

jak na výběrové řízení

10 KROKŮ
K BEZPROBLÉMOVÉMU TENDRU



Obsah

Příprava výběrového řízení	3
Krok 1 – opravdu chcete tendr?	4
Krok 2 – stanovte termíny	5
Krok 3 – stanovte rozumný počet agentur	6
Zadávací dokumentace/podmínky (zadání)	7
Krok 4 – definujte rozpočet	8
Krok 5 – chtějte jen nezbytná lejstra	9
Krok 6 – myslete na exkluzivitu	10
Oznámení výběrka nekončí nástěnkou	11
Krok 7 – dejte o tendru vědět	12
Průběh výběrového řízení	14
Krok 8 – čas prezentovat!	15
Krok 9 – zajistěte přítomnost rozhodující osoby	16
Vyhodnocení tendru	17
Krok 10 – dejte agenturám zpětnou vazbu	18

PŘÍPRAVA VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

ODPOVĚZTE NA TYTO OTÁZKY:

Opravdu potřebujete novou agenturu?

Jaká jsou vaše očekávání?

Kolik času je na realizaci vašeho zadání?

Jak vypadá harmonogram výběrového řízení?

Kolik agentur chcete pozvat?

krok
1

Opravdu chcete tendr?

JE OPRAVDU TŘEBA VYPISOVAT TENDR?

Tato otázka je absolutně klíčová, protože není nic horšího než zbytečný tendr. Požírá čas jak na vaší straně, tak na straně agentur. Zbytečný tendr je tedy ukázkovým plýtváním zdroji. Pamatujte, že tendr není tím správným nástrojem pro sběr nápadů, nebo k ověření cenové nabídky bez skutečného záměru měnit agenturu.

Proč chcete vypisovat tendr? Vadí vám dosavadní agentura, nebo jde o dílčí nespokojenost s dodávkou některých zakázek? Nařídila-li vám výběrové řízení

centrála, je nutné – bez vážného důvodu – toto výběrové řízení pořádat, pokud jste se stávající agenturou spokojeni? Neexistuje jiná cesta?

Tendr má smysl vypisovat ve chvíli, kdy víte, že agenturu potřebujete, protože na daný projekt či úkol nemáte capacity, jste nespokojeni s kreativitou, nebo jste si lidsky nesedli (i to se stává)... Znamená to mít jasně definovaná očekávání. Musíte vědět, čeho chcete dosáhnout. Chabá definice cílů bývá častým kamenem úrazu vypsaných výběrových řízení.

Před vypsáním výběrového řízení je třeba se zamyslet nad několika otázkami. Jejich zodpovězení je kruciólní pro úspěšné dotažení tendru do konce. Tyto odpovědi zároveň zakládají předvídatelnost rozhodování komise a tím podporují transparentnost výběrového řízení.

Při tendru musíte mít vy i agentura možnost informovaně posoudit, o jakou příležitost se jedná, jaké náklady by s ní měly být spojeny a jaký tým je potřeba na obou stranách postavit...

Agentury potřebují přesně rozumět nejen briefu, ale i vašemu očekávání a způsobu vedení tendru, aby mohly pro tendr kvalifikovaně rozvrhnout objem práce, nasazení konkrétních lidí do týmu a naplánovat další důležité parametry. Transparentnost je důležitá pro celkové posouzení tendru jako příležitosti. Pokud zůstanou některé parametry tendru nejasné, agentura nikdy nebude ani plně motivovaná, ani schopná příležitost správně uchopit a optimálně se jí věnovat. Transparentní tendr vám v každém případě přinese větší užitek a kvalifikovanější postup agentur.

krok
2

Stanovte termíny

KDY CHCETE VIDĚT VÝSLEDKY?

Při vyhlásování tendru musíte hodně pracovat s kalendářem. A plánovat. Je na splnění vytyčených cílů dostatek času? Je doba trvání výběrového řízení racionálně dlouhá?

