



**Wskazówki WFA/EACA na temat relacji klienta z agencjami
i najlepszych praktyk w procesie przetargowym**



SPIS TREŚCI

INFORMACJE O DOKUMENCIE	3
WPROWADZENIE	3
20 KLUCZOWYCH ZASAD	5
JAK PRZEPROWADZIĆ UDANY PRZETARG	7
1. Przed ogłoszeniem przetargu agencyjnego	7
2. Pierwszy krok: zespół zarządzający	10
3. Przygotowanie briefu	12
4. Wybór agencji do udziału w przetargu	16
5. Zapytania o informacje (RFI) oraz zapytania przetargowe RFP	20
6. Wyznaczenie harmonogramu	21
7. Zarządzanie kontaktami z mediami	21
8. Stworzenie zespołu decyzyjnego	22
9. Konsultanci przetargowi	22
10. Spotkania z agencjami	23
11. Właściwy etap przetargu	24
12. Wynagrodzenie za udział w przetargu (opcjonalne)	29
13. Przestrzeganie zasad	29
14. System punktowania i oceny	30
15. Kontrakty i honoraria	31
16. Podejmowanie i ogłaszanie decyzji	32
17. Po przetargu	32
18. Zarządzanie procesem przekazania obowiązków	33

Wskazówki WFA/EACA/SAR na temat relacji klienta z agencjami i najlepszych praktyk w procesie przetargowym



Światowa Federacja Reklamodawców (WFA – World Federation of Advertisers) jest głosem reklamodawców z całego świata; odpowiada za 90% światowych wydatków na reklamę poprzez wyjątkową globalną sieć 57 krajowych stowarzyszeń reklamodawców na pięciu kontynentach, zrzeszających ponad 50 czołowych reklamodawców na świecie.



INFORMACJE O DOKUMENCIE

Niniejszy dokument zawiera wskazówki dla obu stron – agencji i klienta – na temat procesu przygotowania, realizacji i zamknięcia przetargu, mającej na celu nawiązanie nowych relacji klient-agencja.

Są to wskazówki, nie zasady. Liczymy, że staną się źródłem cennych informacji, zarówno ogólnych, jak i szczegółowych. Dokument powstał wprawdzie z myślą o przedsięwzięciach międzynarodowych, lecz z pewnością będzie również użyteczny w przypadku przetargów organizowanych tylko w jednym kraju, zwłaszcza tam, gdzie krajowe stowarzyszenie nie sformułowało i nie zatwierdziło jeszcze żadnych zasad ani procedur. Naturalnie w państwach, w których takie zasady i procedury już powstały, powinny być one respektowane i przestrzegane.

WPROWADZENIE

Klientom i agencjom zawsze zaleca się dokładanie wszelkich możliwych starań o utrzymanie jak najlepszych relacji. Relacje te należy regularnie analizować i próbować rozwiązać wynikiłe problemy przed podjęciem decyzji o zakończeniu współpracy (poprzez zerwanie umowy, czy też rezygnację). Chętnie podzielimy się z Państwem również naszą wiedzą na temat wszelkich aspektów zarządzania relacjami.

Jednak czasami współpraca klienta z agencją rzeczywiście dobiega końca. Klient może stać przed wymogiem znalezienia nowej lub dodatkowej agencji albo też agencji innego rodzaju. Czasem zdarza się również tak, że w relacjach klient-agencja pojawiają się rozbieżności i różnice zdań, które są po prostu nie do załagodzenia. W takich sytuacjach klienci ogłaszają przetargi w trybie konkursowym.

Konkurs przetargowy może być jednym ze sposobów na sprawdzenie, czy wydatki marketingowe przekładają się na maksymalne korzyści dla marki. Powodem ogłoszenia takiego konkursu może być również konieczność znalezienia efektywniejszych rozwiązań kreatywnych i/lub mediowych w



komunikacji, bardziej harmonijnych czy konstruktywnych relacji lub też szukania większych oszczędności. Dzięki przetargom skuteczniejsze agencje mogą się lepiej rozwijać i walczyć o kolejnych klientów, co pozytywnie wpływa na kondycję sektora agencyjnego, zapewnia nowe zasoby i szerszy wybór klientów.

Jednakże zarówno klienci, jak i agencje angażują w przetarg mnóstwo czasu i pieniędzy, często ze skutkiem odwrotnym do zamierzonego. Jeśli proces przetargowy będzie miał wady, niewykluczone, że przyniesie bezproduktywne rozwiązania, z których trzeba będzie się wycofać, co pociągnie za sobą dalsze wydatki i przyniesie szkodę marce. Coraz większe zaangażowanie działu zamówień publicznych w obszar relacji z agencjami, choć często wzbogaca proces o dodatkową wiedzę fachową, może czasami jeszcze bardziej komplikować przebieg przetargu.

Celem tego dokumentu jest wypracowanie rozwiązania, które przyniesie korzyść wszystkim stronom biorącym udział w przetargu. Dzięki zawartym na tych stronach wskazówkom i uwagom agencje będą mogły startować w konkursach w sposób skuteczny i rozsądny, klientom łatwiej będzie znajdować agencje, które najlepiej odpowiadają ich potrzebom i które mają największy potencjał, a specjaliści od zamówień publicznych i marketingowcy będą mogli uzyskiwać maksymalną wartość dla swojego przedsiębiorstwa.



20 GŁÓWNYCH ZASAD

Poniżej przedstawiamy 20 głównych zasad, którymi warto się kierować podczas organizacji i realizacji konkursu przetargowego. Każdą z nich zajmiemy się szczegółowo w dalszej części tego dokumentu.

Przed ogłoszeniem przetargu	1. Zanim zdecydujesz się na ogłoszenie przetargu, zawsze postaraj się ocalić relacje z obecną agencją. 2. Postaw sobie za punkt honoru, aby pokojowo rozstać się z dotychczasową agencją. 3. Jeżeli to tylko możliwe, nie decyduj się na pełny przetarg kreatywny, który może okazać się kosztowny i czasochłonny dla obu stron.
Pierwszy krok	4. Stwórz spójny, wszechstronny zespół decyzyjny. 5. Jeżeli nie masz doświadczenia w przeprowadzaniu przetargu, zasięgnij porady z zewnątrz. 6. Przed ogłoszeniem przetargu jasno sformułuj swoje cele komunikacyjne, aby szczegółowo określić rolę, zakres działalności i budżet agencji. 7. Ustal ścisły, ale realistyczny harmonogram przetargu. 8. Sprecyzuj zasady komunikacji wewnętrznej i kontaktów z mediami.
Brief i selekcja	9. Przygotuj przejrzysty, zwięzły i dobrze przemyślany brief. 10. Upewnij się, że kryteria oceny/selekcji na każdym etapie procesu są jasne i że zostały wcześniej uzgodnione z wszystkimi zainteresowanymi stronami, aby można było stworzyć listę wstępną, przejściową i końcową. 11. Przygotuj rzetelne zapytanie o informacje (RFI – Request For Information) oraz zapytanie przetargowe (RFP – Request For Proposal), jeśli korzystasz z takich procedur.



Zarządzanie przetargiem	12. Informuj otwarcie o wynagrodzeniach i wydatkach przetargowych; zawsze przestrzegaj zasad i porozumień obowiązujących w kraju, gdzie organizujesz przetarg. 13. Wykorzystaj chemię ze spotkań zapoznawczych spotkania do lepszego poznania agencji. 14. W przypadku przetargów kreatywnych, jeśli czas na to pozwala, zorganizuj spotkania „przejściowe”, aby wspomóc proces kreatywny.
Podjęcie decyzji	15. Punktuj i oceniaj oferty przetargowe zgodnie z ustalonymi zasadami. 16. Zorganizuj wstępne spotkania w kwestii kontraktu, aby strony określiły swoje wymagania. W ten sposób unikniesz zamieszania po ogłoszeniu wyników. 17. Zaoferuj odrzuconym agencjom możliwość rozmowy o wynikach.
Po zamknięciu przetargu	18. Zarządzaj ofertami przetargowymi z odpowiednią dbałością i uwagą; zachowaj absolutną poufność dokumentów 19. Bezwzględnie szanuj własność intelektualną 20. Uważnie zarządzaj etapem przejściowym i procesem przekazania obowiązków.



