråer

Lena Regeheim
Sveriges Mediebyråer