Jasně nastavený harmonogram a počet kol výběrového řízení jsou naprostým základem. Nezapomeňte, že na strategicko-kreativní výstup jsou třeba od zadání do prezentace minimálně 4 týdny. Kvalita a bezchybný výstup potřebují čas. Tendry jsou nečekané a agentura na ně musí odvolávat lidi z běžících projektů. Dobrou strategii nebo kreativní řešení navíc není možné udělat „přes noc“. Nepomůže ani alokování více zdrojů, jde o lineární proces řady aktivit (výzkum, briefing, řada brainstormingů ...). Zadání tendru proto

musí obsahovat časový harmonogram samotného projektu/kampaně, která je předmětem tendru, resp. její důležité milníky (přípravná fáze, spuštění, atd.). Časový rozpis realizace projektu ovlivňuje strategicko-kreativní výstupy (např. nápad musí být realizovatelný v daném čase). Určením časových milníků od agentur získáte řešení šitá na míru, která jsou pro vás reálně využitelná. Celková délka tendru by ale neměla zkracovat dobu na samotnou realizaci projektu, ať už jde o několikaměsíční práci, jednorázové úkony, či event, promo kampaně, nebo vytváření strategie pro sociální sítě

A navíc – ještě ke všem časovým nárokům nesmíte zapomenout na dobu potřebnou k propagování tendru. Jak dlouho? Přečtěte si v Kroku 7.

krok
3

Stanovte rozumný počet agentur

KOLIK AGENTUR JE DOST?

Do strategicko-kreativní fáze výběrového řízení (fáze, ve které již zadání obsahuje požadavky na strategické nebo kreativní výstupy), je udržitelné pozvat maximálně 5 agentur.

Pokud si potřebujete udělat přehled o trhu a chcete poznat více subjektů, měli byste připravit první kolo tendru jako stručnou prezentaci credentials, včetně „chemistry meetingu“ (kde je možné, aby se klient a agentura krátce poznali osobně). Chemistry meeting je navíc klíčový pro dlouhodobou spolupráci. Na základě těchto prezentací/setkání pak zúžíte počet agentur, které mezi sebou budou soutěžit v prezentaci strategických či kreativních výstupů.

Uvědomte si, že vyslechnout velké množství prezentací je časově velmi náročné. Prezentace jedné agentury je zhruba na 1 hodinu, ale vedle toho je třeba také koordinovat výběrovou komisi. Na konci tendru se ale stejně rozhoduje mezi 2 až 3 řešeními a ostatním nevěnujete plnou pozornost. Opravdu si myslíte, že zvládnete kvalifikovaně a nestranně posoudit nabídky osmi agentur? Vždyť to představuje skoro 12 hodin práce komise. Přitom už z prvního „seznamovacího“ kola je zřejmé, které agenturní týmy si se zadáním porozumí, a které by byly do druhého kola vyzvány zbytečně.

Jak na výběrové řízení

ZADÁVACÍ DOKUMENTACE/ PODMÍNKY (ZADÁNÍ)

ODPOVĚZTE NA TYTO OTÁZKY:

Jaký je rozpočet?

Jaká potvrzení jsou nezbytná?

Vyžadujete exkluzivitu?

krok
4

Definujte rozpočet

Dobré výběrové řízení vyžaduje i dobrou zadávací dokumentaci. Pokud se stane, že agentura do tendru přinese nabídku, která neodpovídá tomu, co očekáváte, tak je buď agentura mimo, nebo je nutné zkontrolovat, zda je zadávací dokumentace napsána

ROZPOČET TVOŘÍ RÁMEC

Vzor briefu a smlouvy najdete v odkazu na konci této metodiky. Zcela zásadní je ale zveřejňovat rozpočet. Brief agentuře umožní pochopit vaše představy o výsledném díle, smlouva zase definuje jednotlivé práce zadání a umožňuje agentuře pochopit očekávání poptávané práce. Rozpočet pak agenturám poskytuje vodítko k tomu, co je pro vás nejdůležitější.