JAK PRZEPROWADZIĆ UDANY PRZETARG

1 Przed ogłoszeniem przetargu agencyjnego

1.1 Powody zmian

Powodów ogłoszenia konkursu przetargowego może być wiele. Ważne, by wszystkie zainteresowane strony miały jasność co do powodów przetargu i jego oczekiwanego rezultatu. Przez cały czas trwania przetargu należy pilnować, by nowe sprawy, które naturalnie pojawią się w tym procesie, nie zepchnęły na dalszy plan tego, co najistotniejsze.

Najczęstsze powody zmiany agencji to:

- zbliżająca się data wygaśnięcia obecnej umowy i konieczność dokonania rewizji;
- decyzja klienta o stworzeniu lub modyfikacji międzynarodowych konsolidacji, uporządkowaniu marek, wyborze agencji odpowiedzialnej za zakup powierzchni i czasu w mediach (AOR – *Agency Of Record*);
- różnice zdań w obszarze strategii lub niezadowolające wyniki kreatywne na etapie rozwoju lub po wprowadzeniu kampanii w życie;
- słabe wyniki strategii medialnej i (lub) zakupów czasu bądź powierzchni w mediach;
- słabe wyniki sprzedaży i (lub) mało imponujące wyniki biznesowe;
- niezadowolenie z obsługi klienta;
- sytuacja, w której agencja chce podjąć pracę dla konkurencji;
- dowolny inny powód zakończenia współpracy zgłaszany przez agencję lub klienta.



1.2 Jak zmienić agencję, a jednocześnie jej nie zmieniać

Zdecydowanie najlepiej jest, gdy przed podjęciem decyzji o ogłoszeniu przetargu obie strony podejmą starania na rzecz uzdrowienia obecnych relacji klient-agencja.

Czasem zmiana agencji może przynieść więcej szkody niż pożytku.

Doświadczenie pokazuje, że trwałe relacje sprzyjają kondycji marki. Więcej informacji na ten temat można znaleźć w dokumencie EACA „Zarządzanie relacjami z agencjami” („Managing Agency Relationships”), kodeksie „WFA Media Charter” oraz w podobnych dokumentach opublikowanych przez krajowe stowarzyszenia agencji/reklamodawców. Poszukiwanie nowej agencji, a następnie wdrażanie jej w zakres obowiązków to często bardzo czasochłonny proces. Z doświadczeń przedsiębiorstw z całego świata wynika, że zdarzają się również niewłaściwe lub zbędne zmiany, o potencjalnie niebezpiecznych następstwach. To wszystko skłania do tym głębszego zastanowienia przed podjęciem decyzji o przetargu.

Często dużo mądrzejszym, tańszym i szybszym rozwiązaniem jest przedyskutowanie problemów i wspólne wypracowanie rozwiązań przez klienta i obecną agencję. Z pewnością godna polecenia (choć wciąż zbyt mało popularna) jest praktyka, aby co roku zachęcać swoją agencję do przejrzenia zakresu obowiązków i przedstawienia propozycji służących skutecznej realizacji strategii. Znacznie szybszym i bardziej skutecznym rozwiązaniem niż przetarg mogą okazać się odpowiednie modyfikacje procesów roboczych, ewentualnie połączone z wymianą personelu.

Zalecamy również zarówno klientom, jak i agencjom, aby przynajmniej raz w roku dokonywali ilościowych i jakościowych ocen współpracy, które posłużą za pomocny system wczesnego ostrzegania i staną się źródłem cennych rozwiązań.

1.3 Jak ułożyć relacje z dotychczasową agencją po ogłoszeniu przetargu



Jeżeli klient zdecydował się ogłosić przetarg, ważne jest, aby najpierw otwarcie przedyskutować sytuację z obecną agencją lub agencjami. Czasami decyzja o ogłoszeniu przetargu jest wyrazem wotum nieufności dla obecnej agencji (być może po okresie wzmożonych wysiłków na rzecz uzdrowienia relacji). W takiej sytuacji niemal zawsze w interesie obu stron leży, aby klient uzmysłowił agencji, że nie ma najmniejszego sensu, aby brała ona udział w przetargu. Zdarza się także, że sama agencja nie wyraża chęci uczestnictwa w rywalizacji. Jednak w większości przypadków klienci próbują stworzyć równe szanse dla każdego uczestnika i zachęcić do udziału również obecną agencją, z nadzieją, że wzbogaci ona proces rywalizacji. Tak jest z pewnością w przypadku przetargów „ustawowych”, do których klient jest zobligowany co pewien czas (np. co 3–5 lat) na mocy własnych przepisów. Podobnie przebiegają również rozsądnie zarządzane przetargi. Panuje przekonanie, że dotychczasowym agencjom rzadko kiedy udaje się zachować swoją pozycję, lecz statystyki przeczą tej teorii. Decyzje o ponownym zatrudnieniu dotychczasowej agencji zapadają często, tak więc klienci powinni ze wszystkich sił zachęcać swoje obecne agencje, aby robiły dobry użytek ze swojego doświadczenia.

1.4 Czy pełny przetarg kreatywny lub mediowy jest zawsze właściwym rozwiązaniem?

Jeżeli gra toczy się o nowe podejście kreatywne i (lub) mediowe lub po prostu o nowe zlecenie (np. o nową markę), „pełny” przetarg nie jest jedynym możliwym rozwiązaniem. Nawet jeśli klient postanowi nawiązać kontakt z innymi agencjami, nie musi to przybrać formy pełnego przetargu kreatywnego. Większe korzyści może przynieść ograniczenie zadania przetargowego do podejścia strategicznego.

Poniżej przedstawiamy inne rozwiązania, które mogą posłużyć do wyboru agencji kreatywnej lub domu mediowego:

- 1.** Poszukiwanie agencji dysponujących określoną wiedzą i znajomością sektora biznesowego.
- 2.** Ocena reputacji, portfolio kreatywnego i projektów zrealizowanych przez poszczególne



agencje.

3. Spotkania robocze z wyznaczonymi zespołami i kierownictwem agencji.

4. Analiza podejść strategicznych i kreatywnych agencji pod kątem celów biznesowych klienta.

2 Pierwszy krok: zespół zarządzający

Pierwszy krok ze strony klienta polega na stworzeniu niewielkiego zespołu zarządzającego, który pokieruje całym procesem, będzie odpowiedzialny za jego powodzenie, a ostatecznie przedstawi kierownictwu rekomendację, którą agencję należy wybrać i dlaczego (zob. „proces podejmowania decyzji” w dalszej części dokumentu). Zespół ten powinien być jak najmniej liczny i składać się wyłącznie z osób, którym przydzielono ściśle określone zadanie i dla których ten projekt wchodzi w zakres głównych obowiązków.

Członkowie zespołu powinni zachowywać pełną otwartość we wzajemnych kontaktach, lecz jednocześnie całkowitą poufność poza zespołem. Zwykle kluczowymi członkami takiego zespołu są kierownik działu marketingu (lub brand manager), kierownik ds. danej „dziedziny” (np. ds. mediów, marketingu interaktywnego, badań marketingowych), kierownik ds. zamówień publicznych i marketingu oraz jeden lub dwóch przedstawicieli zarządzania produktem. Jeśli organizacja ma zasięg międzynarodowy i można skorzystać ze specjalistycznych porad centrali (np. w zakresie kreacji lub mediów), wskazane jest, by do zespołu dołączył odpowiedni ekspert, nawet jeśli przetarg jest ograniczony tylko do jednego kraju.

