

# Markkinoinnin ja viestinnän palvelujen kilpailutusohjeet

*Toimistokilpailutuksen ohjeet ovat Marketing Finlandin laatima ohjenuora markkinoinnin ja viestinnän palveluita ostaville tahoille. Noudattamalla ohjeita annat hyvän kuvan yrityksestäsi sekä varmistat, että alan palvelutarjoajien toimintaedellytykset eivät heikkene.*

*Alkuperäinen julkaisupäivä 02/2024. Päivitetty versio 01/2026*



**Marketing Finland**

# Markkinoinnin ja viestinnän palvelujen kilpailutusohjeet

1. Järjestetään vain aitoja kilpailutuksia, joiden työmäärä on suhteessa kilpailutettavan työn suuruuteen
2. Suunnittele kilpailutus huolella ja aseta omat tavoitteesi
3. Ajoita kilpailutus oikein ja vältä lomasesonkeja sekä liian tiukkoja aikatauluja.
4. Kerro kilpailutuksesta nykyiselle toimistokumppanillesi
5. Laadi briiffi, joka kertoo tavoitteistasi, nykytilanteesta, odotuksistasi, valintakriteereistä ja budjetistasi avoimesti
6. Kutsu mukaan vain toimistoja, joiden kanssa on mahdollista päästä tavoiteltuihin tuloksiin
7. Valitse yrityksellesi sopivin tapa järjestää kilpailutus
8. Lähetä sopimus nähtäväksi jo kilpailutusvaiheessa
9. Laadi reilut ehdot kilpailutukselle: korvaukset, sopimus ja IPR-vaateet
10. Varaa riittävästi aikaa toimistojen kysymyksille
11. Arvosta saamiasi ehdotuksia ja anna aikaasi näiden esittelyyn
12. Johda kilpailutusprosessia reilusti
13. Kerro päätöksestäsi perusteluin ja tarjoa mahdollisuus palautteeseen
14. Hoida toimistosuhteen mahdollinen siirto ammattitaidolla

Huomioi ainakin nämä:



**Suunnittele  
kilpailu reiluksi**

**Ajoita oikein**

**Rakenna hyvä briiffi**

**Kohtelee kaikkia samoin**

**Perustele päätöksesi**

# Ohje tämän dokumentin käyttöön

**Tämän dokumentin tarkoitus** on toimia käytännönläheisenä ohjenuorana markkinoinnin ja viestinnän kumppaneiden kilpailuttamiseen. Ohje auttaa suunnittelemaan ja toteuttamaan kilpailutuksia tavalla, joka tukee laadukkaiden ratkaisujen syntymistä, sujuvaa yhteistyötä sekä reilua ja läpinäkyvää toimintaa molemmille osapuolille.

## **Suurempiin kokonaisuuksiin, syvällisemmin**

Ohje on tarkoitettu erityisesti tilanteisiin, joissa kilpailutetaan vaativia, laajoja tai pitkäkestoisia markkinoinnin ja viestinnän palvelukokonaisuuksia ja joissa prosessin huolellinen suunnittelu on keskeistä onnistuneen lopputuloksen kannalta.

## **Kevyempi versio pienempiin kokonaisuuksiin**

Pienempiin tai rajatumpiin kilpailutuksiin, pienemmille yrityksille sekä tilanteisiin, joissa markkinoinnin ja viestinnän palveluita kilpailutetaan ensimmäisiä kertoja, on laadittu erillinen lyhyempi ohje. Se tarjoaa tiiviin ja käytännönläheisen tuen kilpailutuksen valmisteluun ja läpivientiin. → Kts. [kevyempi ohje](#)

## **Arvolupaukset toimistoille**

- Tiedät mihin olet osallistumassa – prosessi on läpinäkyvä ja reilu.
- Vältät turhaa työtä ja epäselvyyksiä.
- Saat selkeät valintakriteerit ja tiedon siitä, mitä tapahtuu valinnan jälkeen.
- Voit luottaa siihen, että kilpailutus on oikeudenmukainen ja ammattimaisesti hoidettu.
- Hyvin hoidettu kilpailutus päättyy aina jäsennehtyyn palautteeseen huolimatta lopputuloksesta.

## **Arvolupaukset mainostajille**

- Löydät aidosti sopivan kumppanin – et vain hyvän esityksen tekijää.
- Säästät aikaa ja rahaa – vältät turhat tai huonosti valmistellut kilpailutukset.
- Toimit alan yhteisesti hyväksytyjen käytäntöjen mukaan – tämä tukee mainetta, vastuullisuutta ja houkuttelevuutta asiakkaana
- Prosessi on selkeämpi ja vähemmän työläs.
- Hyvin hoidettu kilpailutus on alku pitkäaikaiselle, tuottavalle yhteistyölle.

