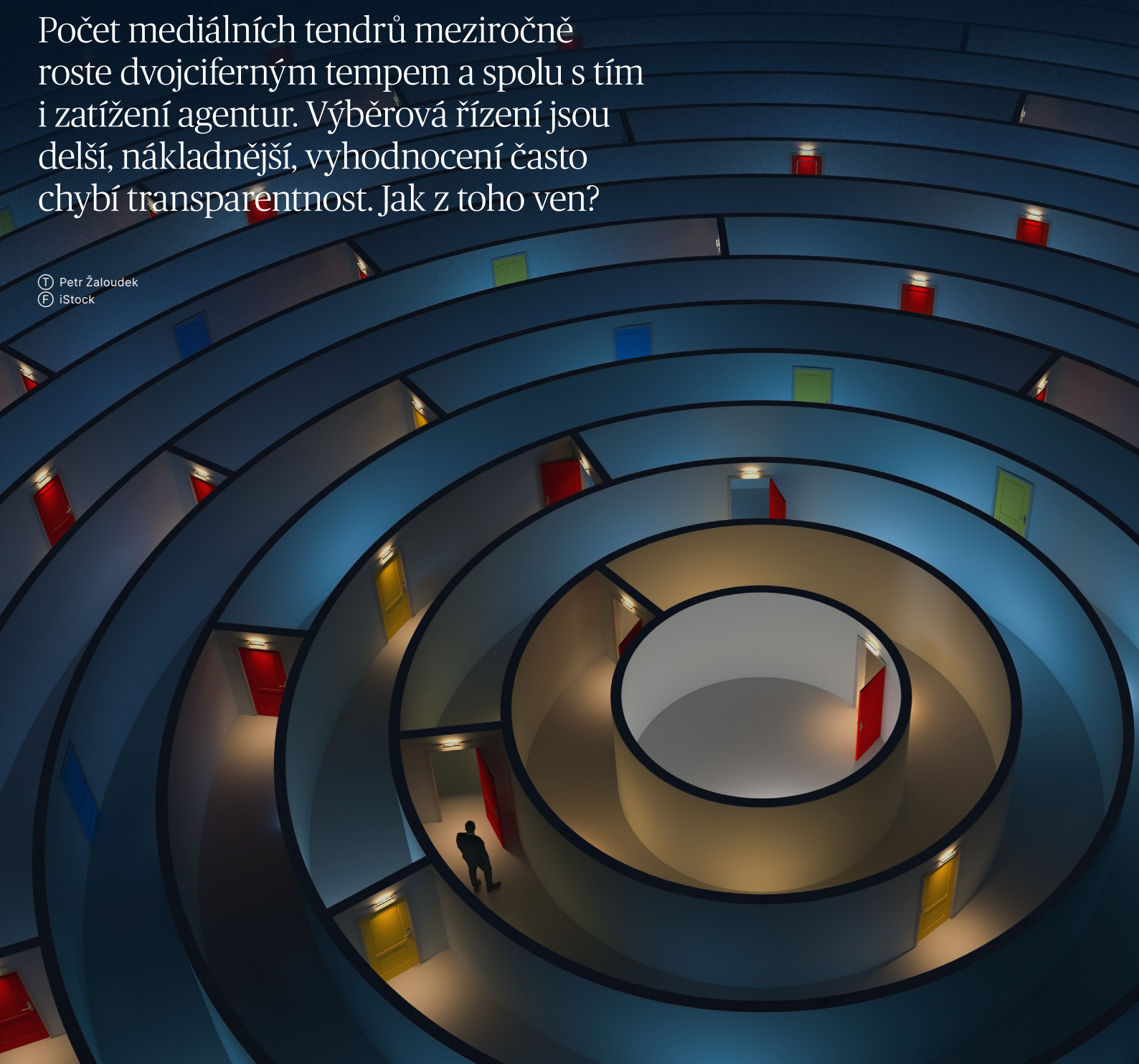


# Nastal čas změnit pravidla hry?

Počet mediálních tendrů meziročně roste dvojciferným tempem a spolu s tím i zatížení agentur. Výběrová řízení jsou delší, nákladnější, vyhodnocení často chybí transparentnost. Jak z toho ven?