Reklamodawca powinien również rozważyć skorzystanie z pomocy zewnętrznej. Firmy nie prowadzą ciągłych poszukiwań agencji, lecz istnieją profesjonalni konsultanci i doradcy specjalizujący się w tego typu działaniach. Są oni ekspertami w zakresie



usprawniania procesów i mają doświadczenie w tworzeniu skutecznych briefów. Mają również rozeznanie wśród wiodących agencji we wszystkich sektorach komunikacji marketingowej.

Dobłą praktyką jest także zaangażowanie specjalistów ds. zakupów i zamówień publicznych już na wczesnym etapie procesu. Większość specjalistów ds. zamówień publicznych, zatrudnionych w renomowanych przedsiębiorstwach, odznacza się dużym zaangażowaniem i wnosi cenną dodatkową wartość do swoich zespołów marketingowych. Dbają oni o to, aby relacje biznesowe były oparte na dobrej wartości i efektywnych warunkach handlowych. Bardzo często dysponują doświadczeniem w zakresie formułowania i negocjacji kontraktów oraz rzetelną wiedzą handlową w kwestii uzgadniania opłat i potrafią wzbogacić prace nad projektem cenną wiedzą w dziedzinie zarządzania procesami i wydajnością. Specjaliści ds. zamówień publicznych często zostają w firmie dłużej niż specjaliści ds. marketingu czy komunikacji, a marka może skorzystać bardziej na perspektywie 5-letniej niż 2-letniej. Reklamodawca powinien zadbać o partnerskie kontakty pomiędzy pracownikami działów marketingu i zamówień publicznych od samego początku procesu.

2.1 Definiowanie celów przetargu oraz oczekiwanej roli agencji

Pierwszym zadaniem zespołu zarządzającego jest zdefiniowanie zakresu i celów przetargu oraz uzgodnienie ich ze wszystkimi zainteresowanymi wewnątrz firmy, a zwłaszcza z tymi osobami, które są zaangażowane w podejmowanie ostatecznej decyzji. Należy przede wszystkim ustalić kryteria wyszukiwania agencji oraz wymagania, jakie musi spełnić zwycięzca (w zakresie lokalizacji, marek i usług). Przetarg nie jest okazją do wyjaśniania wewnętrznych nieporozumień w firmie klienta czy uzgadniania jakichkolwiek reguł działalności. Szczegółowe zasady przetargu, treść briefu oraz przyszłe wymagania (w tym wynagrodzenie) powinny zostać zatwierdzone



przez wszystkie odpowiedzialne osoby wewnątrz firmy jeszcze przed ich przedstawieniem konsultantowi lub rywalizującym agencjom.

Reklamodawca powinien przeanalizować rolę, jaką w miksie marketingowym odgrywa reklama oraz inne narzędzia komunikacji marketingowej, i zdecydować, jakiego typu agencji potrzebuje w odniesieniu do budżetu, lokalizacji i specjalizacji. W niektórych przypadkach w celu optymalizacji wydajności konieczny jest przegląd całej listy dostępnych agencji.

2.2 Agencja wyspecjalizowana czy full-service?

Klient powinien rozważyć, jakiego typu agencji potrzebuje do osiągnięcia celów komunikacyjnych marki: czy poszukuje agencji kreatywnej, mediowej, marketingu bezpośredniego, interaktywnej czy agencji o innej specjalizacji. Szczegółowe wymagania i związane z nimi działania marketingowe, podobnie jak czas i zasoby klienta przeznaczone na współpracę ze specjalistami i w pełni zintegrowaną agencją, mogą wpłynąć na specyfikę przetargu.

Poniższe wskazówki służą do zbudowania racjonalnego modelu biznesowego, który można dostosować do dowolnych warunków.

2.3 Budżet

Rozmiar budżetu – czyli wydatki na marketing i (lub) media oraz na wynagrodzenie dla agencji – ma wpływ na wybór agencji. Ważne jest, aby klient na samym początku sprecyzował realistyczną wysokość wydatków, jakie może ponieść.

3 Przygotowanie briefu

Obiegowa opinia głosi, że poziom przetargu jest wprost proporcjonalny do jakości briefu. Rzeczywiście bardzo często najważniejszą prezentacją w toku całego procesu jest



prezentacja briefu klienta. Czas poświęcony na przygotowanie briefu przełoży się później na lepszą jakość procesu i ostatecznych wyników. Wszystkie agencje rywalizujące w przetargu powinny otrzymać identyczny brief, nawet jeśli jedna lub więcej z nich dysponuje już wiedzą na temat marki i (lub) projektu.

Ostateczna odpowiedzialność za przygotowanie briefu oraz jego jakość i kompletność powinna spoczywać na zespole zarządzającym, nawet jeśli większość informacji dostarcza ktoś inny.

3.1 *Precyzowanie wymagań marki*

Reklamodawca powinien przybliżyć uczestnikom przetargu strategię pozycjonowania marki, informacje o produkcie, historię przedsięwzięć marketingowych i obecne/przyszłe potrzeby oraz wyznaczyć harmonogram i kryteria podejmowania decyzji. Należy też zdefiniować rolę komunikacji marketingowej – reklamy oraz innych szczegółowych elementów – w ogólnej strategii marki.

Czy zadanie dotyczące marki lub działalności firmy to:

- nowa kampania dla istniejącego produktu?
- nowa kampania w ramach już istniejącej platformy?
- wprowadzenie na rynek nowego produktu?
- rozszerzenie marki?
- odświeżenie kampanii długofalowej?
- nowa kampania w ramach tej samej strategii pozycjonowania?
- repozycjonowanie marki?



Oczywiście jeśli przetarg dotyczy wszystkich marek/produktów klienta, niepotrzebne, a nawet niewskazane jest, aby agencje zajmowały się wszystkimi. W takim przypadku w briefie należy przybliżyć uczestnikom ogólną strategię firmy, a następnie skupić się na rozsądnie ograniczonej próbce marek, produktów lub projektów.

3.2 Określanie kryteriów selekcji

Jeżeli reklamodawca ma dokonać wyboru spośród kilku agencji, istotne jest, aby określił wymagane umiejętności i uszeregował je pod względem ważności. Na przykład może się okazać, że największe znaczenie dla klienta mają takie cechy jak: doświadczenie, kreatywność, dobre procesy planowania, umiejętność pracy zespołowej lub inne kryteria. Rzecz jasna preferencje klienta będą ewoluować w miarę rozwoju projektu, ale wczesne etapy procesu selekcji to zbyt późno, by określać potrzeby czy zasady podejmowania decyzji. Kryteria selekcji należy zdefiniować i uzgodnić wewnętrznie jeszcze przed rozpoczęciem procesu przetargowego.

Może się zdarzyć, że na początku przetargu klient sformułuje całkiem racjonalne wymagania, a później podejmie decyzję, kierując się głównie emocjami. W pewnym stopniu nie da się wykluczyć takiej możliwości, ale tego typu sytuacje mogą zrodzić niewłaściwe decyzje, z których trzeba się będzie wycofać po niedługim czasie.

3.3 Przygotowanie pisemnego briefu

Klient musi przygotować zwięzły, lecz dokładny brief, uwzględniając w nim decydujące czynniki, którymi będzie się kierował podczas ostatecznej selekcji. Agencjom należy przedstawić kluczowe kryteria, według których będą oceniane.

Z briefu musi jasno wynikać, czy od agencji wymaga się wyłącznie propozycji strategicznych, czy również koncepcji kreatywnych lub nawet kompletnej prezentacji kreatywnej. Wszystkie rywalizujące agencje powinny mieć możliwość poznania – i przedyskutowania – konkretnych wymagań klienta.