# Ohjeet kilpailutukseen osallistuvalla toimistolle

- Osallistu vain kilpailutuksiin, jotka haluat aidosti voittaa.
  - Varmista tarvittaessa heti alussa onko teidän mahdollista voittaa kilpailutus.
  - Voit kohteliaasti kieltäytyä kilpailutuksista ja säästät näin molempien aikaa.
- Varmista, että olet varmasti ymmärtänyt kaikki kilpailutuksen kysymykset sekä valintakriteerit.
- Haasta ja kysy rohkeasti mikäli mikään on epäselvää.
- Käy tarkasti läpi ja kommentoi kilpailutuksessa mukana olevat sopimusehdot.
- Tarkista, että sopimus on molemmille osapuolille reilu ja tasapuolinen ja vaadi tarvittaessa muutoksia (esim. eksklusiivisuus)-
- Määrittele rajasi – esimerkiksi case-esimerkkien tai muiden laajojen tehtävien tekeminen ilman rahallista korvausta ei ole hyvän käytännön mukaista.
- Huolehdi, että mukana on oikeat ihmiset, jotka tulevat käytännössä tekemään kyseistä asiakkuutta.
- Varmista, että tekemäsi materiaalit ovat laadukkaita ja vastaavat asiakkaan briefiin.
- Jos et voita kilpailutusta,
  - mikäli et saa palautetta, pyydä sitä asiakkaalta.
  - välitä saamasi palaute soveltuvin osin koko kilpailutukseen osallistuneelle tiimille.
- Muista ylläpitää jatkuvaa keskustelua ja kysyä palautetta asiakkaalta säännöllisesti yhteistyön aikana.

## Arvolupaukset

- Tiedät mihin olet osallistumassa – prosessi on läpinäkyvä ja reilu.
- Vältät turhaa työtä ja epäselvyyksiä.
- Saat selkeät valintakriteerit ja tiedon siitä, mitä tapahtuu valinnan jälkeen.
- Voit luottaa siihen, että kilpailutus on oikeudenmukainen ja ammattimaisesti hoidettu.
- Hyvin hoidettu kilpailutus päättyy aina jäseneltyyn palautteeseen huolimatta lopputuloksesta.

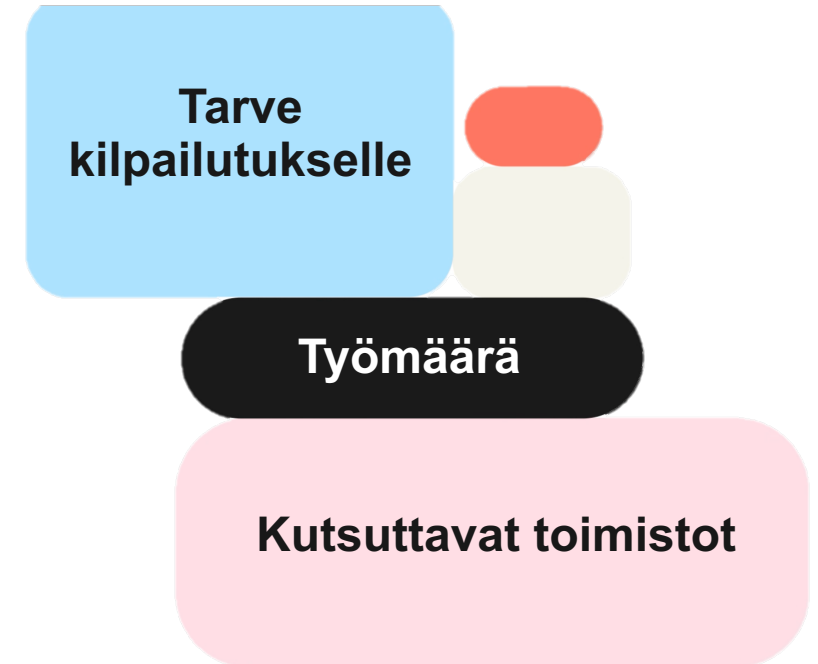
# 1. Järjestetään vain aitoja kilpailutuksia, joiden työmäärä on suhteessa kilpailutettavan työn suuruuteen

Kilpailutukset työllistävät toimistoja, ja keskikokoinenkin kilpailutus voi vaatia toimistolta useiden päivien, viikkojen tai jopa kuukausien työn. Siksi on vastuullista toteuttaa kilpailutus huolella ja varmistaa etukäteen, miksi kilpailutus järjestetään ja onko se ylipäättään välttämätön. Ennen kilpailutukseen ryhtymistä on tärkeää käydä nykyisen kumppanin kanssa avoin keskustelu yhteistyön kipukohtista ja varmistaa, ettei kyse ole asioista, jotka voitaisiin ratkaista yhteisellä keskustelulla.

Kilpailutukseen kutsutaan vain sellaisia toimistoja, joilla uskotaan olevan mahdollisuus pärjätä kilpailutuksessa. Kilpailutuksia ei ole vastuullista järjestää vain muodon vuoksi, nykyistä toimistokumppania herätelläkseen tai silloin, kun kyse on liian pienestä kokonaisuudesta tai yksittäisestä projektista.

On hyvä myös pohtia onko kilpailutukseen osallistumiseen vaadittava työmäärä suhteessa siihen, minkä kokoisesta työstä kilpailutus järjestetään. On tärkeä muistaa, että kilpailutukseen käytetty aika on pois toimistojen laskutettavasta asiakastyöstä ja vaikuttaa suoraan myös toimistojen kannattavuuteen. Kilpailutusten pitäisi keskittyä avaamaan toimiston ajattelua ja ennen kaikkea miten työtä yhdessä tehtäisiin.

Jos ei ole varma kannattaako kilpailutus järjestää tai tarvitset apua sen suunnittelussa, voit kysyä neuvoja Marketing Finlandilta.