T Petr Žaloudek  
F iStock



Obchodní řetězce Lidl a Kaufland, co do objemu dva největší zadavatelé na českém trhu s miliardovými mediálními rozpočty, jsou právě ve fázi vyhodnocování svých tendrů. Jak výběr dopadne, je klíčové zejména pro jejich dosavadní agentury – EssenceMediacom a OMD. Další velká výběrová řízení by měla být v následujících měsících zahájena. Mluví se například o Komerční bance, AmRestu (pod který spadají značky KFC, Burger King a Starbucks), Legu či skupině Beiersdorf.

„Situace je velmi podobná jako v minulém roce – velké množství tendrů je dlouhodobým trendem. Zároveň se z výběrových řízení stávají časově delší procesy, které zcela pravidelně trvají od jednotek týdnů až po půl rok, a mnohdy i déle,“ popisuje dění v obecné rovině Ondřej Šimůnek, marketingový ředitel GroupM a ředitel agentury Wavemaker ze skupiny WPP.

### Časová i nákladová zátěž

Tendr by ze své podstaty měl mít vitální efekt pro obě jeho strany. Klientům umožňuje vyhodnocení dosavadní spolupráce, porovnání, zda jim ze strategického pohledu neujíždí vlak, či vylepšení nákupních podmínek. Agenturám přináší prezentaci jejich nabídky a případné posílení pozice na vysoce dynamickém a konkurenčním trhu, rozvoj jednotlivců i týmů či příležitost k získání nového byznysu.

Narůstající délka procesu a náklady s ním spojené se však pro agentury stávají zátěží. Potvrzuje to i letošní studie Pitch Smart společnosti MediaSense, které se zúčastnilo přes sto respondentů z nezávislých i síťových mediálních agentur

převážně ze C-level a ředitelských pozic. Na 86 procent z nich souhlasilo s tím, že výběrová řízení jsou pro agentury časově i nákladově vyčerpávající, 64 procent oslovených pak uvedlo, že celý proces má negativní dopad na duševní zdraví.

„Přestože je tendrování pro agentury běžnou součástí jejich života, jasně si uvědomují, že procesy veřejných zakázek mají stále negativnější dopady. A to většinou z důvodu rostoucí nerovnováhy mezi očekáváním (co klienti chtějí) a realitou (co klienti potřebují) v tom, jak je tento proces vytvářen,“ uvádí Ryan Kangisser, ředitel MediaSense a autor výzkumu. Podle něj to souvisí s akutním nedostatkem transparentnosti při stanovení priority hodnotících kritérií. „Vzhledem k přetíženým týmům a spirálovitě rostoucím nákladům na výběrová řízení jsou agentury s účastí vybíravější. Zvažují náklady na získání nových příležitostí, a také lidský dopad na své zaměstnance,“ dodává. Vyjádřeno v číslech: 43 procent respondentů souhlasilo s tvrzením, že je stále těžší se rozhodovat, kterých tendrů se zúčastnit.

Květnový report Ditch the Pitch společnosti Forrester pak odhaduje, že úhrnné roční náklady amerických agentur na tendry činí 12,5 miliardy dolarů (276 miliard korun), což je částka jen o trochu nižší než loňské celkové příjmy Publicis Groupe, třetí globálně největší síťové agentury. Tím, kdo v konečném důsledku tyto náklady nese, jsou však klienti.

### Kapacity nejsou neomezené

Jak situaci vnímají české agentury? MAM oslovil „mediálky“ napříč trhem; dvě z nich z časových či jiných důvodů odpo-

vědi neposkytly. „V loňském roce jsme se účastnili nižších desítek tendrů různé velikosti,“ vypočítává Kateřina Nejedlá, ředitelka strategie agentury Mindsquared, mediální divize Mind2Flo. „Letos jsme se chtěli zaměřit zejména na posílení našich týmů a služeb směrem ke stávajícím klientům. Přesto očekáváme celkově srovnatelný nebo i lehce vyšší počet výběrových řízení. Během podzimu se chystáme na několik dalších,“ doplňuje.