Klient powinien jasno zdefiniować usługi, których będzie oczekiwał od zwycięskiej agencji. Należy również wstępnie określić model wynagradzania i warunki umowy. Poza tym generalną zasadą jest, że klient nie powinien wymagać od agencji propozycji kreatywnych, jeśli w ostatecznych negocjacjach znaczącą rolę będą odgrywać koszty.

Większość agencji opracowała swoje własne formaty briefu, do których dostosowuje briefy klienta. Od klienta nie wymaga się przygotowania briefu w stosowanym przez agencję formacie ani umieszczania w nim wskazówek co do treści reklam, wytycznych co do sposobu ich realizacji, czy też informacji o demografii i psychografii rynku docelowego, chyba że tego typu dane są odpowiednio sprawdzone i nie będą kwestionowane. Klienci, którzy nie dysponują własnym modelem briefu, mogą znaleźć wskazówki w dokumencie EACA „Ogólny format briefu agencyjnego” („General Agency Briefing Format”), zawierającym standardową listę punktów pomocnych przy tworzeniu briefu dla agencji.

Podsumowując, niezależnie od formatu skuteczny brief powinien zawierać zwięzłe, lecz dokładne informacje dotyczące poniższych tematów:

1. Oczekiwania klienta w stosunku do zwycięzcy przetargu
2. Opis zadania dla agencji oraz wszelkich elementów niezbędnych do jego wykonania.
3. Szczegółowe wskazówki i wymagania w zakresie struktury, organizacji, procesów roboczych, systemów i mechanizmów wynagradzania.
4. Jak powinny wyglądać przyszłe stosunki klienta z agencją i jakie korzyści obie strony mogą wynieść ze współpracy?

Należy pamiętać, że brief przetargowy zasadniczo różni się od briefu przedstawianego agencji, z którą klient współpracuje od wielu lat.



- W przypadku długoletniej współpracy brief zwykle zawiera tylko informacje dotyczące określonego zadania lub przedsięwzięcia, które jedynie wzbogacają posiadaną już przez agencję wiedzę o działalności klienta.
- W przypadku przetargu agencja dysponuje wyłącznie informacjami zawartymi w briefie i może odwoływać się najwyżej do ogólnej wiedzy o rynku i kategorii, których brief dotyczy. niesprawiedliwie byłoby oczekiwać od agencji rezultatów bez wcześniejszego dostarczenia stosownych informacji.



4 Wybór agencji do udziału w przetargu

Proces selekcji ma na celu wybranie agencji, której praca stanie się dla marki znaczącym atutem, najlepiej w okresie długofalowym.

Reklamodawca musi ograniczyć liczbę agencji, które wezmą udział w etapach przetargowych, o ile nie jest to wymagany prawem przetarg otwarty. Liczba agencji zaproszonych do przetargu powinna zależeć od wielkości i (lub) złożoności projektu komunikacyjnego będącego przedmiotem konkursu.

4.1 Ponowne przetargi i przeglądy ustawowe

Przy każdym przetargu klient powinien poinformować pozostałe agencje o tym, czy obecna agencja będzie brała udział w rywalizacji oraz czy dokonywany przegląd jest wynikiem niezadowolenia ze współpracy z obecną agencją, czy jedynie przewidzianym prawem procesem odnowienia kontraktu. Jeżeli klient nie ma zastrzeżeń do współpracy z obecną agencją, powinien poinformować o tym pozostałe agencje, ponieważ może to wpłynąć na ich decyzję o uczestnictwie w przetargu.

Jeżeli klient jest niezadowolony ze współpracy z obecną agencją, powinien najpierw omówić z jej przedstawicielami szanse zwycięstwa dotychczasowej agencji w przetargu i zgodzić się na jej udział w rywalizacji tylko jeśli miałyby równe szanse powodzenia. Przedstawiciele obecnej agencji powinni przekonać klienta, że rozwiązali wszelkie problemy jeszcze przed przystąpieniem do przetargu, ponieważ w przeciwnym wypadku klient będzie oceniać propozycje przetargowe dotychczasowej agencji według innych kryteriów.

4.2 Tworzenie „listy przetargowej”



Zbyt duża liczba agencji startujących w przetargu może utrudnić reklamodawcy wybór, a uczestnikom zwiększyć koszty udziału, natomiast z pewnością nie przyniesie reklamodawcy żadnej znaczącej korzyści. Poniżej przedstawiamy proces, który został sprawdzony w praktyce i działa bez zarzutu.

4.2.1 Określanie zasad konfliktu interesów

Żaden klient nie nawiąże współpracy z agencją bezpośredniego konkurenta; podobnie większość agencji w sytuacji wyraźnego konfliktu interesów nie zdecyduje się na udział w przetargu. Jednak wszystko zależy od liczby wykwalifikowanych i doświadczonych agencji z danego sektora działalności. Klient powinien określić tylko te obszary konfliktu interesów, które są dla niego naprawdę istotne. Na przykład jeśli agencja współpracuje z konkurentem klienta w innym kraju, w grupie podobnych agencji lub w innym mieście, nie istnieje praktycznie żadne ryzyko wycieku poufnych informacji lub strategii czy też konfliktów dotyczących przydziału zasobów agencyjnych. W przypadku ryzyka wystąpienia sytuacji konfliktowej klient powinien zwrócić się do agencji z pytaniem, w jaki sposób agencja zamierza zapewnić klientowi rozdzielność personelu i poufność informacji oraz zagwarantować przydział najlepszych dostępnych zasobów (oraz warunków zakupu, jeśli przetarg dotyczy zakupu mediów).

W wielu konkurencyjnych sektorach rynku funkcjonuje więcej rywalizujących ze sobą marek niż zupełnie niezależnych agencji dysponujących odpowiednimi możliwościami. Na przykład w czasie, kiedy powstawał ten dokument, istniało zaledwie 5–6 globalnych grup domów mediowych. Niektóre agencje międzynarodowe pracują na zasadzie umowy na wyłączność. Przed oficjalnym ogłoszeniem listy kandydatów klient musi sprawdzić, czy określona agencja będzie mogła nawiązać z nim współpracę na danym rynku.



Stanowisko agencji w tej sprawie można znaleźć w dokumencie EACA „Zasady postępowania w przypadku konfliktu interesów” („Guidelines on Account Conflicts”). Informacje na temat konfliktu klientów i innych potencjalnych obszarów konfliktu interesów zamieszczono również w kodeksie „WFA Media Charter”.

4.2.2 Przygotowanie listy wstępnej, przejściowej i końcowej

Po uzgodnieniu kryteriów selekcji i ustaleniu zasad postępowania w przypadku konfliktu interesów klient powinien przyrzeć się portfolio wszystkich agencji spełniających kryteria przetargu. Na tym etapie powstaje wstępna lista agencji. Jeśli reklamodawca zatrudnił konsultanta ds. selekcji lub sam wykorzystał dostępne źródła informacji (w tym usługi oferowane przez Internet), nie ma potrzeby odbywania spotkań z przedstawicielami agencji.

Na tym etapie reklamodawca powinien podjąć pewne kluczowe decyzje, na przykład czy woli nawiązać współpracę z małym zespołem kreatywnym, czy z dużą globalną siecią. Umieszczanie na liście wstępnej małego zespołu lub agencji nr 1 na rynku „na wszelki wypadek” to strata czasu, jeśli te agencje nie mają rzeczywistej szansy na zwycięstwo w przetargu.

Aby przejść od listy wstępnej do listy przejściowej, należy skontaktować się z najbardziej interesującymi agencjami z listy wstępnej i zapytać, czy byłyby chętne do udziału w przetargu, a następnie – jeśli wyrażą zainteresowanie – podpisać z nimi umowę o zachowaniu poufności, ze szczególnym uwzględnieniem zakazu ujawniania informacji mediom bez zgody klienta. Jeżeli przetarg ma charakter międzynarodowy, należy sprawdzić, czy istnieją jakiegokolwiek konflikty interesów (i zaradzić im, w miarę potrzeb) oraz upewnić się, czy przedstawicielstwo agencji w każdym z krajów ma odpowiednią wiedzę i zasoby, by zająć się zadaniem przetargowym.