## 2. Suunnittele kilpailutus huolella ja aseta tavoitteesi

Mitä paremmin olet määritellyt kilpailuttamasi työn tai kokonaisuuden tavoitteet – huomioiden, että tarve voi täsmentyä ja jatkojalostua prosessin aikana – sitä paremmin tulet onnistumaan. Onnistunut toimistokumppanin kilpailutus on prosessi, jota johdetaan ja joka on reilu siihen osallistuville tahoille. Mitä paremmin hoidat kilpailutusprosessin, sitä paremman kumppanin löydät ja jätät hyvän maineen yrityksesi. Sana kohtuuttomista kilpailutuksista kiirii alalla ja sinulle sopivimmat toimistot saattavat boikotoida tällaisia kilpailutuksia.

Kilpailutuksen toteuttamiseksi voit muodostaa prosessista vastaavan ohjaus- tai työryhmän. Mitä laaja-alaisemman näkemyksen saat ryhmään, sitä paremmin saat purettua liiketoimintatarpeesi briefiin. Ryhmän jäseniä voivat olla markkinointi- ja/tai brändijohdon lisäksi esim. media-, digi- ja tutkimuspuolen osaajat tai liiketoimintajohto. Varmista, että kilpailutuksessa on alusta asti oikeat henkilöt mukana. Jos organisaatiossasi on erillinen hankintatoimi, heillä on osaamista ja valmiita prosesseja kilpailutuksen järjestämiseen, joita kannattaa hyödyntää.

Onnistuneen kumppanuuden tärkeä elementti ovat ihmiset ja yhteistyön sujuvuus. Jos mahdollista järjestähän kilpailutuksen aikana tapaamisen tai tapaamisia, jossa tiimit pääsevät keskustelemaan ja tutustumaan.

Voit käyttää kilpailutuksissa myös ulkopuolisia asiantuntijoita apuna, esimerkiksi kilpailutukseen erikoistuneita konsultteja. Myös Marketing Finland auttaa jäsenyrityksiään kilpailuttamisessa.

**Määrittele tarve  
kilpailutukselle**

**Luo prosessi**

**Valitse organisaatiostasi  
oikeat henkilöt**

### 3. Ajoita kilpailutus oikein ja vältä lomasesonkeja sekä liian tiukkoja aikatauluja

Luo realistinen aikataulu koko kilpailutusprosessille. Briefistä/tarjouspyynnöstä annetaan toimistoille keskimäärin 2–4 viikkoa aikaa laatia tarjous ja kilpailutusprosessiin voi mennä pari kuukautta tai jopa puoli vuotta, riippuen kilpailutettavan kokonaisuuden suuruudesta. Tarkoituksellinen kilpailutuksen pitkittäminen ei ole kenenkään etu.

Suuremmista kilpailutuksista olisi hyvä tiedottaa jo ennakkoon kutsuttaville toimistoille ”save the date” -viestillä, jossa ilmoitetaan tulevan kilpailutuksen ajankohta ja siihen varattava ajanjakso. Näin toimisto pystyy varaamaan riittävät resurssit laadukkaan ehdotuksen tekemiseen. Viesti aikataulusta läpinäkyvästi ja yhdenaikaisesti kaikille, jotta osallistujilla on tasapuoliset edellytykset.

Pura aikataulu eri vaiheisiin ja varmista, että seuraaviin vaiheisiin osallistuvat vain ne, joilla on todelliset mahdollisuudet pärjätä kilpailussa. Kilpailutus voi tapahtua kirjallisten tarjousten perusteella tai sisältää eri vaiheita, kuten strategia- ja luovan kierroksen sekä tarjouksen esittelytilaisuuden. Strategiakierrosta käytetään etenkin silloin, kun yritys hakee strategista markkinointikumppania. Tällöin, jos joku tai jotkut toimistot eivät selkeästi selviä strategisesta kierroksesta, nämä voidaan jättää pois siinä vaiheessa. Kommunikoivat nämä vaiheisiin liittyvät päätökset läpinäkyvästi ja reaaliaikaisesti.

Ei ole suositeltavaa ajoittaa kilpailutuksia yleisille lomakausille, jotta varmistetaan että alallamme vallitsee käytäntö, jossa kaikki pääsevät nauttimaan yleisistä loma-ajoista.



## 4. Kerro kilpailutuksesta nykyiselle toimistokumppanillesi

Jos olet päättänyt vaihtaa markkinoinnin kumppania, §avoin keskustelu tilanteesta nykyis(t)en toimisto(je)n kanssa on tärkeää. Jos tämänhetkisellä kumppanilla ei ole mahdollisuuksia menestyä uudelleenkilpailutuksessa, asia on hyvä kertoa selkeästi, jotta toimisto osaa varautua asiakkaan menetykseen. Etenkin pienille toimistoille yhden asiakassuhteen menetyksellä voi olla iso merkitys, jolla on kriittinen vaikutus yrityksen talouteen, kuten myös isojen toimistojen isoilla asiakkailla. Mitä aikaisemmin toimisto tietää tulevasta asiakasmenetyksestä, sitä aikaisemmin se voi aloittaa uusasiakashankinnan, huomioiden kuitenkin sopimuksen mahdolliset kilpailunrajoitusklausuulit ja irtisanomisajan. On hyvä muistaa, että yhteistyösopimuksen päätyttyä kumppanisi voi käyttää tähän asti kertyneen kokemuksen toimialastasi kilpailijasi hyödyksi. Siksi kumppanin vaihto kannattaa tehdä harkiten ja vakain perustein.