Situace Mindsquared je specifická v tom, že agentura je na trhu stále relativně krátce, a i po roce a půl působení se stále snaží posilovat kapacity zapojované do tendrů – ať se jedná o strategii, nákupčí, klientský servis nebo digitální týmy. „Nechceme stavět na týmu ‚tendrových specialistů‘, naopak se snažíme co nejvíce zapojovat reálný tým, který pak pro klienta pracuje. Kromě jiného tak jdeme naproti klientům, kteří právě tento přístup čím dál více vyžadují,“ vymezuje se Kateřina Nejedlá proti obvyklému, jenž je důsledkem permanentního nedostatku talentovaných lidí a příliš vysokých nákladů na ty, kteří talentem disponují.

I počty řízení u EssenceMediacom ze skupiny WPP jsou srovnatelné s loňskem, hlásí Marek Bačo, strategický a výkonný ředitel agentury. „Bohužel to tak je. Ani letos se zřejmě nevyhneme dvojcifernému číslu. Co se týká celé naší skupiny, evidujeme nárůst počtu tendrů o zhruba patnáct procent,“ odhaduje a dodává, co tento trend pro agenturu znamená: „Snažíme se pečlivě vybírat, kterých výběrových řízení se budeme účastnit. Žádná agentura nemá neomezené kapacity, a proto svou energii věnujeme především současným klientům, které chceme




**Kateřina Nejedlá**  
Mindsquared

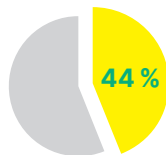


**Marek Bačo**  
EssenceMediacom

”  
Ani letos se  
nevyhneme  
dvojcifernému  
počtu tendrů.  
Za celou skupinu  
evidujeme nárůst  
o 15 procent.



Téměř dvě třetiny (64 %) agentur se shodují, že tendry jsou pevnou součástí agenturní kultury.

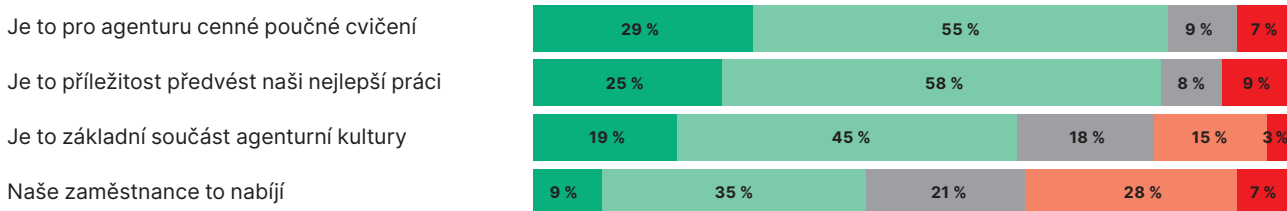
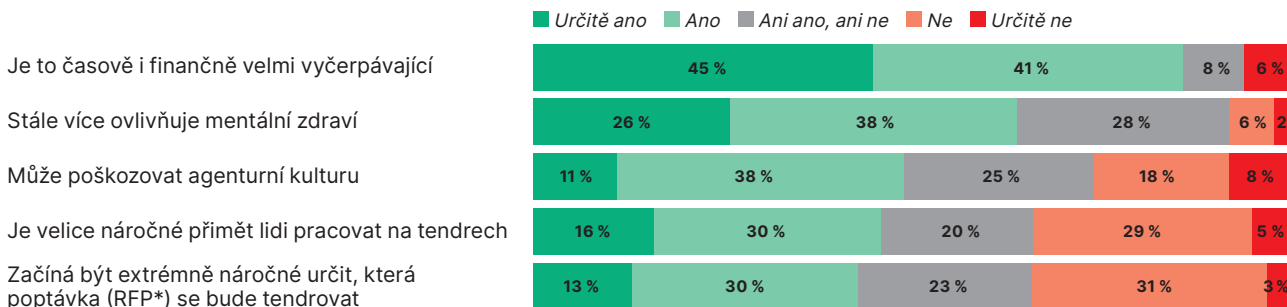


Více než dvě pětiny agentur uvádějí, že tendry jejich lidi povzbuzují, aby ukázali firmu v nejlepším světle.

**ALE!**

64 procent managementu agentur má za to, že tendrování má poškozující vliv na mentální zdraví zaměstnanců.

## Jaký vliv má tendrování na vaši agenturu?



Zdroj: Pitch Smart, MediaSense, 2023

Pozn.: \* = Request for Proposal – psaný dokument s požádkou rozeslaný agenturám pro specifický projekt.

dále úspěšně provázet touto turbulentní dobou i přinášet řešení, která zajistí budoucí růst.“

V případě mediálních agentur Omnicom Media Group je účast ve výběrových řízeních posuzována případ od případu. „Jednou z klíčových metrik je pro nás ‚net balance‘, která je již pět let kontinuálně výrazně v plusových hodnotách,“ uvádí Luděk Hatoň, CCO skupiny.