Przeważnie na listę przejściową trafia około sześciu agencji. Zwykle agencje z tej listy muszą przejść pewien rodzaj eliminacji: wypełnić wstępny kwestionariusz albo odbyć



„spotkanie zapoznawcze” z klientem – lub też i jedno, i drugie. Na tym etapie od agencji nie należy wymagać żadnej pracy, poza – w razie konieczności – zebraniem i przedstawieniem odpowiednich informacji.

Po spotkaniach z przedstawicielami agencji z listy przejściowej i po przeanalizowaniu wyników tych spotkań reklamodawca ma już odpowiedni obraz sytuacji, by ułożyć ostateczną listę agencji, które otrzymają brief przetargowy na ostatnim etapie procesu. Zalecamy, aby lista końcowa uwzględniała 3–4 agencje, w tym obecną agencję klienta, jeśli klient uzna to za stosowne.

Reklamodawca powinien poinformować wszystkie agencje z listy końcowej, z kim będą rywalizować i czy znalazła się wśród nich dotychczasowa agencja klienta.

W przypadku przetargów objętych obowiązkiem publikacji oferty w OJEU (Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej), zgodnie z unijnymi przepisami o zamówieniach publicznych, należy zastosować się do ustalonych procedur. Procedury te mogą nieznacznie różnić się, w zależności od kraju. Przy realizacji tego typu przetargów dobrze jest zasięgnąć specjalistycznej porady prawnej.



5. Zapytania o informacje (RFI) oraz zapytania przetargowe (RFP)

Innym rozwiązaniem, popularnym wśród firm na rynku amerykańskim, jest zwrócenie się z zapytaniem o informacje (RFI – Request for Information) do agencji z listy wstępnej oraz z zapytaniem przetargowym (RFP – Request for Proposal) do agencji z listy końcowej.

Prosząc agencje z listy wstępnej o wypełnienie RFI, reklamodawca może lepiej rozeznaczyć się w sytuacji na agencyjnym rynku. RFI ma przekonać klienta, że agencja jest w stanie zaoferować odpowiednią jakość pracy i zasobów oraz że nie istnieją żadne konflikty interesów, jak również, że gdy zajdzie potrzeba, agencja może sięgnąć do swoich zasobów międzynarodowych. Formularze RFI nie mogą jednak zastąpić spotkań bezpośrednich, a w niektórych przypadkach nie są nawet oszczędnością czasu dla żadnej ze stron. Przed wysłaniem agencjom formularzy RFI klient powinien zdecydować, jakie informacje są mu niezbędne, a bez jakich może się obejść.

Dzięki informacjom z dobrze opracowanych formularzy RFI podczas pierwszych spotkań z agencjami z listy przejściowej można pominąć kwestię kwalifikacji agencji, a skupić całą uwagę już na omawianiu konkretnego zadania i składu zespołu agencyjnego.

W tej chwili agencje muszą tracić mnóstwo czasu na wypełnianie niezmiernie długich i szczegółowych formularzy RFI. W niektórych przypadkach są to standardowe formularze wysyłane przez konsultantów/administratorów/agencje zarządzające przetargiem, niezawierające żadnych informacji o szczegółowych wymaganiach tego konkretnego klienta. W rezultacie klient otrzymuje od agencji bardzo długie i szczegółowe odpowiedzi, pełne informacji, które są zbędne do podjęcia decyzji na tym etapie procesu.



Ważne jest, aby do formularza RFI dołączyć brief zawierający informacje na temat zakresu przetargu (lista rynków i usług, uszeregowanych pod względem ważności) oraz wszelkie inne informacje, które pomogą agencjom lepiej zrozumieć wymagania i priorytety klienta oraz dowiedzieć się, które firmy klient uważa za swoją główną konkurencję i jakie konflikty uznaje za niedopuszczalne. Ponadto ogromnie ważne jest, by klient wyznaczył przynajmniej jedną osobę kontaktową, której będzie można zgłaszać pytania dotyczące RFI.

Z wyjątkiem przetargów, w których przepisy nakładają na klienta obowiązek przyjęcia propozycji w postaci dokumentacji lub ofert przetargowych bez uprzednich spotkań z przedstawicielami agencji (np. w przypadku niektórych procesów OJEU), nie zaleca się przysyłania agencjom informacji przetargowych wyłącznie w postaci RFP.

Nawet najbardziej szczegółowy brief może nie wystarczyć agencjom jako wgląd we wszystkie aspekty zadania, a decyzje podjęte na jego podstawie mogą wprowadzić do procesu element przypadkowości, który nie przyniesie żadnych korzyści biznesowi klienta. Zalecamy przesłanie agencjom pisemnego briefu, a potem (po 1–2 tygodniach) zorganizowanie oficjalnych spotkań, podczas których klient przedstawi agencjom dodatkowe komentarze i kontekst zadania oraz odpowie na wszelkie pytania.

6 Wyznaczenie harmonogramu

Niezależnie od rodzaju procesu (RFI-RFP lub mniej formalny) zespół zarządzający powinien przygotować dokładny i realistyczny harmonogram całego procesu.

Harmonogram należy uzgodnić wewnętrznie, a następnie przedstawić agencjom. Powinny się w nim znaleźć dokładne daty zakończenia poszczególnych etapów, w tym data podjęcia i ogłoszenia ostatecznej decyzji.



Po ogłoszeniu briefu należy dać agencjom odpowiednio długi czas na przygotowanie wymaganej prezentacji – w przypadku pełnego kreatywnego przetargu uczciwie jest przeznaczyć na to co najmniej cztery tygodnie.

7 Zarządzanie kontaktami z mediami

Zaleca się wcześniejsze przygotowanie strategii komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej na temat organizowanego przetargu, w tym opracowanie komunikatu dla mediów. Następnie, już w trakcie procesu, należy uzgodnić szczegółowe zasady kontaktów z mediami. Wielu klientów wymaga od agencji powstrzymania się od kontaktów z mediami aż do ogłoszenia wyników przetargu, m.in. po to, aby uniknąć sytuacji, w której odrzucone agencje dowiadują się o wynikach z prasy. Klienci zwykle upubliczniają listę końcową agencji, choć nie jest to obowiązkowe.

8 Stworzenie zespołu decyzyjnego

W większości przypadków dzieje się tak, że procesem przetargowym kieruje cały zespół zarządzający, lecz do przedstawienia rekomendacji kierownictwu zespół ten deleguje jedną lub więcej osób.

Liczebność ostatecznego zespołu decyzyjnego zależy od osobowości jego członków lub kultury przedsiębiorstwa. Ogólnie rzecz biorąc, mniejszy zespół, na przykład złożony z trzech osób znających wszelkie potrzeby firmy, jest lepszy od liczniejszego. Większe zespoły czasami decydują się na kompromisy, co może niekorzystnie wpływać na końcowe wyniki.

Ważne, aby wszyscy członkowie zespołu decyzyjnego:

- na bieżąco otrzymywali informacje na temat postępów procesu;
- uczestniczyli w procesie decyzyjnym na każdym etapie lub przynajmniej zatwierdzali



decyzje;

- brali udział we wszystkich kluczowych prezentacjach – wszystkich agencji;
- w razie możliwości odbyli krótkie, mniej formalne spotkania z każdą agencją przed końcowymi prezentacjami.

