

# Devět zlatých pravidel



ASOCIACE  
KOMUNIKAČNÍCH  
AGENTUR

pro nákup marketingových  
a reklamních služeb





Vážení kolegové nákupčí, členové firemních procurementů a finančníci vůbec! V žádném případě nepodceňujeme vaše schopnosti a nezpochybňujeme vaši misi – za nejlepších podmínek nakoupit pro vaši firmu to nejlepší. Na druhou stranu není v lidských silách obsáhnout všechny lidské činnosti, služby a komodity na takové úrovni, abyste vždy dokonale věděli, co znamená to „nejlepší“ a „nejlepší podmínky“. Jistě se shodneme, že cena na konci excelové tabulky s rozpočtem to nemusí nutně vyjadřovat.

Proto vám předkládáme devět pravidel pro nákup marketingových a reklamních služeb doplněných pohledy zúčastněných stran – tedy interního zákazníka a dodavatele. Vycházíme ze zkušeností, které jsme za uplynulá desetiletí nasbírali na všech stranách nákupního procesu. Věříme, že se vám s jejich pomocí podaří uzavřít spoustu skvělých obchodů.

# 1

## Tendr pro tendr – všechno špatně

Pokud agentura funguje ke spokojenosti interního zákazníka, udělejte vše pro to, abyste dokázali prosadit výjimku z nákupního řádu, kde se praví, že výběrové řízení se musí konat každé dva roky, v rámci každého projektu, vždy pro obchod s určitým objemem...



## NETENDRUJTE!

- Pokud to je jen záminka pro někoho, kdo chce nahradit dodavatele již vybraným jiným dodavatelem.
- Pokud si pouze potřebujete ověřit aktuální cenovou hladinu na trhu.

Ušetříte čas strategickému nákupu, marketingovému oddělení a v neposlední řadě agentuře, která, pokud jí to správně podáte, pro vás bude nadále ráda pracovat v plném nasazení. Dokáže totiž ocenit to, že jste pro ni dokázali výjimku vyjednat.

Navíc tendrování je drahé – zaměstnáte vlastní lidi administrativou a nesmyslnou činností. Hodiny, rozuměj peníze tečou.

---

### Pohled interního zákazníka:

Nějakou dobu trvá, než si s dodavatelem sedneme. Než vyladíme tým, leckdy se v něm mění lidi. Než porozumí naší branži, našemu problému, naší strategii, naší kultuře. Zahodit tohle jen kvůli pravidlu tendrovat, které se hodí na nákup kancelářského papíru, je trestuhodně neohospodárné. Vše začne znovu a s nejistým výsledkem. Pokud víme o dodavateli, který jediný nebo nejlépe dokáže vyřešit naše požadavky, není třeba zvát do soutěže předem poražené. Opět to stojí čas a peníze.

---

### Pohled dodavatele:

Rádi chodíme do férových tendrů, které opravdu hledají nového dodavatele. Jsme připraveni nasadit to nejlepší. Pokud klient potřebuje pouze komparativní nabídku pro benchmarking trhu, jsme připraveni ji poskytnout. Kvůli tomu však nutně nemusíme trávit hodiny výzkumy a kreslením obrázků a zdržovat kreativními prezentacemi. Jste-li rozhodnutí pro jiného dodavatele než pro nás, respektujeme vaše právo na změnu. Ale v tom případě jedněte na rovinu a nezněte nás do předem prohraného výběrového řízení. V relativně krátkém časovém horizontu se navíc může situace změnit a můžete naše služby opravdu potřebovat. Lokální trh s agenturami je relativně malý a my vás můžeme vnímat s nedůvěrou, jestli to tentokrát opravdu myslíte vážně. Spolupráci to v žádném případě neprospěje.

# 2

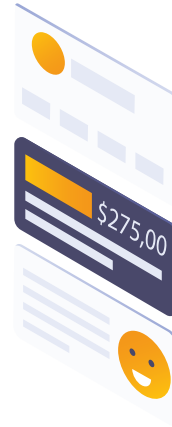
## Kupuji to, na co mám

S rozpočtem na polévku netrvám na pětichodovém menu. Raději si nechám udělat tu nejlepší polévku, jakou někdo za dané peníze dokáže připravit.



