

# Er du klar til markedsdialogen?

- *Det hele starter med din evne til brobygning. Sådan går du til opgaven.*

## FORBEREDELSE

Først og fremmest er det vigtigt at være godt forberedt. En grundig forberedelse vil give dig en bedre forståelse af markedet/ordregivers behov og hjælpe dig med at stille de rigtige spørgsmål. Som *ordregiver* kan du lave en markedsanalyse, hvor du undersøger de forskellige leverandører, produkter og services samt de tekniske specifikationer og rammebetingelser for det, du skal udbyde. Som *tilbudsgiver* kan du undersøge den konkrete ordregivers behov og målsætninger.

Husk, at markedsdialog ikke kun er den egentlige dialog med leverandører, ordregivere og andre aktører. Det er også forarbejdet i at samle op på tidligere erfaringer, gamle noter, mv. At være velforberedt skaber tillid.

## TRANSPARENT OG ÅBEN KOMMUNIKATION

Den næste vigtige ting er at have en åben og transparent kommunikation fra begge sider. Dette vil hjælpe med at skabe tillid mellem dig og dem, du taler med, og det vil gøre det lettere at få en ærlig dialog. Det er vigtigt at kommunikere klart om formålet med markedsdialogen, processen, og hvor der er usikkerhed. Hvis I formår at opbygge gensidig tillid, kommer et udbud godt fra land.

## AKTIV LYTNING

Pas på med at møde op med en færdig løsning. Det er vigtigt at lytte aktivt til hinanden. Forventningsafstemning er afgørende for en god udbudsproces og efterfølgende samarbejde. *Tilbudsgiverne* har en dyb viden om markedet og produkterne, og deres input kan være meget værdifuldt. Det er også vigtigt at stille åbne spørgsmål, der vil give leverandørerne mulighed for at give detaljerede svar. *Ordregiverne* har en dyb viden om brugernes behov, forhold i en politisk ledet organisation og de udbudsjuridiske rammer.

## DOKUMENTATION

En anden vigtig del af processen er dokumentation og struktur. Som *ordregiver* skal du dokumentere interaktioner med leverandørerne, herunder møder, telefonsamtaler og e-mails. Dette vil hjælpe med at sikre, at alle oplysninger er korrekte, og det vil også være nyttigt, hvis der er tvivl eller uenigheder senere i processen. En dokumenteret proces skaber tillid. Som *tilbudsgiver* skal du så vidt mulig dokumentere dine input til det kommende udbud, herunder eventuelle klima- og miljøeffekter, udvikling i omkostninger, kvalitet, risici og ansvar, mv. Solid dokumentation gør det nemmere for udbudskonsulenten at tage højde for det i en kommende aftale.

## FORM

Formen for markedsdialogen kan variere fra e-mails, telefoninterviews, digitale platforme udviklet til markedsdialogen og/eller fysiske møder. Behovet afhænger af det enkelte udbud. Uanset formen er det god idé at sende spørgsmålene til forberedelse. Rigtig gode spørgsmål kan sjældent besvares fra hoften af hverken udbudskonsulent eller sælger.

### **HVEM SKAL DELTAGE**

Hvem er de rette personer, der skal deltage i markedsdialogen? Sammensæt det team, som passer bedst til dialogen. Hvis det er driftsmæssige forhold, der skal drøftes, så inddrag folk fra driften på begge sider. Hvis der skal drøftes forsyningskæder og leveringsforhold, så overvej at inddrage indkøbere fra tilbudsgiverside. Hvis der skal ændres forbrugsmønster og arbejdsgange, så overvej at inddrage brugere fra ordregiverside.

### **OPFØLGNING**

Endelig er det vigtigt at følge op efter markedsdialogen. Dette kan eksempelvis gøres ved, at du som *ordregiver* sender en opfølgings-e-mail til de potentielle tilbudsgivere, hvor du takker dem for deres tid og input, og giver dem en opdatering om den videre proces. Som *tilbudsgiver* kan du ligeledes sende en kort opfølgings-e-mail, som takker for dialogen og opridser de væsentligste input.