V zadání by tedy měl být jasně daný rozpočet nebo alespoň hrubý rozpočet, ve kterém se chcete

jasně a srozumitelně formuluje vaše očekávání. Jak dosáhnout jednoznačného zadání? K tomu slouží brief, smlouva i rozpočet. Vhodný počet členů komise a její profil najdete v Kroku 9.

pohybovat. Návrh strategie a kreativních řešení je totiž vždy ovlivněn rozpočtem. Kreativci tak mohou rovnou vymýšlet řešení „na míru“ zadaným mantinelům a neztrácejí čas návrhem konceptů, které pro vás nejsou dostupné.

A co je nejlepší? Jasně definovaný rozpočet vám umožní snadnější a objektivnější posouzení přihlášených nabídek. A nezapomínejte, že ze zadání férového tendru musí být také jasné, zda rozpočet zahrnuje prostředky na média a kolik tato část činí, případně, zda je na agentuře, aby výši navrhla.

krok
5

Čtete jen nezbytná lejstra

OPRAVDU POTŘEBUJETE TOLIK LEJSTER?

Zbytečné požadavky bývají častým prohřeškem při zadávání tendru. Dobře připravená zadávací dokumentace odstraňuje administrativní zbytečnosti. Opravdu je třeba, aby soutěžící agentury dodávaly výpis z obchodního rejstříku, potvrzení o bezdlužnosti či výpis z rejstříku trestů?

Mějte na paměti, že kontrola celé řady formálních náležitostí zatěžuje i váš tým. Nakonec – jde o vás a vaši pověst. Dobrá zadávací dokumentace řeší i takové nepříjemnosti, jako je zrušení tendru. A není nic horšího, než když jako zadavatel tendr zrušíte bez udání důvodu. S tímto souvisí i řešení vztahu mezi vámi a dodavatelem.

krok
b

Myslete na exkluzivitu

EXKLUZIVITA NENÍ AUTOMATICKÁ

Jako agentura prahneme po exkluzivitě. Máme pak totiž jistotu, že po dobu našeho vztahu nebudete pracovat s jiným týmem. A vy máte jistotu, že nehrozí zneužití specifického know-how.

Jenže exkluzivita, to je právě dlouhodobá spolupráce na budování značky. Trvání na exkluzivitě přestává dávat smysl v okamžiku, když hledáte jen jednorázové řešení, nebo chcete krátkodobou spolupráci.

Jak na výběrové řízení

OZNÁMENÍ VÝBĚRKA NEKONČÍ NÁSTĚNKOU

ODPOVĚZTE NA TYTO OTÁZKY:

Koho oslovíte?

krok 7

Dejte o tendru vědět

ŘEKNĚTE O VÝBĚRKU TĚM, KTERÝCH SE TÝKÁ

Každé výběrové řízení vyžaduje čas nejen pro samotnou realizaci, ale i před ní. Důvodem je dostatek času na propagaci vypsání tendru. Může se zdát, že pověsit oznámení o vypsání výběrového řízení na nástěnkovou službu, vývěsku, je dostatečné. Ale nenechte se zmást. Služeb je několik, a i když mají větší firmy personální kapacity na sledování všech nástěnek, u menších firem už může být situace horší.

Proč neoznámít výběrové řízení v místě, které čtou všichni – v oborovém tisku? Zde je dobré se zamyslet, koho vlastně chcete do výběrového řízení získat. Uvažujte nad tím, jako nad hledáním zaměstnanců. Ostatně nic jiného to vlastně není, protože si de

facto najímáte pracovní sílu dodavatele. Ve vašem oznámení by tedy neměly chybět informace o rozsahu práce, očekávaných garancích stran dodavatele (co se stane, když tým onemocní uprostřed kampaně?), nebo očekávaných výsledcích. Nezapomeňte připojit informace o zodpovědné osobě, kterou lze kontaktovat pro přihlášení se do tendru a také termín uzávěrky přihlášek. Oborová organizace zde funguje jako garant kvality dodávaných služeb. Také vám může pomoci s organizací výběrového řízení a výběrem vhodných agentur – takže si můžete být jisti, že nepoptáváte na kreativní práci mediální agenturu.