## S ROZPOČTEM NA VEČEŘI V MCDONALD'S NECHODÍM S RODINOU DO ALCRONU.

Pokud s nedostatečným rozpočtem oslovuji špičkové dodavatele, buď mne odmítnou rovnou – to je ta lepší varianta –, anebo mi nedají to nejlepší. I v luxusní restauraci vystačíte se stokorunou, ale na zlaceném porcelánu dostanete suchou housku. Na zakázce nebudou pracovat nejlepší profesionálové, nebudou jí věnovat dost času, nebudou investovat do vlastních výzkumů. Nebudou, ale to neznamená, že vám to řeknou.



---

### Pohled interního zákazníka:

Chceme dělat svou práci nejlépe, jak umíme. Za to jsme hodnoceni. Máme většinou jasnou představu, co si můžeme za stanovený rozpočet koupit a od koho. Nepotřebujeme vždy to nejdražší. Vždy ale chceme to nejlepší k danému účelu. Strategii, která ovlivní úspěch všech našich kampaní, musíme mít vždy tu nejlepší. Ne tu nejlevnější.

---

### Pohled dodavatele:

Do tendru jdeme s tím nejlepším, protože chceme vyhrát. Když ale obchod nedává za stanovených podmínek smysl, musíme doufat, že se nám podaří klienta přesvědčit, že při stanoveném rozpočtu musíme redukovat rozsah prací anebo rozpočet navýšit. Někdy se nám to podaří, někdy ne. V takovém případě je to trápení pro obě strany. Šetříme, kde se dá, a klient to pocítí. Nikdo vlastně není spokojen.

# 3

## Čím víc, tím hůř

Víc neznamená lepší výsledek,  
ani kreativní, ani cenový. Přináší  
to pouze víc práce pro vás.





## KOLIK AGENTUR ZVÁT DO TENDRU?

Podle toho na co. Soutěžíte-li reklamní deštníky s přesnými parametry, nechtě bojují třeba všichni, kdo jsou schopni je za stanovených podmínek dodat. Takový tendr snadno vyhodnotíte. Podle ceny.

## SOUTĚŽÍTE STRATEGICKOU NEBO KREATIVNÍ AGENTURU?

To je jiný případ. Hodnocení má mnoho parametrů a řada z nich je zcela subjektivních – založených na zkušenosti, empatii, expertize. Nelze je nasypat do tabulky, sečíst a vyhlásit vítěze. Proces výběru je složitý, mnohvrstevný a jde o hodně. Nejen ve smyslu výše konkrétní zakázky. Jde o úspěch celé firmy. Kolik takových nabídek, přístupů a strategií jste schopni smysluplně a zodpovědně vyhodnotit? Třicet? To jistě ne. Letitá zkušenost hovoří o čtyřech až šesti takových nabídkách. Když oslovíte správné agentury, bohatě to stačí.

---

### Pohled interního zákazníka:

Nabídky na velké strategické tendry mají leckdy stovky stránek. Kvalitní nabídky obsahují analýzy, strategická a mediální doporučení, varianty kreativních řešení, metriky měření, parametry týmu agentury, procesy spolupráce a někde na konci strukturovaný rozpočet. Složit z toho celistvý obraz a posoudit, která z agentur nabízí nejlepší řešení, vyžaduje čas a erudici. Navíc se názory zúčastněných hodnotitelů zhusta liší, vyvíjejí. Je třeba žádat dodatečné informace a k hodnocení se vracet. Nadbytečný počet nabídek znamená jediné – nedostatečné vyhodnocení. Nikdo není schopen věnovat tolik času a pozornosti všem nabídkám. Nakonec by se v nich utopil. Odfláknuté hodnocení zase silně zvyšuje riziko chyby – prostě vybereme špatně.

---

### Pohled dodavatele:

Výběrová řízení, kde klient oslovuje neadekvátně vysoký počet agentur, vzbuzují nedůvěru. Působí neprofesionálně až arogantně. Proč chodit do tendrů, o nichž víme, že jim zadavatel nevěnuje potřebnou pozornost? Proč investovat čas a úsilí do strategií, když je zjevné, že klient zvládne hodnotit jen podle parametru „líbí – nelíbí“?

# 4

## Včera bylo pozdě

Uvažujte o termínech. Pokud si myslíte, že kreativní tendr znamená, že někdo za večer namaluje obrázky, druhý den je nasype do prezentace a přidá cenu, prozrazujete tím svou neznalost.