## Vær nysgerrig på din kommende partner

- *eksempler på gode spørgsmål i markedsdialogen (listen udvikles løbende)*

### FRA ORDREGIVER TIL TILBUDSGIVER

- Hvad er de tre væsentligste omkostningsdrivere hos jer?
- Hvordan prisregulerer vi bedst i kontraktens levetid?
- Vi har fokus på TCO hos os. Har I input til, hvordan vi kan optimere det bedst mulig?
- Er der barrierer for de grønneste løsninger, som vi skal være opmærksomme på?
- Er der leveringsbetingelser, som vi skal være særlig opmærksomme på?
- Hvad er de vigtigste konkurrenceparametre i det kommende udbud (pris, kvalitet, miljø, andet)?
- Hvilke konkurrenceparametre er typisk i branchen?
- Prisregulering, opsigelse, forsikringskrav => hvad er det typiske i branchen? (sikre konformitet)
- Er der synergier, delaftaleopbygning og stordriftsfordele, som vi skal være opmærksomme på?
- Er der risici og krav, der kan være fordyrende elementer for udbuddet?
- Hvilke forhold kan betyde, at I ikke afgiver tilbud?
- Er der bodskrav, ansvarsbestemmelser og generelle økonomiske sanktioner, som efter tilbudsgivers kan være uigennemsigtige eller ikke kan imødekommes?
- Hvilke erfaringer har tilbudsgiverne med lignende udbud fra andre ordregivere?
- .....
- .....

### FRA TILBUDSGIVER TIL ORDREGIVER

- Hvad er ordregivers "best-case" og ønsker med udbuddet?
- Hvor lang er forberedelsestiden fra tildeling af kontrakt til leveringsstart?
- Ved eventuel arbejdsklausul. Hvilken overenskomst vurderer I, er den mest repræsentative?
- Hvor ofte forventes prisregulering i kontrakten?
- Stil spørgsmål, der kunne være kommet i en senere spørgsmål/svar-fase?
- Er der gensidig opsigelsesmulighed?
- ...
- ...

# Dialog og partnerskab har aldrig været vigtigere

## - ANBEFALINGER TIL DEN GODE MARKEDSDIALOG

Det er ikke udbudsjura, én enkeltstående løsning eller én tusinds siders kontrakt, der er afgørende for, om vi lykkes. Det er først og fremmest vores evne til at samarbejde på tværs. **Det er kvaliteten i dialogen mellem offentlige ordregivere og private virksomheder og vores evne til at forbinde viden og interesser - og omsætte det til effektiv handling.**

Den offentlige organisations forbrug og innovationskraft påvirkes af dens evne til offentlig-privat samarbejde. Virksomhedernes muligheder for at afsætte og udvikle deres løsninger afhænger af deres evne til dialog og partnerskab med den offentlige sektor.

Vi kan ikke hente potentialer eller løse udfordringer i isolation. Derfor inviterer IKA Dialoggruppe udbudsfolk, tilbudsgivere, eksperter og andre med til en samtale om, hvordan vi styrker dialogen og det offentlige-private samarbejde.

Dialogen kan naturligvis ikke isoleres til markedsdialogen umiddelbart før et forestående udbud. Den skal foregå løbende og i forskellige former. Men i forberedelserne af et udbud er det særligt vigtigt at tilgå dialogen struktureret med lydhørhed og åbenhed for samarbejde.

Med den grønne omstilling, sikkerhedssituationen i verden, usikkerhed i forsyningskæder, mangel på arbejdskraft og teknologisk udvikling i raket fart har det aldrig været vigtigere at arbejde tættere sammen end netop nu. Det er i dette lys, at anbefalingerne skal ses – en appel til de offentlige ordregivere og de private leverandører om at tage dialogen og partnerskabet til sig.

I mange år er der kaldt på bedre markedsdialog fra begge sider af bordet. Anbefalingerne er rettet til både offentlige organisationer og private virksomheder. Vi har alle ansvaret for den gode dialog.

Forandring starter med viljen til at gøre noget anderledes.

IKA Dialoggruppe