### Kontinuální tlak na cenu

Zobecnit, jaký typ klientů preferuje vyšší frekvenci vypisování tendrů před dlouhodobější spoluprací, není úplně možné. Jeden „pattern“ je však z odpovědí zřejmý. „Ve chvíli, kdy marketingové aktivity z části nebo zcela spadají pod reportovací linku CFO či procurementu, stává se to výrazně častěji,“ poukazuje Ondřej Šimůnek. To bývá případ zejména velkých globálních klientů. Podle Kateřiny Nejedlé pak ti lokální či menší mají v případě spokojenosti vyšší tendenci zůstat agentuře loajální. Na druhou stranu jsou však

v případě nespokojenosti co do změny agentury mnohem flexibilnější.

To, proč společnosti se silnou rolí procurementu tendrují častěji, je zřejmé. Prioritou nákupního oddělení je z podstaty jeho existence snižování nákladů, čehož se snaží dosáhnout tlakem na pravidelné revize. „Často marketing vnímají jako nutný provozní náklad, nikoli jako investici s dlouhodobými dopady. I mezi většími zadavateli nalezneme společnosti, které nevidí ani za horizont dvanácti měsíců a podle toho se snaží také optimalizovat své partnerské závazky. Toto je ovšem obecná bolest při plánování marketingových aktivit v Česku a netýká se pouze mediálních investic,“ říká Marek Bačo.

Vysoká frekvence tendrů přitom nevyšiluje jen agentury, ale i týmy zadavatelů, auditory a média. „Jde o nemalé výdaje a pokud se mediální rozpočty nepohybují v řádech stovek milionů korun, hluboce pochybují o účelnosti plnohodnotných výběrových řízení s roční periodou. Ovšem ani ta nejsou výjimkou

a o takové spolupráce se ani neucházíme,“ uvádí Bačo.

Jeho kolega ze skupiny WPP Ondřej Šimůnek má za to, že z pohledu lidského kapitálu je časté absolvování tendrů dlouhodobě neudržitelné. „Přesto neustále roste počet otevřených výběrových řízení v desítkách procent. Z pohledu finančního se pak trh dostal do situace, kde se agentury staly obětí tlaku zadavatelů na cenu a obranné pozice mediálních domů, které nechtějí a mnohdy ani nemohou již více a dále couvat,“ dodává.

Tlak na cenu není ničím novým. Ze strany zadavatelů k němu dochází kontinuálně, když pro ně právě cena bývá často klíčovým kritériem při výběru agentury. Jak upozorňuje Šimůnek, nemusí se vždy jednat pouze o cenu jako takovou, ale i o garanci predikce vývoje mediálního trhu v přímém navázání na makroekonomiku a garantování podmínek s dlouhodobou platností v řádu mnoha let. Někteří klienti přestávají vnímat agenturu jako poskytovatele odborných služeb, ale

přístupují k ní jako k dodavateli mediálního prostoru bez ohledu na to, že agentura žádný prostor nevlastní,“ dodává Ondřej Šimůnek, marketingový ředitel GroupM.

### Jak udržet mentální pohodu?

Žádné jiné odvětví se nechová tak nešetrně k lidskému a obchodnímu kapitálu. To je anonymní odpověď jednoho z respondentů zmíněné studie Pitch Smart, ve které sice 84 procenta dotázaných uvádějí, že jsou tendry pro týmy cenným rozvojovým cvičením, zároveň však dvě třetiny respondentů přiznávají, že mají negativní vliv na mentální zdraví a téměř polovina z nich uvádí, že je stále těžší najít lidi, kteří by pracovali na rozsáhlých tendrech.

Z reakcí oslovených agentur je zřejmé, že si nepříznivého dopadu procesu jsou minimálně vědomy. „Tendry pro nás mají dvě stránky mince. Na jedné straně jsou příležitostí pro prezentaci práce a vyhodnocení naší konkurenceschopnosti.