On hyvä muistaa, että ratkaisu toimimattomaan kumppanisuhteeseen, ei välttämättä löydy toimistoa vaihtamalla. Usein toimimattoman suhteen taustalla on huono kommunikaatio tai toimimattomat henkilökemiat, jotka helposti siirtyvät seuraavaan toimistosuhteeseen. Syyt tyytymättömyydelle kannattaa listata ennen kilpailutusta ja keskustella niistä avoimesti nykyisen toimiston kanssa. Marketing Finland auttaa jäseniään fasilitoimalla keskusteluja.

Jos huomaat kesken kilpailutusprosessin, että suhde nykyiseen toimistoosi on korjattavissa ja haluat jatkaa heidän kanssaan, on reilua kertoa se muille kilpailutuksessa oleville toimistoille.

**Tunnista miksi et ole nykytilaan tyytyväinen**

**Kerro kilpailutuksesta**

**Käytä tarvittaessa Marketing Finlandia apuna**

**Jos jatkat nykykumppanin kanssa, kerro se muille**

## 5. Laadi brief, joka kertoo tavoitteistasi, nykytilanteesta, odotuksistasi, valintakriteereistä ja budjetistasi avoimesti


Kilpailutusprosessin tärkein dokumentti on toimeksianto eli brief. On reilua antaa täsmälleen sama toimeksianto kaikille kilpailutukseen osallistuville toimistoille, myös niille, jotka tuntevat brändin ja/tai projektin. Brief voidaan toteuttaa PowerPoint-esityksenä tai vaikkapa videona. Briefin sisältö voidaan myös esitellä workshopissa. Seuraavalla sivulla on asioita, joita kannattaa huomioida briefin rakentamisessa.

Valintakriteerit kannattaa kertoa toimistolle etukäteen, jotta se osaa rakentaa tarjouksen sisällön oikein sekä arvioida omaa sopivuuttaan tarjoajaksi. Toimisto voi myös todeta, ettei se ole sopiva kumppani yrityksellesi sekä suositella toista toimijaa tilalleen. Mitä rehellisemmin kerrot omat valintaan vaikuttavat kriteerit, sitä sopivampia tarjouksia saat. Jos valintakriteerit muuttuvat matkan varrella, siitä on hyvä kertoa kaikille toimistoille.

Briefin ei tarvitse olla pitkä, tärkeämpää on olla selkeä. Marketing Finland suosittelee käyttämään brief-pohjia, jotka on suunniteltu saavuttavuuskriteerien mukaan (<https://www.saavutettavuusvaatimukset.fi/digipalvelulain-vaatimukset/>).

Pääsääntönä tulisi olla, että kilpailutusprosessin aikana tärkeimmät tavoitteet ja briefatut asiat eivät enää muuttuisi. Jos tavoitteesi tai muut keskeiset tekijät kuitenkin muuttuvat matkan varrella, on tärkeää kertoa niistä kaikille kilpailutuksessa mukana oleville toimistoille samanlaisena ja samanaikaisesti. Jos et ole varma siitä, onko kyseessä yksittäinen työ vai onko luvassa jatkuvaa tekemistä, kannattaa sekin kertoa avoimesti. Sinun ei ole pakko kertoa kenen muiden toimistojen kanssa teet töitä, ja salassapitosopimukset voivat jopa estää tämän, mutta jos kerrot, tarjoavan toimiston on helpompi arvioida mahdollisen aikaisemman yhteistyön kautta, miten heidän ja muiden yhteistyökumppaneidesi yhteistyö toimii.

Varmistatthan, että ennen kilpailutusbriiffin antamista olette organisaatiossanne sopineet ja sitoutuneet samoihin tavoitteisiin siitä, millaista kumppania ja yhteistyön kokonaisuutta olette hakemassa.



**Määritä tavoitteet ja reunaehdot**

**Valitse yhteyshenkilöt**

**Laadi brief huolellisesti ja tarkasti**

**Kerro kaikille, jos briefiin tulee muutoksia**

## Hyvin laadittu brief vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- Kuka on kilpailuttajan roolissa, mitä brändiä tai yrityksen osaa se koskee?
- Miksi kilpailutus järjestetään: tavoitteet, toimeksiannon sisältö ja laajuus?
- Kilpailutuksen prosessi: kuinka monta toimistoa, miten prosessi etenee, deadlinet?
- Mikä on nykytilanne: mitä halutaan muuttaa toimiston avulla?
- Mikä on yrityksesi suuntaa antava budjettiraami?
- Mikä on aikataulu: mitä päivämääriä pitää huomioida ja miten nopeasti tuloksia odotetaan?
- Miten yritys toimii: kuvaus markkinoinnin ja viestinnän toimintamalleista?
- Valintaan vaikuttavat tekijät ja niiden painoarvo sekä toivottu hinnoittelumalli?
- Jos asiakkaalla on muita kumppaneita, jotka vaikuttavat esim. käsillä olevan kilpailutuksen joihinkin osioihin, esimerkiksi aikataulutuksien osalta, ne on hyvä tuoda esille jo briefissä
- Läpinäkyvyys: Mitkä ovat valintaan vaikuttavat kriteerit ja miten niitä arvioidaan?
- Mikä on valitun toimiston rooli kumppanikentässä?
- Onko työ yksittäinen toimeksianto vai onko luvassa jatkotöitä?
- Arvot, joihin toimiston halutaan sitoutuvan?
- Kuka vastaa kysymyksiin ja kenen kanssa toimisto kommunikoi koko kilpailutusprosessin ajan?
- Toivottu hinnoittelumalli?
- Muut reunaehdot: kilpailutukseen liittyvä palkkiot, salassapito & ESG
- Tekijänoikeuksien siirtyminen (teksti, kuvat, graafiset elementit)
- Sopimus, johon yrityksen pitää sitoutua