Neváhejte v této věci spolupracovat s oborovými svazy. Pro reklamní průmysl je důležitou institucí Asociace komunikačních agentur (AKA), která je také řádným členem Hospodářské komory ČR.

Ale to nejdůležitější: AKA je tvůrcem Férového tendru, což je standard výběrového řízení pro celý trh.

Obdobně vystupuje ve vztahu k zadavatelům z veřejné sféry, která se řídí zákonem o zadávání veřejných zakázek. Navíc má odbornost a kapacity pro pomoc všem subjektům na trhu, které chtějí správně vypsát výběrové řízení. Jak se říká – jaké zadání, takový výsledek. Nezávislý pohled umožní zadavateli ujasnit i všechny podstatné okolnosti svého zadání, správně ho formulovat a vyhodnotit nabídky. Ušetříte si mnoho času, nedorozumění a případných sporů. Obdobnou službu nabízí řada asociací v zahraničí. AKA se nyní zařadila mezi ně.

To znamená, že AKA má v případě reklamy jedinečný přehled o trhu a proto je schopna vám nejen doporučit, jaký typ agentury je nejvhodnější, ale pomocí svých komunikačních nástrojů a široké členské základny také zpropagovat tendr na trhu.

Základní kontakty jsou:

AKA (asociace komunikačních agentur)

Mánesova 1643/92

120 00 Praha 2

office@aka.cz

+420 224 934 518

+420 608 060 848

PRŮBĚH VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

ODPOVĚZTE NA TYTO OTÁZKY:

Kolik času je na osobní prezentace?

Kdo jsou decision makeři výběrového řízení?

Je zajištěno, aby decision makeři byli na všech setkáních s agenturami?

Když už máte zpropagované výběrové řízení a vybraný vhodný počet agentur, přichází čas na samotný výběr mezi agenturami. Jaké jsou nejdůležitější mezníky v průběhu tendru?

Vždy byste měli umožnit osobní debrief (viz krok 10) a u strategicko-kreativních výstupů také osobní prezentaci.

krok
8

Čas prezentovat!

OSOBNÍ PREZENTACE

Osobní prezentace má stejný význam jako „chemistry meeting“. Umožní vám seznámit se s týmem a ještě lépe ohodnotit jeho přemýšlení nad zadáním. A také vám dá možnost agentuře rovnou říct, co si o její prezentaci myslíte a co má zlepšit.

Jedině tak agentura může upravit a doplnit zpracování zadání v souladu s vaší strategií, díky čemuž dostanete kvalitnější výstupy.

Protože prezentující tým bývá ten, který se v případě získání zakázky věnuje jejímu plnění, můžete složení týmu brát jako jedno z důležitých kritérií při výběru agentury.

krok
9

Zajistěte přítomnost rozhodujících osob

ÚČAST ODPOVĚDNÝCH OSOB

Není nic horšího, než když se výběrového řízení neúčastní zástupci senior managementu. Mezi hodnotiteli, kteří jsou od počátku tendru přítomni, musí být zřejmé jméno osoby, která celé výběrové řízení na vaší straně vede, a která je za něj zodpovědná.

Je také jasné, kteří lidé budou o výsledku rozhodovat (komise) a kdo je hlavní „decision maker“, případně „sponzor“ (vlastník rozpočtu). V mnoha případech může dát jen ten, kdo má rozhodovací pravomoc, relevantní odpovědi na klíčové otázky. Komunikace přes řadu prostředníků bez rozhodovacích pravomocí přináší zdržení a možná nedorozumění. A hlavně – tendr v případě nepřítomnosti klíčové osoby vypadá, že je jen „naoko“. Proto alespoň na setkáních s prezentujícími týmy vždy dbejte na přítomnost těch, kteří budou o výsledku rozhodovat.