**Budme upřímní: můžeme si za to sami. Máme v této oblasti značný dluh vůči klientům a trhu. Myslím, že se to teď začne posouvat mnohem rychleji dopředu.**

Na druhé straně jsou časově i finančně náročné a jejich výsledek je nejistý, což ovlivňuje také naši mentální pohodu. I když určitá míra rizika patří k podnikání, snažíme se minimalizovat negativní dopady výběrových řízení,“ říká Marek Bačo za EssenceMediacom.

Podle Ludka Hatoně z Omnicom Media Group není moc oborů, ve kterých se vám může stát, že se firma během šesti měsíců zmenší o třicet procent, nebo naopak o padesát procent vyroste. „Tohle je velký stresový faktor, na který každý reaguje individuálně. Jednou z klíčových hodnot OMG je posilování pocitu psychologického bezpečí našich kolegů, což je v takovýchto podmínkách složité zajistit. Lékem je zvládnout nastavení tendru jako procesu s jasnými pravidly a dedikovanými týmy, které tento tlak dokáží ustát,“ uvádí a dodává: „Nejhorší je úkolovat tendry všechny týmy čistě podle toho, kdo má zrovna volnou kapacitu.“

Na potřebu pracovat se zátěží, kterou ať už z hlediska množství práce, psychické-

ho tlaku či možnosti neúspěchu představují pro členy týmů tendry, apeluje i Kateřina Nejedlá. „Snažíme se srozumitelně komunikovat příležitosti, které nám každý tendr přináší, otevřeně vysvětlovat celkovou obchodní i ‚new business‘ strategii a odpovídajícím způsobem řídit kapacity, aby práce na tendru dávala týmu smysl a nezatěžovala nad únosnou mez. Důležitá je pro nás i reflexe po skončení tendru – bez ohledu na jeho výsledek – pro zhodnocení průběhu práce, vyzdvížení toho, co se povedlo, a stanovení akčních kroků pro řešení problémů,“ vypočítává ředitelka strategie Mindsquared.

Klíčovou roli komunikace potvrzuje i Marek Bačo: „Již předem se snažíme definovat zásadní parametry úspěchu a jejich neměnnost. Při výběru tendru preferujeme ty, kde je důraz kladen na kvalitní spolupráci a vztah, nikoliv pouze na finanční stránku – i proto trváme na ‚chemistry‘ schůzkách.“ Mentální pohoda týmu je tak podle jeho slov prioritou. Co nastane, když v průběhu řízení dojde na zjištění, že je tomu naopak? „Raději z tendru odejdeme. Jiné jednoduché řešení jsme zatím nenalezli,“ tvrdí. Je však otázkou, jestli si to lze vždy dovolit; stejně jako třeba neúčast ve výběrovém řízení z důvodu nadměrného vytížení týmu. V případě obhajoby stávajícího klienta je to spíše nereálné.

### Kvalita týmu a chemie prioritou

Jaký je pohled na mediální tendry z druhé strany, tedy očima klientů? MAM oslovil několik zadavatelů s vysokým rozpočtem a napříč segmenty. I přes přísliby odpovědí však reakci poskytl jen jeden – L'Oréal. Skupina kosmetických značek podle interních směrnic vypisuje tendr každé tři roky, jeho aktuální agenturou je Wave-maker a momentálně zvažuje všechna pro i proti, zda v následujícím půl roce výběrové řízení uskuteční.

„Jednoznačně upřednostňujeme dlouhodobého partnera, a to nejen v mediální oblasti,“ říká Jan Los, marketingový ředitel společnosti. „Přináší to benefity pro obě strany. Jak finanční, tak strategické. Navíc u tak složitého klienta, jako je L'Oréal, trvá dlouho zvyknout si na tempo a fragmentaci komunikace vzhledem k velkému počtu značek, kterých je více než pětaticet,“ vysvětluje.

Při vyhodnocování tendru jsou pro L'Oréal nejdůležitější následující aspekty (seřazené podle důležitosti): kvalita týmu a chemie, strategické uvažování a znalost trhu, cena, inovace (technologie, meto-

**5,9 z 10**  
je průměrné skóre, které agentury přiřadily současnému procesu tendrování, co se týká hodnocení možnosti předvést to nejlepší, co agentura umí.