**Kenen asialla olemme?**

**Mitä halutaan ratkaista?**

**Kilpailutusprosessi**

**Toimeksiantajan ja toimiston väliset sitoumukset ja yhteistyö**

**Valintakriteerit ja niiden painoarvo**

## 6. Kutsu mukaan vain toimistoja, joiden kanssa on mahdollisuus päästä tavoiteltuihin tuloksiin

Koska kilpailutukset työllistävät toimistoja ja keskikokoinenkin kilpailutus voi vaatia toimistolta useiden päivien tai viikkojen työn, ei ole vastuullista pyytää kilpailutukseen mukaan toimistoja, joilla ei ole mahdollisuutta siinä pärjätä. Liian laaja tai vääränlaisille toimijoille toteutettu kilpailutus vie myös oman yrityksesi resursseja turhaan. Viestikää avoimesti toimistoille, että kilpailutus viedään läpi mahdollisimman nopeasti mutta aikatauluun vaikuttaa moni seikka, esim. osallistuvien toimistojen määrä sekä arvioijien määrä. Kilpailutusta ei ole myöskään vastuullista järjestää vain muodon vuoksi tai nykyistä toimistokumppania herätelläkseen.

Marketing Finland auttaa jäseniään sopivien toimistojen valinnassa kilpailutukseen. Toimistoja voit hakea myös Markkinointihakemisto.fi palvelusta toimialan, sijainnin tai näytetöiden perusteella.

Toisinaan käy myös niin, että osa toimistoista kieltäytyy tarjoamasta palvelujaan, koska ei koe yritystäsi kiinnostavana, ei usko palveluidensa sopivan yrityksellesi tai toimistolla on liikaa töitä. Liian laajat ja työläät kilpailutusdokumentit voivat myös karkottaa osan toimistoista. On hyvä muistaa, että mitä enemmän toimistolla on tietoa yrityksesi tavoitteista ja tilanteesta, sitä paremmin he pystyvät tarjoamaan tarpeisiisi sopivia ratkaisuja. Jos haluat jakaa yrityksellesi strategisesti tärkeää tietoa, voit pyytää toimistoa allekirjoittamaan NDA-sopimuksen ennen tarjouspyynnön lähettämistä.



## 7. Valitse yrityksellesi sopivin tapa järjestää kilpailutus

Toimiston valinnan voi toteuttaa monin eri tavoin ja osa yrityksistä ei käytä valintaprosessissa lainkaan kilpailutusprosessia, vaan valitsee kumppanin toimiston aikaisempien näyttöjen perusteella. Tyyllillisin tapa kilpailuttaa on kuitenkin brief-dokumentin pohjalta annettu ehdotus tai tarjous.

Työpajojen kautta toteutettu valintaprosessi on yleistynyt viime vuosina. Siinä toimeksiantaja antaa työpajassa kuvitteellisen tai aidon toimeksiannon, jota toimiston valitsema tiimi ratkoo. Tällöin toimistot pääsevät esittelemään omaa ongelmanratkaisukykyään ja strategista ajatteluaan. Toimeksiantaja näkee otteita tiimin osaamisesta ja voi testata henkilökemioiden yhteensopivuutta. Työpajat kannattaa järjestää esimerkiksi Top2-toimistojen kanssa. Työpaja järjestetään kunkin toimiston kanssa erikseen. Marketing Finland suosittelee, että työpajatyypissä kilpailutuksissa toimistolta osallistuville henkilöille maksetaan korvaus käytetystä ajasta.

Workshop-työskentelyn malli voi nopeuttaa prosessia ja säästää aikaa. Taustalle tarvitaan RFI, jotta taustatietojen pohjalta voidaan suunnitella toimintaa. Esimerkki workshop-mallista voisi olla päivän mittainen ja hyvin fasilitoitu työpaja, jossa yhdessä istutaan alas, asiakas antaa tietyn datan käyttöön ja työpajan aikana testataan ideointia ja toimintaa. Työpajamallissa kaikkia toimistojen käytössä olevia työkaluja ei välttämättä saada hyödynnettyä.

Jos prosessiin sisältyy luovaa suunnittelua, mahdollisuudet käyttökelpoisen ratkaisun löytymiseen paranevat järjestämällä suunnittelutapaamisia, joissa keskustellaan linjoista tai keskeneräisistä ideoista.



# Kilpailutuksen rakenne, sisältö ja kysymykset

Rakenna kilpailutus rakenteeltaan tarpeeksi napakaksi ja selkeäksi. Kysy vain kysymyksiä, joihin todella tarvitset vastaukset ja jotka kilpailutuksessa mukana oleva työryhmä on sitoutunut lukemaan läpi. Liian laaja kilpailutus työllistää turhaan.