Jak na výběrové řízení

VYHODNOCENÍ TENDRU

ODPOVĚZTE NA TYTO OTÁZKY:

Jsou jasná hodnotící kritéria?

Reflektují hodnotící kritéria zadání?

Máte podklady pro debrief pro poražené agentury?

krok
10

Dejte agenturám zpětnou vazbu

JAKÉ MĚŘÍTKO JE DOST MĚŘITELNÉ?

Když už proběhla i setkání s týmy a osobní prezentace, je čas přistoupit k vyhodnocení nabídek. Díky tomu, že jste připravili promyšlenou zadávací dokumentaci, jsou nyní jasná hodnotící kritéria a jejich váha v celkovém hodnocení. Pro zjednodušení této práce jsme pro vás připravili vyhodnocovací tabulku. Spolu se vzorem rozpočtů a časové osy ji naleznete na stránkách www.ferovytendr.cz.

Pro rekapitulaci si ale řekněme, že hodnotící kritéria mají reflektovat vaše zamýšlené cíle. Proč měřit například množství kampaní zasažených lidí, když chcete získat kupujícího zákazníka? Efektivnost kampaně zaměřené na prodej obvykle lépe změří procento konverzí než celkový počet zobrazení reklamy.

Příklady hodnotících kritérií, která lze v zadávací dokumentaci použít:

- strategie řešení
- kreativa
- cena
- reference / zkušenosti z daného oboru / řešení
- personální zázemí / certifikace odborníků
- garanční / záruční podmínky
- splnění KPI projektu / výsledky testu návrhu na cílové skupině apod.

Díky jasnému hodnocení agentura získá důležitou zpětnou vazbu i v případě, že v konkrétním tendru neuspěje. O dalších důvodech neúspěchu agentury byste si měli promluvit na debriefu. Nezapomeňte, že jde také o zlepšení budoucích nabídek, takže vysvětlení, proč zrovna daná agentura nebyla vybrána, umožní agentuře příště lépe pracovat. A kdo ví, třeba ve vašem příštím výběrovém řízení díky tomu uspěje.

Krok 1
Opravdu chcete tendr?

Krok 2
Stanovte termíny

Krok 3
Stanovte rozumný počet agentur

Krok 4
Definujte rozpočet

Krok 5
Chtějte jen nezbytná lejstra

Krok 6
Myslete na exkluzivitu

Krok 7
Dejte o tendru vědět

Krok 8
Čas prezentovat!

Krok 9
Zajistěte přítomnost rozhodující osoby

Krok 10
Dejte agenturám zpětnou vazbu

Prošli jste všemi kroky?
Dokážete odpovědět na předchozí otázky?
Pak máte skvěle zašněrováno.
Tendr vás nebude nikde tlačit a můžete vyrazit.

Férový tendr podporují:

NEW WAVE

#blcktg



DDB

DORLAND
ADVERTISING AGENCY

entre

JWT



MARK BBDO

McCANN
PRAGUE

momentum

MOTÝL
MEDIA S.R.O.

Ogilvy&Mather

OgilvyOne
worldwide



WMC | GREY

Y&R

devX.

AKA
ASOCIACE KOMUNIKAČNÍCH AGENTUR



KRAS

HAVAS
WORLDWIDE
PRAGUE

Nydrle.

symbio



COMTECH

DARK SIDE

www.ferovytendr.cz

AKA
ASOCIACE
KOMUNIKAČNÍCH
AGENTUR

Mánesova 1643/92, 120 00 Praha 2
e-mail: office@aka.cz, tel.: +420 224 934 518, +420 608 060 848
www.aka.cz