Holdingová firma / síťová mediální agentura



Holdingová firma / Síťová speciálka / Digitální agentura



Nezávislá full servisová mediální agentura



Specializovaná mediální agentura

dika) a reference. Agentury přitom spíše nedoručí to, co v řízení prezentují. „Tendry je však pro nás jen začátek nějaké cesty a je důležité, jak se ke spolupráci postaví obě strany. Vše se dá vyladit, pokud je vůle a proaktivita,“ uvádí Jan Los. Na tendrech L'Oréalu se podílí jako stálý partner procurement a u velkých řízení využívá i služeb externího konzultanta, například auditorské společnosti Ebiquity.

Jako určitou komplikaci pak Jan Los vidí situaci na pracovním trhu, která silně ovlivňuje složení týmu na agenturní straně. „Někdy to ztěžuje rychlejší implementaci společné strategie. Není to ale situace jen na mediálním trhu, jak všichni tušíme,“ dodává.

### Nadešel čas na revoluci?

Další bolavá místa tendrů, tentokrát už opět z pohledu agentur, přidává Ondřej Šimůnek. Tedy šéf agentury, jejímž je L'Oréal klientem. „Jsou to nejasná kritéria, změny v průběhu běžících tendrů, netransparentní vyhodnocení, nedostatečný feedback a také nekvalitní práce a chybovost na straně auditorů, byť renomovaných,“ vypočítává.

Jeho seznam se z velké části protíná i se závěry obou citovaných studií – Pitch Smart i Ditch the Pitch. „Zcela jsme proměnili způsob, jaký marketing vytváříme, dodáváme, vyhodnocujeme a používáme. Způsob výběru agentur a jejich odměňování jsou dvě věci, které se v tomto oboru nezměnily nejméně padesát let a je nejvyšší čas to udělat,“ vyzývá Jay Parttisall, spoluautor reportu Ditch the Pitch. Ten je rozhodně tím revolučnějším, když navrhuje transformaci tendrů do placených projektů (výsledkem má být minimalizace úsilí a práce, které agentury obvykle odevzdají v naději na vítězství), posun role konzultantů více směrem k partnerství, kdy budou udržovat komunikaci s klientem a agenturou i po ukončení tendru, a upřednostnění tvorby vzájemné „chemistry“ během tendru před nástroji, talentem a duševním vlastnictvím.

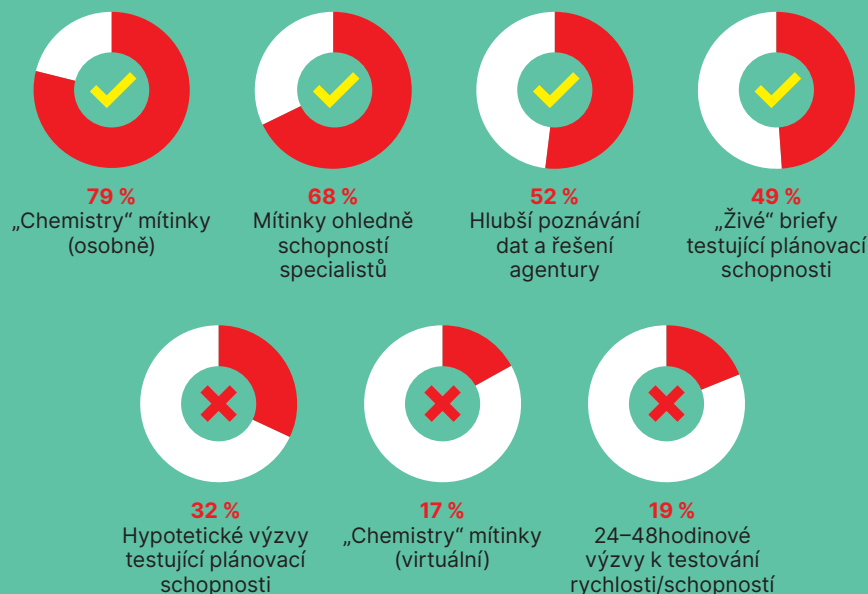
Pitch Smart pak zmiňuje snáze dosažitelné cíle: zjednodušení procesu řízení, upravení kritérií hodnocení, upřednostnění talentů a zaměření se na transparentnost a komunikaci. „Transparentnost je spolu s pravidelnou komunikací zásadním faktorem, který pomáhá vytvořit pocit partnerství, aby agentury, které se pouštějí do několikaměsíčního tendru, zůstaly motivované,“ uvádí autor výzkumu Ryan Kangisser.