9 Konsultanci przetargowi

Klient, który korzysta z usług konsultantów przetargowych, powinien już na pierwszym spotkaniu sprecyzować swoje oczekiwania wobec nich: kiedy, jak i gdzie zamierza skorzystać z ich pomocy i wiedzy. O tym fakcie należy również poinformować agencje, które nie mają prawa sprzeciwić się decyzji klienta o powołaniu konsultantów. Klient nie powinien pozwolić, aby konsultant uniemożliwiał mu kontakty z agencjami.

10 Spotkania z agencjami

10.1 *Spotkania zapoznawcze z agencjami z listy przejściowej*

Najlepszym krokiem po otrzymaniu wypełnionych formularzy RFI (lub zamiast RFI, gdy lista agencji nie jest przesadnie długa) jest zorganizowanie spotkania zapoznawczego. W spotkaniu takim, poświęconym ogólnemu omówieniu zadania przetargowego, powinni uczestniczyć najważniejsi członkowie kierownictwa i członkowie zespołu agencyjnego. Spotkanie może przybrać postać krótkiej sesji roboczej – dyskusji o problemach i możliwościach; natomiast jeżeli klient przykładą największą wagę do składu zespołu i osobowości jego członków, spotkanie może mieć charakter wyłącznie towarzyski.

Przedstawiciele agencji mogą zostać poproszeni o przeanalizowanie oferty reklamowej konkurencji i wypowiedzenie się na temat jej mocnych i słabych stron lub też o wskazanie nowych możliwości strategicznych. Klient może również oczekiwać od nich informacji na temat autorskich procesów opracowanych przez agencję oraz propozycji wykorzystania tych procesów do rozwiązywania problemów biznesowych klienta. Jest



mało prawdopodobne, aby klient postanowił zaprezentować pełny brief wszystkim agencjom z listy przejściowej, ale z pewnością będzie chciał zorientować się, jak agencje mają szansę poradzić sobie z tym wyzwaniem. Dlatego też może zwrócić się do nich z prośbą o zaprezentowanie przykładów strategii, które zastosowały w podobnych przypadkach lub o odpowiedź na kluczowe pytania, co pozwoli ocenić zasadność ich udziału w przetargu.

Aby spotkanie zapoznawcze wypadło korzystnie, należy ograniczyć długość prezentacji agencji do minimum i uzmysłowić przedstawicielom agencji, że chodzi przede wszystkim o szukanie możliwości wzajemnego dopasowania „chemii” i temperamentów. Dlatego klient powinien opowiedzieć agencjom o sobie, o głównych szansach i problemach firmy i sektora oraz o osobach zaangażowanych w przetarg i ich priorytetach, co pozwoli agencjom skompletować właściwy zespół i wybrać format ewentualnej przyszłej prezentacji. Po spełnieniu tych wszystkich wymogów przez obie strony wskazane jest, aby klient poznał osobiście członków zespołu, który ma obsługiwać jego firmę.

Na spotkanie zapoznawcze powinno wystarczyć półtorej godziny, lecz w zależności od rozwoju sytuacji spotkanie takie oczywiście można przedłużyć.

10.2 Przygotowanie listy końcowej

Niezależnie od procesu, który posłużył do przygotowania listy przejściowej, klient stanie przed koniecznością skrócenia tej listy do trzech-czterech agencji, które wezmą udział we właściwym etapie przetargu. Na tym etapie niektóre agencje mogą odmówić dalszego udziału w przetargu lub podjąć decyzję o zmianie przedstawionego wcześniej klientowi składu zespołu, który ma się zmierzyć z zadaniem przetargowym.



Zaleca się, aby klient najpierw porozmawiał z wszystkimi agencjami z listy końcowej (i upewnił się, że podtrzymują chęć udziału w przetargu), zanim poinformuje pozostałe agencje o decyzji odmownej.

Po wykluczeniu którejś z agencji prasa może podchwycić temat przetargu, więc klient powinien zawnoczasu przygotować na to odpowiedź. Dziennikarze będą szczególnie zainteresowani wpływem przetargu na pozycję agencji obecnie obsługującej klienta.

Doniesienia o przetargu mogą mieć niekorzystny wpływ na opinię o tej agencji wśród jej obecnych lub potencjalnych klientów, dlatego też komunikat dla mediów powinien być gruntownie przemyślany i uzgodniony.

11. Właściwy etap przetargu

11.1 *Briefowanie agencji z listy końcowej*

Nawet najlepiej napisany brief nie będzie zawsze w pełni zrozumiały, więc klient powinien liczyć się z różnymi pytaniami ze strony agencji.

Jak już wspomniano, treść briefu powinna być omawiana podczas osobistych spotkań poszczególnych agencji z klientem, jednak jeśli nie jest to możliwe, wszystkie agencje powinny mieć udostępnioną taką samą formę kontaktu. Rzecz jasna klientowi będzie zależeć na tym, aby rywalizacja odbyła się na równych, sprawiedliwych zasadach.

Dobrze jest określić zasady regulujące to, którzy z pracowników klienta są osobami wyznaczonymi do kontaktów z agencjami i do jakich obszarów firmy klienta agencje mogą mieć dostęp. Aby zapewnić zgodność z tymi zasadami, zaleca się ujawnić wszystkim agencjom odpowiedzi na wszelkie pytania zgłaszane przez pozostałe agencje, ponieważ mogą one ujawnić pewne niedoskonałości oryginalnego briefu.

Zasady nie powinny jednak osłabiać inicjatywy ani entuzjazmu agencji. Jeśli klient oznajmi agencjom, że odpowiedzi na ich pytania zostaną przekazane również ich konkurentom,



istnieje ryzyko, że ucierpi na tym przepływ informacji, a skorzystają agencje mniej błyskotliwe lub aktywne. To, które agencje wkładają więcej namysłu i wysiłku w realizację procesu, może też wpłynąć na ocenę ich pracy przez klienta.

Jeśli przedstawiciele agencji chcą spotkać się z przedstawicielami działów technicznych czy z liniowymi sprzedawcami klienta, należy dołożyć wszelkich starań, aby im to umożliwić, ponieważ pomysły mogą narodzić się wszędzie.

11.2 Wybór liczby niezbędnych etapów

Długi, rozciągnięty w czasie proces to najczęściej zła procedura. Najlepiej jest wyznaczyć maksymalnie dwa etapy: może to być na przykład etap strategiczny i kreatywny. Klient może też zdecydować, że jakiegokolwiek prace kreatywne rozpoczną się dopiero po wyborze agencji, a realizacje będą rozwijane w bardziej sprzyjającym środowisku niż w trakcie walki o klienta.

Jeżeli wszystko wskazuje na to, że jedna lub dwie agencje nie rozumieją potrzeb klienta już na etapie strategicznym, klient może zdecydować o ich wykluczeniu już wtedy, a nie na końcu przetargu. Może pojawić się pokusa zastąpienia wykluczonych agencji innymi, ale zapewne byłoby to krzywdzące dla pozostałych uczestników i najlepiej powstrzymać się od takiego kroku.

Jeśli podjęcie i ogłoszenie ostatecznej decyzji wymaga przeprowadzenia badań, należy powiadomić o tym agencje już na wstępie, a w razie potrzeby uzgodnić również, kto zapłaci za zaawansowane prace badawcze lub dalsze udoskonalenia poddanych badaniom prac kreatywnych. Bez wątpienia będzie to miało wpływ na czas trwania całego procesu i może doprowadzić do sytuacji, w której jedna z preferowanych agencji w trakcie procesu zdecyduje się podjąć współpracę z innym klientem.

11.3 Zarządzanie procesem



Proces przetargowy to w istocie proces twórczy – nawet jeśli zadanie wydaje się raczej „techniczne”, jak w przypadku mediów – i z tego względu trudno z góry ustalić wszystkie szczegóły z nim związane. Jednakże klient jest zobowiązany zapewnić rywalizującym agencjom sprawiedliwe warunki i w jasnych słowach określić zasady przetargu jego uczestnikom. Oznacza to, że żadnej agencji nie powinno się dodawać do listy po rozpoczęciu procesu. Ponadto jeżeli okaże się, że żadna z agencji nie spełniła wymagań klienta, klient powinien poinformować o tym uczestników przetargu i rozpocząć nowy proces przetargowy.