## KREATIVNÍ NEBO STRATEGICKÉ NABÍDKY MUSEJÍ VYSVĚTLIT, PROČ MÁ KAMPAŇ VYPADAT PŘÁVĚ TAKHLE.

K tomu musí agentura dobře znát vašeho zákazníka, vaši společnost, konkurenci, zákazníky... A většinou mnohem lépe, než jim vysvětlujete ve stručném zadání. Teprve pak vznikají přístupy a nápady. A ne ten první musí být ten správný. Je třeba ověřit náklady u subdodavatelů, možnosti netradičních nebo alternativních řešení a jejich cenu. Dejte jim čas – tři týdny nebo víc, pokud je to možné. Dejte jim možnost debriefu. Čím více se agentura na nabídku připraví, tím bude výsledek lepší – pro všechny zúčastněné strany.

---

### Pohled interního zákazníka:

Bylo by skvělé mít vždy všechno a hned a ve špičkové kvalitě. Nová agentura ale musí mít šanci se dobře připravit. Dodavatel, se kterým spolupracujeme dlouho, je jako partner v dlouhodobém vztahu. Už mu není třeba vysvětlovat, kam se dávají hrníčky a ložní prádlo, že kouřit na balkoně není dobrý nápad. To vše nové agentury v tendru nevědí. Většinu zjistí – pokud uspějí – až v průběhu roku, dvou. Ale čím více jim toho řekneme, čím více otázek zodpovíme a čím více jim dáme času, aby to všechno strávily, tím snadněji se později vyhneme zbytečnému nedorozumění a dohadování.

---

### Pohled dodavatele:

Agentury jsou malé, flexibilní organizace. Nenajdete tam desítky lelkujících profesionálů, kteří čekají, až se objeví nějaký byznys. Agentura má vždy jen takovou kapacitu, aby mohla obsloužit své klienty a věnovat se smysluplné akvizici. Nedokáže na týden zalarmovat veškerý personál, který se bude zabývat jen vašim tendrem, protože ostatní – platící – klienti by ostrouhali. Smysluplné lhůty vám dávají jistotu, že dostanete kvalitní, promyšlenou nabídku. A současně i jistotu – v případě, že u vás agentura uspěje –, že vás neošídí, až na stole ředitele přistane nějaký zajímavý tendr.

# 5

## Smlouva především

Víte, že s externími dodavateli obvykle uzavíráte smlouvy s určitými zvláštnostmi? Bude lepší, když o nich dáte případným zájemcům o tendr předem vědět. Ušetříte si tak mnohá nepříjemná překvapení či zklamání.



## PŘILOŽTE SMLOUVY UŽ K ZADÁVACÍ DOKUMENTACI.

Pro účastníky tendru jsou smluvní podmínky stejně důležité jako věcné zadání. Jistě, o smlouvě se bude teprve jednat s vítězem tendru. Ale správně nastavíte očekávání a vyjednávání o některých parametrech smlouvy se nebudou protahovat.

---

### **Pohled interního zákazníka:**

Není nic horšího, než když je vše upečeno, všichni se těší na spolupráci, termíny se blíží a... právníci vedou nesmiřitelnou bitvu o konečné znění kontraktu. Nás, marketing, právní kličky moc nezajímají, my potřebujeme využívat schopností a dovedností vybrané agentury pokud možno ihned a naplno. Cokoli cestu od vyhlášení vítěze k podpisu smlouvy zkrátí, je vítáno.

---

### **Pohled dodavatele:**

Že vyhlášením vítěze tendru ještě spolupráce nezačíná, to víme. Smluvní podmínky je třeba vyjednávat a jsme na to připraveni. Ale některá překvapení v návrhu smlouvy po týdnech, měsících úsilí mohou mít silně demotivující až devastující účinky. Pokud klient trvá na některých velmi jednostranných ustanoveních nebo pokud ani nemá mandát o takových ustanoveních vyjednávat, je užitečnější to vědět předem. Smlouva je dohodou o spolupráci, nikoli vítězstvím jedné strany nad druhou. Partnerství s pocitem křivdy nebo arogance nenese zdravé plody.

# 6



## Mizerná poptávka = mizerná nabídka

Svět se mění. Čím dál tím rychleji. Mění se zákazníci, požadavky, taktiky, produkty – prostě všechno. Nedá se tedy předpokládat, že zadávací dokumentace na letošní kampaň bude stejná jako na tu loňskou. Model „copy – paste – refresh“ prozradí, že vám cosi uniklo. Je to snadné, ale na loňskou poptávku dostanete loňskou nabídku. Prodávát chcete ovšem letos nebo příští rok.