## ○ Lyhyt esimerkkirunko

- Taloustiedot/taustatiedot
- Tiimi, osaaminen, referenssit
- Tarjous (talouspuoli)
- Vastuullisuuskysymykset
- Sopimusrakenne

**Napakka ja selkeä rakenne**

**Vain olennaiset kysymykset**

**Vältä turhaa työmäärää**

## 8. Lähetä sopimus nähtäväksi jo kilpailutusvaiheessa

Sopimusehdotus kannattaa aina lähettää tarjouspyyntövaiheessa toimistoille kommentoitavaksi. Sillä varmistat, ettei sopimuksen sisältö yllätä kilpailun voittanutta toimistoa. Kansainvälisillä suuremmilla toimeksiantajilla ja toimistoilla on usein omat lakiosastot, jotka käsittelevät sopimuksia. Prosessi voi viedä aikaa ja sisältää neuvoteltavia asioita.

On tärkeä varmistaa jo brief-vaiheessa, että kilpailutukseen ei tule mukaan toimistoja, joiden kanssa ei voida myöhemmin solmia sopimuksia. Myös yrityksesi NDA on tärkeä lähettää viimeistään tarjousvaiheessa.

Toimiston oikeus käyttää asiakasta referenssinä on hyvä tarkentaa jo briefissä tai sopimusehdotuksessa.

Sopimus valitun toimiston kanssa kannattaa usein varmistaa jo ennen voittajan julkistamista. Sopimus sisältää mm. ehdot palkkioista, toimiston tiimin jäsenistä, tekijänoikeuksista sekä toimenpiteiden aikatauluista.

Varmista, että sopimus noudattaa kohtuullisuuden periaatetta ja vaadi eksklusiivituutta toimistolta vain, kun se on perusteltua ja välttämätöntä. Huomioi kuitenkin tarkasti tietosuoja, tietoturva ja asiakashygienia.

**Lähetä sopimus  
jo brief-vaiheessa**

**Sopimuskeskustelu**

**Sopimuksen laatiminen  
ennen voittajan julkistamista**

## 9. Laadi reilut ehdot kilpailutukselle: korvaukset ja tekijänoikeudet

Briefissä kannattaa kertoa mihin toimiston tulee sitoutua osallistuessaan tarjousprosessiin. Näin varmistat, että prosessi on läpinäkyvä, eikä jälkikäteen tule erimielisyyksiä kilpailutuksen kulusta.

Ellei kilpailutusvaiheessa ole toisin sanottu, toimiston tekijänoikeudellisesti luovat toteutukset jäävät toimistojen omistukseen. Jos olet kiinnostunut kilpailutuksen yhteydessä tulevista luovista toteutuksista, käyttöoikeuksien ostamisesta tulee neuvotella. IPR-oikeuksien siirtymisestä tulee aina sopia tapauskohtaisesti

Voittaneen toimiston tekijänoikeuksien siirrosta sovitaan yleensä mainostoimistosopimusta solmittaessa. Ei ole alalla kuitenkaan eettisesti hyväksyttävää ottaa kilpailutuksissa esitettyjä ideoita käyttöön, jos niitä esittänyttä toimistoa ei valita.

Palkkion tulee olla samansuuruinen jokaiselle toimistolle, myös nykyiselle, jos se on mukana kilpailutuksessa. Päättarkoitus on motivoida toimistoja tai antaa korvaus heille epätavallisen suuresta panostuksesta tai maksaa tutkimus- tai matkakuluja. Paikallisia sääntöjä ja tapoja tulee kunnioittaa eri maissa.

**Määritä reilut ehdot kilpailutukselle**

**Korvaukset**

**Tekijänoikeudet**

## 10. Varaa riittävästi aikaa toimistojen kysymyksille

Toimistot käyttävät aikaansa tutustuessaan tarjouspyyntöosi sekä osallistuessaan brief- tilaisuuteen, joten on kohtuullista, että myös sinä annat aikaasi toimistoille, kun nämä tarvitsevat lisätietoja.

Toimistojen salassapitovelvollisuuteen nojaten kannattaa jakaa olennainen tieto markkinoista ja tutkimuksista, kuten nykyisten kampanjoiden jälkitestauksesta. Varmista, että aina yksi työ- tai ohjausryhmän jäsenistä on valmis vastamaan toimistojen kysymyksiin. Kaikki toimistojen kysymykset ja niihin annetut vastaukset olisi viisasta jakaa kaikkien kilpailutuksessa olevien toimistojen kesken, sillä näin mahdolliset epäselvyydet briefissä selviävät.

Voit tarjota toimistoille kirjallisen briefin lisäksi mahdollisuuden toimistokohtaiseen esittelyyn, jolloin toimistot voivat esittää lisäkysymyksiä toimeksiannosta. Tämä on hyvä tilaisuus tunnustella henkilökemioita tilaajan ja toimeksiantajan välillä. Korostamme brief-tilaisuuden järjestämisen tärkeyttä ja aidon vuorovaikutuksen mahdollistamista heti prosessin alusta lähtien.