11.3.1 Przydatność spotkań przejściowych

Jeżeli proces zakłada rozwój koncepcji kreatywnej, wówczas dla zwiększenia szans wypracowania dobrego rozwiązania i zbudowania zgranego zespołu roboczego warto zorganizować spotkania przejściowe, podczas których obie strony będą omawiać różnorodne wstępnie lub częściowo opracowane projekty.

Jednak takie podejście jest najkorzystniejsze dla klientów o sporym doświadczeniu kreatywnym, którzy potrafią wyobrazić sobie końcowy rezultat procesu, dysponując jedynie ogólnymi zarysami koncepcji. Nie zaleca się go klientom, którzy potrafią pracować jedynie z bardzo konkretnymi propozycjami, znajdującymi się już na zaawansowanym etapie rozwoju.

Spotkania przejściowe mogą okazać się przydatne również w przypadku przetargów na przedsięwzięcia medialne, zwłaszcza jeśli struktura planów czy zakupów jest złożona, a w grę wchodzi własność intelektualna (imprezy, programy...), również ta już należąca do klienta.

11.3.2 Prezentacja u klienta czy u agencji?



Decyzja, czy organizować prezentacje przetargowe w biurze klienta czy też w siedzibie agencji może być uwarunkowana względami kulturowymi, logistycznymi lub strategicznymi. Niektórzy klienci bardzo rzadko odwiedzają biura swoich agencji albo nie odwiedzają ich w ogóle, więc byłoby dziwne, gdyby zmienili zwyczaje na czas przetargu. Pod względem logistycznym łatwiej i pewniej jest zebrać zespół klienta w siedzibie jego własnej firmy. Wiele może też zależeć od możliwości zmieszczenia w jednej sali odpowiedniej liczby zaangażowanych osób.

Na decyzję w tej kwestii wpływają również czynniki strategiczne: bardziej „kreatywny” nastrój w biurze agencji może pomóc lepiej skupić się na zagadnieniach komunikacyjnych, a z kolei zorganizowanie prezentacji poza biurem pozwala uniknąć czynników rozpraszających. Ogólnie rzecz biorąc, przedstawiciele agencji bez wątpienia będą czuli się pewniej we własnym biurze, choć będą również odpowiadać za wszelkie ewentualne awarie sprzętu.

Jeżeli kultura agencji jest dla klienta ważną kwestią, więcej będzie się można dowiedzieć w ich własnym biurze niż w siedzibie klienta.

11.3.3 Przestrzeganie harmonogramu

Na prezentacje należy przeznaczyć wystarczająco dużo czasu, tak aby agencja mogła przedstawić wyniki swojej pracy, a inni uczestnicy mieli szansę zabrać głos, zadać pytania i omówić przedstawiane propozycje.

Jeśli agencji zawczasu określono, ile ma trwać prezentacja, klient będzie oczekiwał, że osoby je przedstawiające przećwiczyły swoje wystąpienia i podanego limitu nie przekroczą. W przypadku gdy członek zespołu klienta zajął część spotkania na przedstawianie uczestników i wprowadzenie w temat, tego czasu nie należy odliczać od czasu przeznaczonego na wystąpienie agencji. Agencji nie należy



też karać za opóźnienie spowodowane problemami technicznymi. Skracanie prezentacji agencji nie leży w interesie klienta.

Jednak w zasadzie agencja nie powinna przekraczać swojego limitu czasowego, chyba że było to spowodowane pytaniami czy uwagami klienta. Aby sprawiedliwości stało się zadość, dodatkowy czas przyznany jednej agencji powinien przysługiwać także pozostałym.

11.3.4 Jak pomóc klientowi zapamiętać

Zapamiętywanie treści prezentacji i składu zespołów agencyjnych może przysporzyć klientowi więcej kłopotów niż można by się spodziewać, w związku z czym dobrze jest zorganizować przerwy między prezentacjami na zanotowanie i wchłonięcie wrażeń. Niektórzy klienci fotografują zespoły agencyjne i ich prace, jeśli wizerunki takie nie są załączone w prezentacji.

Statystyki pokazują, że agencja, która zamyka serię prezentacji, ma dużą przewagę nad rywalami, więc klient powinien zadbać, aby wszystkie spotkania były możliwie blisko jedno drugiego.

Zmiany długości spotkań dokonywane w ostatniej chwili mogą znacznie zaburzyć harmonogram agencji uczestniczących w przetargu i dlatego tego typu zmian należy za wszelką cenę unikać. Jeżeli klient przeznaczy dodatkowy czas na spotkanie towarzyskie z przedstawicielami jednej z agencji (np. na lunch czy spotkanie wieczorne), powinien postarać się spotkać się w taki sposób również z innymi agencjami.

Ważnym elementem prezentacji agencji jest dokumentacja. Dokumenty nie muszą wcale być dokładnym spisem tego, co prezentowane: bardzo często prezentacja jest ograniczona do najważniejszych części propozycji agencji, podczas gdy



pozostała część prezentacji – tło, załączniki itd. – znajduje się w dokumentacji. Zespół klienta powinien zarezerwować sobie wystarczająco dużo czasu na lekturę i analizę wszystkich dokumentów. Jeżeli nie jest to możliwe (np. w przypadku przetargu międzynarodowego, kiedy zespół klienta odlatuje do centrali zaraz po prezentacji), klient może poprosić agencję o dostarczenie dokumentów odpowiednio wcześniej. Dokumenty powstają dużym nakładem pracy i zasługują na uwagę klienta.

12 Wynagrodzenie za udział w przetargu (opcjonalne)

Z zastrzeżeniem sytuacji, w których honoraria za przetargi są regulowane miejscowymi przepisami lub zwyczajami, przyznanie wynagrodzenia za udział w przetargu leży wyłącznie w gestii reklamodawcy. Reklamodawca powinien jasno sprecyzować warunki finansowe przetargu i skierować jednakową ofertę do wszystkich agencji (w tym obecnej, jeśli bierze udział w rywalizacji). Wszystkie warunki należy przedstawić już w pierwszym briefie i nie wracać do nich podczas przetargu.

Wynagrodzenie za przetarg ma przede wszystkim zmotywować agencje lub zrekompensować im szczególne wysiłki lub koszty podróży czy badań. Agencje nie spodziewają się zarobić na samym udziale w przetargu.

13 Przestrzeganie zasad

13.1 Dostarczanie informacji o rynku i współpraca podczas realizacji procesu

Reklamodawca musi być gotowy, z zachowaniem rygorystycznych zasad poufności, na ujawnienie agencji właściwych danych o rynku i wyników badań, w tym testów skuteczności istniejących kampanii.

Agencjom należy również pozwolić na kontakty z pracownikami reklamodawcy, z którymi będą współpracować, jeśli wygrają przetarg. Takie kontakty powinny odbywać się



wyłącznie za pośrednictwem i z pomocą zespołu zarządzającego. Reklamodawca powinien wyznaczyć członka zespołu zarządzającego (lub odpowiedniego członka wyższego kierownictwa), do którego agencje będą mogły kierować swoje pytania i prośby – aby zapewnić spójność odpowiedzi. Wszystkim agencjom uczestniczącym w przetargu należy zapewnić te same warunki dostępu.

13.2 Poszanowanie praw autorskich

Koncepcje kreatywne stworzone na potrzeby przetargu pozostają własnością agencji. W przypadku gdy reklamodawca wyrazi zainteresowanie koncepcjami opracowanymi przez jedną lub więcej odrzuconych agencji, powinien uzgodnić z agencjami zakup praw do ich wykorzystywania. Prawa do materiału zaprezentowanego przez zwycięską agencję są zwykle ustalane podczas zawierania przez klienta kontraktu z agencją. W niektórych przypadkach należy zastosować się do lokalnych przepisów dotyczących prawa własności.