## VYTVOŘIT KVALITNÍ ZADÁVACÍ DOKUMENTACI DÁ PRÁCI.

V první řadě musíte vědět, co chcete. To není potřeba popisovat složitě a mnoha slovy. Naopak. Agentuře neprospěje ani exhibování nejčerstvějšími marketingovými buzzwordy, ani učeně znějící mlha. Popište stručně a prakticky své záměry, zkušenosti a cíle. Rozmyslete, jak je budete měřit. A pokud zjistíte, že nemáte tak úplně jasno, zatím zadávачku do světa nepouštějte. Vyhnete se pozdějšímu tápání a vyhazování peněz.

### Pohled interního zákazníka:

Cílem kampaně není udělat kampaň. Když agentura dostane jasné a věcné zadání, očekáváme stejnou nabídku. Usnadňuje to vyhodnocování. A zpřehledňuje cenovou nabídku. Pokud není zadání jasné, těžko dokážeme posoudit, zda na něj nabídka správně odpovídá. Oceníme podporu při formulování zadání, protože každý občas propadne provozní slepotě. Co se nám zdá nad slunce jasné, to se někomu mimo společnost může jevit jako nesrozumitelné.

### Pohled dodavatele:

Pokud dostaneme kvalitní zadání, už je to jen na nás. Nemůžeme nikomu nic vyčítat, s nikým se dohadovat. A klient může sám posoudit, jak se nám zadařilo. Za takových okolností se umíme vypořádat s tím, že někdo byl lepší. Víme proč a příště to budeme my. Oceníme jasnou zpětnou vazbu. Na tom můžeme příště všichni jenom vydělat.

## TIP

Víte, že AKA nabízí pomoc certifikovaných konzultantů s letitou praxí při zpracování profesionálního a efektivního briefu? Nechte si zpracovat brief nebo prověřit své zadání nezávislým pohledem. Obraťte se na AKA.  
[www.aka.cz](http://www.aka.cz)



# Vyberte si tým

Chybí v prezentaci agentury slide týkající se týmu, jenž by na vaší zakázce pracoval? Nepočítejte a priori s tím, že to budou titíž lidé, kteří dorazili představit nabídku do tendru.





## AGENTURA CHCE UDĚLAT DOJEM.

Na prezentaci obvykle nastoupí výkvět, to ale neznamená, že ti, kteří vás okouzlili, budou každodenně vyšívat na vaší kampani. Do pole nastoupí jiný tým, který nejspíše nemá až takové herecké předpoklady. To nemusí být nutně špatně, protože vy oceníte jiné vlastnosti než sebeprezentaci. Ale měli byste vědět, s kým do toho vlastně jdete. Nechte si představit ty opravdové dělníky, dejte si čas na seznámení. Chemie je mocný faktor a sebelepší prezentace nemusí o úrovni spolupráce vypovídat mnoho.



---

### Pohled interního zákazníka:

Náš byznys je věcí dennodenního setkávání, vyjasňování, řešení průšvihů, překonávání těžkostí i radostí z úspěchů. K tomu potřebujeme co nejlepšího partnera. Marná sláva: neochotný, pomalý, neempatický expert na světové úrovni – tak ten to není. Je skvělé ocenit na prezentaci šarm a výmluvnost ředitele agentury, ale obrazně řečeno: škrábat brambory a mýt nádobí budeme s jeho paní hospodyní. A tu chceme poznat předem.

---

### Pohled dodavatele:

Ano, chceme se blýsknout. Chceme, aby naše myšlenky a nápady prezentoval ten, kdo to umí nejlépe. Komu je rozumět, kdo dokáže nadchnout, reagovat na dotazy. Ale víme, že tým má jiné úkoly. Oceníme, když ho budeme moci představit těm, s nimiž pak bude pracovat. Ale pokud o tendru rozhoduje někdo, kdo vlastně s naším týmem nepříjde do styku, ztrácí takové představení týmu úplně smysl.



# Kolik to má stát

Jako nekoupíte stejný obraz od Picassa levněji od jiného majitele, ani kreativní návrh jedné agentury nepořídíte za menší peníze u jiné.