Brief-tilaisuus voidaan järjestää virtuaalisesti tai kasvotusten, asiakkaan tiloissa tai kunkin toimiston tiloissa, jolloin näet minkälainen kulttuuri toimistolla on. Tapaamisissa on hyvä olla mukana kilpailutuksen päätöksentekijäryhmä sekä ne asiakkaan tiimin jäsenet, jotka tulevat tekemään töitä toimiston kanssa. Näin varmistetaan, että henkilökemiat sekä kommunikaatio sopivat yhteen.

Hyvä tapa on kertoa kaikille kilpailutukseen osallistuville prosessin aikana esiin nousseet kysymykset ja niihin annetut vastaukset. Näin varmistat, että saamasi ehdotukset ovat vertailukelpoisia. Kerro myös briiffissäsi, että esitetyt kysymykset ja niihin annetut vastaukset toimitetaan kaikille osallistujille.

**Määritä  
yhteyshenkilöt**

**Ole tavattavissa**

**Kerro kaikille samat tiedot**

# 11. Arvosta saamiasi ehdotuksia ja anna aikaasi näiden esittelyyn

4

## Tarjouksen esittelytilaisuus

Kirjalliseen tarjoukseen on vaikea sisällyttää kaikkea tietoa ja ajatuksia. Siksi toimistokohtainen tarjouksen esittely on aina suositeltavaa. Presentaatiolle tulisi varata aikaa niin, että se antaa toimistoille pyydetyn ehdotuksen esittelyyn lisäksi mahdollisuuden kysymyksien esittämisen ja keskusteluun. Yleisesti ottaen toimisto ei saisi ylittää annettua aikaa, jollei se johdu mainostajan keskeytyksistä tai kysymyksistä. Sopiva kesto tällaiselle esittelytilaisuudelle on 1,5–2 tuntia. Asiakkaan tulisi myös kunnioittaa toimistolle varattua aikaa sekä varmistaa, että kaikki päätöksentekoon osallistuvat henkilöt ovat paikalla.

6.5

## Tapaamisten aikatauluttaminen

Eri toimistojen esittelytilaisuudet kannattaa aikatauluttaa esimerkiksi peräkkäisille päiville. Tapaamisten välillä on hyvä pitää sisäistä yhteenveto- ja 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. Voit lisäksi järjestää tarpeen mukaan workshopin tai ns. chemistry meetingin, jotta tiimit tapaavat toisiaan ennen lopullista valintaa.

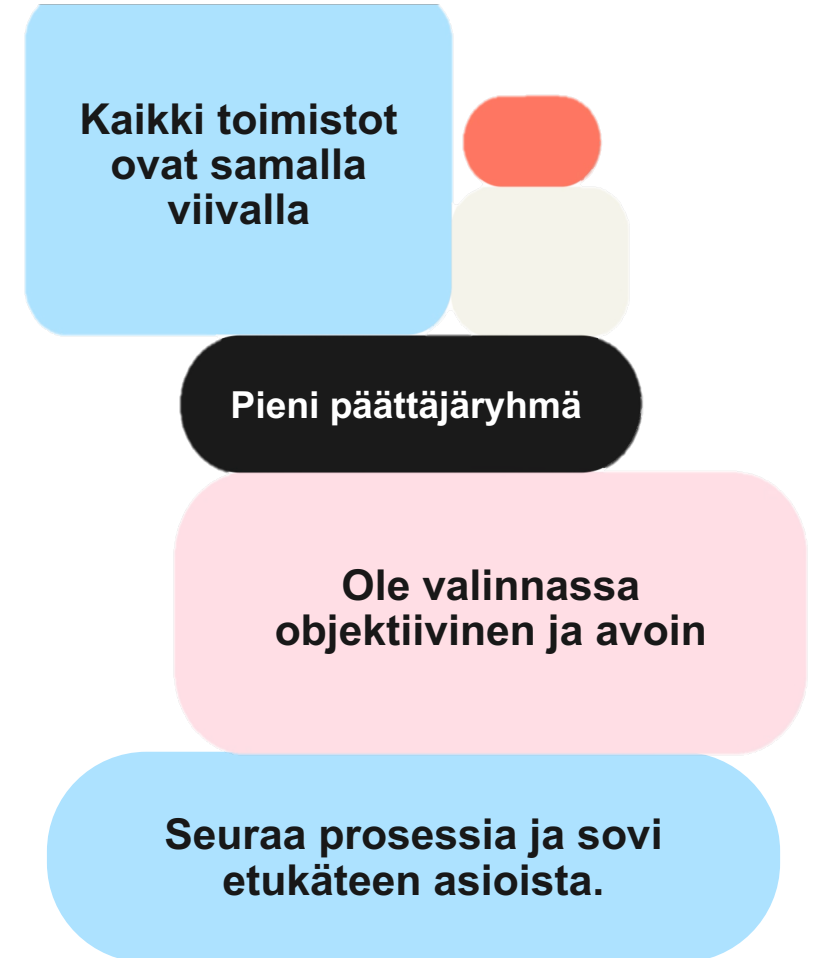
## 12. Johda kilpailutusprosessia reilusti

Hyvin johdettu kilpailutusprosessi on toimistoille läpinäkyvä ja asettaa kaikki toimistot yhdenvertaiseen asemaan. 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. Muista jakaa mahdollisesti yhdeltä osallistujalta nousseet kysymykset vastauksineen kaikille osallistujille.