13.3 Etyka przetargu

Zgodnie z Kodeksem etyki EACA, agencje, które zgłaszają chęć pracy za darmo w trakcie okresu próbnego, postępują nieetycznie. Takie zachowanie może również być sprzeczne z prawem konkurencji w poszczególnych krajach i w związku z tym wszelkie agencje, które składają klientowi taką ofertę, powinny zostać wykluczone z przetargu.

Nieetyczne jest także organizowanie przetargu wyłącznie w celu zebrania danych na temat rynku i konsumentów oraz specjalistycznych opinii i koncepcji od agencji rywalizujących w konkursie. Głównym celem każdego przetargu ma być przegląd agencji w celu zawarcia kontraktu z co najmniej jedną z nich.

14 System punktowania i oceny



Zespół zarządzający powinien zadbać o to, by osoby wyznaczone do podjęcia decyzji dysponowały pełną wiedzą na temat przetargu i wzięły udział w końcowych prezentacjach przetargowych (zob. powyżej: „zespół decyzyjny”).

Do obowiązków zespołu zarządzającego należy stworzenie obiektywnego systemu punktowania i oceny. Zespół powinien również zapewnić uczestnikom odpowiednią ilość czasu na zabranie głosu, zadawanie pytań i omówienie prezentacji.

Łatwo jest zachwycić się znakomitymi prezenterami, wyjątkowym miejscem spotkania lub teatralnymi chwytami, które agencje często wykorzystują w swoich prezentacjach. Te czynniki wprowadzą wiele mówią o zapale i motywacji agencji, lecz klient powinien spróbować spojrzeć na propozycje uczestników chłodnym okiem. Pomocna może okazać się lista kontrolna z ustalonym systemem punktowania powiązanym z priorytetami określonymi przez klienta na początku przetargu. Lista taka pomaga klientowi sprawdzić, czy agencja zastosowała się do instrukcji oraz utrwalić wrażenia z prezentacji. Jednak decyzja podjęta wyłącznie w oparciu o cyfry z pewnością nie odzwierciedla równowagi pomiędzy logiką (punktami) a oceną subiektywną (wynikającą z „chemii” pomiędzy agencją a klientem).

Przyznanie wagi procentowej poszczególnym zagadnieniom poruszonym w trakcie przetargu jest zabiegiem pomocnym dla agencji, lecz klient powinien trzymać się ustaleń. Jeżeli klient określił, że jest zainteresowany wyłącznie oceną rynku i strategiami, powinien odmówić oglądania wstępnych koncepcji kreatywnych.

Po przejściu do etapu kreatywnego dynamika spotkania i kryteria oceny ulegają radykalnej zmianie, co może okazać się bardzo niesprawiedliwe dla tych agencji, które wiernie podporządkowały się zasadom, oraz może zniweczyć cały proces strategiczny.

15 Kontrakty i honoraria



Zaleca się, aby klient przeprowadził wstępne negocjacje na temat warunków kontraktu z wszystkimi agencjami z listy końcowej, najlepiej w czasie, gdy agencje pracują nad zadaniem przetargowym. Będzie to gwarancją, że ostateczna rywalizacja odbędzie się według jasnych zasad i na ustalonym wcześniej poziomie kosztów. Przed ogłoszeniem zwycięzcy przetargu klient powinien dopiąć szczegóły współpracy od strony biznesowej, np. zasady wynagradzania i zarządzania współpracą, a także harmonogram kolejnych kroków. Wzór kontraktu z trzema opcjami wynagradzania, prezentujący stanowisko agencji, jest dostępny w witrynie internetowej EACA jako pozycja nr 3 w bibliotece dokumentów Facts Library oraz na stronach internetowych krajowych stowarzyszeń agencji reklamowych. Podobne wzory kontraktów agencyjnych, odzwierciedlające stanowisko klientów oraz przepisy poszczególnych krajów, są dostępne na stronach internetowych krajowych stowarzyszeń reklamodawców.

16 Podejmowanie i ogłaszanie decyzji

Niezwłocznie po zakończeniu całej serii prezentacji, najlepiej w ciągu 1–2 tygodni (po czasie potrzebnym na dyskusje biznesowe), klient powinien ogłosić zwycięską agencję. W przypadku większych przetargów kreatywnych proces decyzyjny jest często przedłużany – na przykład na skutek dalszej redukcji liczby agencji, np. z czterech do dwóch, czy też w celu sprawdzenia skuteczności koncepcji 1–2 agencji. Naturalnie reklamodawca ma wszelkie prawo do takiego kroku, jednak zaleca się umieścić stosowną informację w harmonogramie ustalonym na początku przetargu i powiadomić wszystkie agencje o takiej możliwości.

Klient powinien stworzyć jasną procedurę informowania zarówno zwycięskich, jak i przegranych agencji o wynikach przetargu. Decyzję należy przekazać wszystkim rywalizującym agencjom tego samego dnia i niezwłocznie przesłać komunikat prasie branżowej.



17 Po przetargu

Po zakończeniu przetargu klient powinien zaoferować przegranym agencjom możliwość omówienia wyników. Przegrane agencje muszą zwrócić wszelkie materiały poufne oraz informacje dostarczone przez reklamodawcę.

Na żądanie reklamodawca powinien zwrócić prezentacje przetargowe przygotowane przez odrzuconą agencję oraz zobowiązać się do niewykorzystywania zawartych w nich koncepcji bez uprzedniej zgody agencji lub bez wniesienia opłaty, jeśli dojdzie do takich ustaleń.

18 Zarządzanie procesem przekazania obowiązków

Klient powinien uszanować warunki kontraktu zawartego z dotychczasową agencją, zwłaszcza warunki dotyczące okresu wypowiedzenia oraz zapłaty za zaległe zlecenia. Klient powinien zadbać, aby dotychczasowa agencja sprawnie współpracowała z nowo mianowaną agencją przy przekazywaniu jej obowiązków.

Zagwarantowanie właściwego przekazania obowiązków oraz przeniesienia marki i innych aspektów działalności z jednej agencji do drugiej leży we własnym interesie klienta. Jeśli proces ten nie przebiegnie właściwie, może to skutkować przekazaniem niewystarczającej ilości materiałów i informacji. Jest to szczególnie ważne w przypadku przekazywania obowiązków w zakresie planowania i zakupu powierzchni w mediach oraz długoterminowych kontraktów klienta z firmami z sektora mediów.

Postanowienia dotyczące sposobu przekazania obowiązków zaleca się zawrzeć również w kontrakcie z nową agencją. Warto też zawrzeć w nim regulacje dotyczące przekazania praw autorskich i własności intelektualnej.



W procesie przekazania obowiązków powinny uczestniczyć wszystkie trzy strony: klient oraz dwie agencje – dotychczasowa i nowa. Zwykle agencje pozostają ze sobą w dobrych stosunkach (pamiętając, że role mogą się łatwo odwrócić w przyszłości), a proces bezpośredniego przekazania obowiązków zwykle polega na rozmowach pomiędzy członkami najwyższego kierownictwa, dzięki czemu zarówno informacje, jak i materiały udaje się przekazać z pożytkiem dla klienta i marki.

Dalszych informacji udziela: Paweł Tyszkiewicz: pawel.tyszkiewicz@sar.org.pl
Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR,
ul. Czerska 8/10, 00-732 Warszawa Tel.: +48 22 898 84 25

Przydatne adresy internetowe:

Strona WFA:

www.wfanet.org

Strona EACA:

www.eaca.eu

Strona kodeksu WFA Media Charter:

www.wfamediacharter.org

Strona SAR:

www.skm.sar.org.pl