## STRATEGICKÉ A KREATIVNÍ SLUŽBY NEJSOU KOMODITA.

Neplatí „když se nedohodnu s vámi, koupím to od někoho jiného lépe“, protože na prodej je unikátní řešení, chráněné autorským právem. Tohle prostě jinde nekoupíte. Není vaší rolí posuzovat, které řešení je pro interního zákazníka to nejlepší, protože to nejlépe posoudí právě on. Je rolí nákupu zajistit, že interní zákazník dostane za své peníze to, co nakupuje. Primárně jde o čas a lidi.

---

### Pohled interního zákazníka:

Je obvyklé, že jedno řešení předložené ve výběrovém řízení pokládáme za nejlepší. Zřídka se stává, že jsou dvě stejně hodnotná, ale různá řešení pokládána za srovnatelná. Roli hraje i chemie týmu, reference a zkušenosti. Proto je úlohou marketingu vybrat toho, s nímž bude třeba i roky pracovat. Nastavení standardů, včetně takových věcí, jako jsou SLA, reporting, rychlost reakce na požadavky, podoba výkazů a čtvrtletních hodnocení apod., to jsou věci, ve kterých oceníme roli nákupu.

---

### Pohled dodavatele:

Pokud nákup striktně vyjednává procesní podmínky spolupráce, leckdy to i agenturám pomáhá vylepšit procesní řízení. Jakmile se ale nákup začne zabývat posuzováním hodnoty kreativních nebo strategických návrhů, obvykle tím jen prozradí svou neznalost a v konečném důsledku popudí i interního zákazníka.

# 9

## Win-win

Po podpisu smlouvy by od vás dodavatel neměl odcházet s pochybnostmi, jestli se mu za ty peníze vůbec vyplatí pro vás pracovat.





## S DOBRÝM BYZNYSEM JSOU SPOKOJENÉ OBĚ STRANY

Někteří lidé mají v povaze touhu vítězit, pokořit „nepřítele“ bez ohledu na následky. Pokud se takoví lidé objeví v nákupu, mohou být populární mezi svými, ale ve finále firmě více škodí než prospívají. Svým „vítězstvím“ totiž zavaří těm, kteří budou důsledky jejich slavného počínu pociťovat při každodenní práci. Dlouhodobý strategický vztah by měl být založen na důvěře a víře, že se oběma stranám vyplácí. To možná neplatí u jednorázového nákupu. Ale u partnera vždy. V byznysu i doma.

---

### **Pohled interního zákazníka:**

Je velmi nepříjemné pracovat s agenturou, která vám připomíná, že podmínky spolupráce jsou pro ni nevýhodné. Jaká je asi motivace takové agentury? Kde nás asi ošídí, aby si aspoň trochu pomohli? Máme být neustále ve střehu? To je únavné a nekonstruktivní.

---

### **Pohled dodavatele:**

Občas se stane, že klient agenturu dotlačí do podmínek, které nejsou komfortní. Je pak těžké vycházet klientovi vstříc, když potřebuje něco navíc. A to potřebuje vždycky. Držet se striktně nastavených podmínek může zadavateli působit potíže v každodenním provozu. Ale kde není prostor ani dobrá vůle na jedné straně, stěží se hledá na straně druhé.

# O autorech

---

**Michal Kuklík**

Celý profesní život se pohybuje v reklamě, nejprve jako reprezentant velkých mezinárodních full service agentur, kde působil v mnoha agenturních pozicích. Po deseti letech na straně dodavatele se nechal po mírném přemlouvání zlákat jedním z největších tehdejších zadavatelů, společností EUROTEL, aby nabyté zkušenosti poskytl druhé straně. Během dalších patnácti let profesní kariéry realizoval desítky výběrových řízení, která se týkala reklamního a mediálního trhu, nejen v České republice.

---

**Marek Hlavica**

Jako partner vedl agenturu Impact, poté působil na straně zadavatele ve společnostech Philip Morris, Citibank, ČEZ a Plzeňský Prazdroj. Jako konzultant stál na straně zadavatelů ze soukromé i veřejné sféry, pomáhal i s formulací nabídek pro agentury. Je výkonným ředitelem AKA a certifikovaným konzultantem pro Metodiku zadávání veřejných zakázek a Férový tendr – standardy AKA pro výběrová řízení pro soukromý i veřejný sektor.