94 %

agentur vnímá RFI\* jako neefektivní cestu k tomu, aby agentura mohla předvést své schopnosti. Více než třetina vidí RFI dokonce jako naprosto neefektivní.

### Hodnocení atributů podle možnosti, jak efektivně agentura může ukázat, co umí.

(velice či extrémně efektivní)



Pozn.: \* = request for information – typicky první interakce, pre-kvalifikace zahrnující kvantitativní data o agentuře (např. velikost, klienty apod.).

Zdroj: Pitch Smart, MediaSense, 2023

### Každý musí začít u sebe

Zástupci českých agentur souhlasí, že cestu z bludného tendrového kruhu je třeba hledat. Ať už prostřednictvím doporučení obou citovaných reportů, které podle Marka Bača mohou otevřít

oči těm, kdo zatím vidí tendry pouze z vlastní perspektivy, nebo díky iniciativám, jako je Férový tendr od Asociace komunikačních agentur.

„I my věříme, že vyhodnocení tendrů bude v budoucnu méně záviset na ceno-



**Ondřej Šimůnek**  
GroupM, Wavemaker



**Jan Los**  
L'Oréal

vých cvičeníh pro nákup konkrétních ploch a více na návrhu řešení zadaného byznysového problému,“ poznamenává Kateřina Nejedlá. „Agentura, která úspěje ve výběrovém řízení založeném na takovém zadání, ideálně včetně otevřených požadavků na návrh a vyhodnocení cenových podmínek, totiž ve výsledku také klientovi doručí během spolupráce dlouhodobě vyšší hodnotu,“ dodává.

Podle Lukáše Hatoně je třeba začít u sebe. „Všechny mediální agentury se za poslední dekádu značně posunuly a investovaly do svého rozvoje stovky milionů korun. Přitom práce a způsob vyhodnocování, například ze strany mediálních auditorů, zůstal během stejného období de facto totožný. Změnu si představit dokážeme. Ale budme upřímní: můžeme si za to hlavně sami. Máme v této oblasti značný dluh vůči kli-

entům a trhu. Myslím, že se to teď začne díky aktivitám v rámci ASMEA posouvat mnohem rychleji dopředu,“ věří CCO skupiny OMG.

Z této perspektivy je velice zajímavý názor Jana Lose jako zástupce zadavatelů. I on vnímá, že věci se samy od sebe nezlepší. Nicméně impuls by podle něj měl přijít z řad klientů. „Nejdřív se asi musíme změnit my a snažit se omezit co nejvíce zbytečnou administrativu. Naším cílem je maximální zjednodušení tendru – jasný brief, fokus na priority a věnovat co nejvíce času komunikaci s uchazeči na začátku a během tendru. A hlavně největší část práce na nás čeká po tendru, kdy je potřeba zajistit co nejhladší onboarding agentury. Kdo opomene tuto část, většinou pak tendruje znovu,“ přidává pohled z druhého břehu marketingový ředitel společnosti L'Oréal.

Jak závěrem bilancuje Marek Bačo, problematických oblastí tendrů, se kterými se potýkají zadavatelé i agentury, je více a není to tak, že by se vše točilo jen kolem ceny. At je to fluktuace klíčových lidí, juniorita na seniorních pozicích, různorodé metody auditorů a neznalost místních poměrů, vnitřní politika klíčových oddělení s protichůdnými prioritami, nadnárodní tendry, které nerespektují lokální specifika, plytká zadání či chybějící zpětná vazba po tendru z obou stran.

„Myslím si, že hlavním cílem výběrového řízení by mělo být navázání dlouhodobého partnerství. Protože když najdete skvělého partnera, není důvod ho měnit každé tři roky. Zároveň v té rovnici nejsme úplně sami, a proto nelze přehlížet mediální realitu a podmínky, které se radikálně mění na poli dodavatelů mediálního prostoru a trhu obecně,“ říká. ■

Existuje jasný rozpor mezi zdroji, které si u procesu tendrování vyžadují jeho jednotlivé složky, a jejich konkrétním přínosem pro výběr agenturního partnera.

## Jak hodnotíte složky pitche – z hlediska času stráveného hodnocením agentur (klienty) – co do jejich priority?