Päätöksentekoon on yleensä hyvä valita pienehkö ryhmä: 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. Varmista, että päätöksentekoon osallistuvat varaavat kilpailutuksen eri vaiheisiin tarvittavan ajan ja ovat läsnä niihin liittyvissä tapaamisissa (briefit, kyselytunnit ja presentaatiot).

Hyvät esiintyjät, sijainti ym. voivat antaa hyvän vaikutuksen toimiston sitoutumisesta ja motivaatiosta. Valintaa tehdessä on kuitenkin tärkeää tarkastella ehdotusta objektiivisesti sekä palauttaa mieleen alkuperäiset valintakriteerit. Tarkistuslista ja pisteytysmenetelmä ovat hyviä apuvälineitä toimistojen vertailuissa ja valinnan jälkeen voit niiden avulla avoimesti perustella valintaan vaikuttaneet tekijät.

Hyvä kilpailutusprosessi seuraa ennalta määriteltyä prosessia ja on avoin. Sovi jo ennen kilpailutusta asioista, kuten saavatko toimistot julkistaa tietoja kilpailutuksesta ennen kuin lopullinen ratkaisu on tehty ja kenellä on oikeus julkistaa kilpailutuksen tulos.



## 13. Kerro päätöksestäsi perusteluin ja tarjoa mahdollisuus palautteeseen

Voittajatoimistolle kannattaa ilmoittaa mahdollisimman pian presentaatioiden jälkeen, jotta toimisto osaa varata työn toteuttamiseen tarvittavat resurssit. Joissakin tapauksissa toimeksiantosi hyväksyminen saattaa tarkoittaa toimistolle myös toisesta asiakkaasta tai tarjouspyynnöstä luopumista kilpailullisista tai resurssisyyistä. Valinnasta täytyy viipymättä myös ilmoittaa hävinneille toimistoille. Kaikkien kilpailutukseen osallistuneiden toimistojen olisi hyvä kuulla päätöksestä samana päivänä. Tässä yhteydessä voidaan myös lähettää lehdistötiedote, josta sovitaan yhdessä voittajatoimiston kanssa.

Koska hyvässä kilpailutusprosessissa kaikki osapuolet käyttävät aikaansa tarjousten tekemiseen, on suositeltavaa tarjota hävinneille toimistoille mahdollisuus saada palautetta sekä kehitysehdotuksia. Toimistojen tulee palauttaa kaikki mainostajalta saamansa luottamuksellinen materiaali. Vastaavasti yrityksesi tulee sitoutua olemaan käyttämättä mitään kilpailutuksen yhteydessä saatua tekijänoikeudellisesti suojattua toteutusta ilman erillistä sopimusta ja mahdollista korvausta (kts. kohta kilpailutuksen palkkioista).

Ennen voittajan julkistamista on hyvä varmistaa yhteistoiminnan kaupallinen puoli toimiston kanssa eli solmia sopimus, joka sisältää ehdot mm. palkkioista ja toimiston tiimin jäsenistä sekä sopia seuraavien toimenpiteiden aikatauluista. Toisinaan käy niin, etteivät toimeksiantaja ja toimisto pääse yhteisymmärrykseen sopimuksen ehdoista ja tällöin voittanut toimisto ei ota toimeksiantoa.

**Kerro kaikille  
samaan aikaan**

**Tiedota mediassa**

**Anna mahdollisuus  
palautteeseen**

## 14. Hoida toimistosuhteen mahdollinen siirto ammattitaidolla

On hyvä muistaa, että toimeksiantoasi aikaisemmassa toimistossa ovat tehneet ihmiset, joilla saattaa olla vahvakin henkinen suhde brändiisi ja yritykseesi. Suhteen katkeaminen on toimistolle taloudellinen isku, mutta se voi tuntua myös henkisesti raskaalta. Siksi siirtyminen uuteen toimistoon kannattaa hoitaa hyvin ja kertoa vanhalle toimistolle siirtymiseen johtaneet syyt.

Kun siirrät asiakkuutesi toiselle toimistolle, on syytä varmistaa, että asianmukaista siirtymisprosessia noudatetaan. Kun siirretään mediasuunnittelu- ja -ostotoimeksiantoja, on erityisen tärkeää myös huomioida pitkäaikaiset mediasopimukset. Asiakkuuden siirtämisessä pitää olla mukana kaikki kolme osapuolta: mainostaja sekä nykyinen ja uusi toimisto.

Toimistoa vaihdettaessa voi vanhalle toimistolle syntyä merkittävä määrä työtunteja esim. haettaessa graafisia aineistoja ja varmuuskopioita sekä siirrettäessä käyttäjätunnuksia. Näistä tulee toimeksiantajan luonnollisesti maksaa korvaus toimistolle. Jos toimiston odotetaan säilyttävän esim. filmimateriaalia edelleen palvelimella, kannattaa sopia säilytyskorvauksesta erikseen. Myös tekijänoikeuksien siirtymisestä tulee sopia erikseen, ellei siitä ole aikaisemmassa sopimuksessa sovittu. On tärkeä muistaa, että vanha toimisto on voinut myös tilata töitä kolmannelta osapuolelta, jolloin myös näiden tekijänoikeuksiin ja aiheistojen säilytykseen liittyvät asiat tulee sopia.

