

2019

AGENCIJSKI NATEČAJ

DOBRA
PRAKSA

UVOD

Poslanstvo Slovenske oglaševalske zbornice (SOZ) je, da kot članica Evropskega združenja agencij za tržno komuniciranje (EACA) in kot strokovni organ na slovenskem trgu skrbi za skupne interese stroke (medijev, oglaševalcev in agencij), pripravo standardov ter za profesionalno in etično prakso.

V skladu s tem si želimo pripraviti standard dobre prakse v vseh segmentih delovanja vseh članic SOZ in drugih, ki imajo stik s stroko. Dokument je zasnovan kot vodilo vsem, ki se natečajev lotevate prvič, ter zajema priporočila, korake in smernice, ki jih morate upoštevati pri izvedbi natečaja. Verjamemo, da vam bo to koristno vodilo pri izvedbi natečaja. Za vse druge z izkušnjami pa je dobrodošel opomnik za upoštevanje uveljavljenih mednarodnih standardov v stroki. Dolgoročno sodelovanje med oglaševalcem in agencijo koristi predvsem oglaševani blagovni znamki. Menjava partnerjev v komunikacijskih procesih zato velikokrat mogoče ni najboljša rešitev.

Dokument je enakovredno pomemben za agencije, ki sodelujejo na natečajih, ter je ključen za razmislek o nalogah in odgovornostih, ki jih agencija sprejme z natečajem ali novim poslom, tj. ko se vključi v postopek natečaja ali v nov partnerski odnos. Agencija se mora vsekakor zavedati, da je za oglaševalca njegova blagovna znamka najpomembnejša vrednost, zato mora kredibilno in kompetentno tako tudi ravnati, ne samo v procesu natečajnega postopka, ampak tudi pozneje, ko prevzame odgovornost upravljanja blagovne znamke.

Oglaševalcu je izbor pravega partnerja izjemno pomemben, saj potrebuje partnerja, ki mu pomaga povečati vrednost blagovne znamke in poslovne cilje, nadgraditi ali ustvariti ugled blagovne znamke in ob tem seveda tudi vplivati na dobičkonosnost. Za dobre rezultate so potrebni dobri odnosi med partnerjema, kakovost del in delovanja, odgovornost in skrbnost obeh partnerjev, saj le tako lahko nastanejo zdravi temelji med agencijo in oglaševalcem.

Natečaji so dostikrat nujni, želimo pa si, da obe strani vnaprej razmisli, ali je natečaj res nujno potreben. Natečaji vsekakor lahko prinesejo pozitivne spremembe v marketinških aktivnostih ter so lahko pot k učinkovitejšim rešitvam spleta komunikacij in h konstruktivnim in kompetentnim medsebojnim odnosom.

Izvedba natečaja je zahtevna za obe strani, agencijo in oglaševalca, in pomeni dodatno obremenitev v smislu časa in denarja, zato verjamemo, da je dobro in jasno izveden natečaj pot do kakovostnih rešitev, ki bodo omogočile povečanje vrednosti blagovne znamke. Kot vodilo smo tako dokument strukturirali po fazah in obsegu nalog, ki so v pomoč pri odločitvi, katera način in pot sta najprimernejša za cilje, ki se želijo doseči.

Cilj dokumenta s primeri dobre prakse je ustvariti kakovostne smernice, ki bodo agencijam omogočile, da se za izbor agencije potegujejo uspešno in učinkovito, oglaševalcu pa omogočile, da izbere agencijo, ki najbolj ustreza njegovim potrebam, in seveda posledično ustvari najboljšo vrednost za svoje potrebe. Vodilo je vsekakor delovati pregledno in strokovno v procesih izvedbe natečajev, kar bo dolgoročno doprineslo k ugledu stroke tako z vidika agencij kot oglaševalcev.

Dokument je usklajen z mednarodnimi standardi Evropskega združenja agencij za tržno komuniciranje (EACA) in Svetovne zveze oglaševalcev (WFA), katerega članica je Slovenska oglaševalska zbornica.

Dokument je pripravila Saša Leben, skupaj s Katjo Vidovič in v sodelovanju z SZO in SZOA.

IZVEDBA NATEČAJEV ZA IZBOR AGENCIJE

V praksi poznamo več vrst tipov natečajev, pri čemer se ti razlikujejo po tem, kaj oglaševalec potrebuje, kaj je naloga agencije in kaj želi oglaševalec doseči kot končni rezultat izbora agencije. Primeri teh so:

- pozivi na natečaj za celovit obseg dela tržnega komuniciranja ali kampanje (strategija, kreativni del, below the line (BTL) digitalne komunikacije in kanali ter medijsko načrtovanje in zakup);
- poziv za natečaj za kreativni del tržnega komuniciranja (brez medijskega načrtovanja in zakupa);
- poziv za natečaj za medijsko načrtovanje in zakup;
- poziv za natečaj za druge kanale komuniciranja v okviru tržnega komuniciranja (PR, BTL, dogodki, digitalni kanali komunikacije ...);
- **poziv za predstavitev agencije (kot pred izbor za izvedbo natečaja) – predstavitev referenc, poslovanja in ekipe:**
 - *pri izboru in pregledu trga razmislite o zahtevanem tipu agencije glede na natečajni projekt (agencije polnega spleta storitev, agencije specializiranih storitev).** Predlagamo, da glede na nalogo in svoje pričakovane cilje pridobite reference o agencijah, za katere menite, da ustrezajo razpisnim pogojem. Primerjajte pridobljene informacije glede na lastne zahteve in pričakovanja;
- **poziv za oddajo ponudbe z določitvijo cen za izvedbo specifičnih elementov del (razpis za zbiranje predlogov),**
- **pozivi za javni razpis oz. javno naročilo**

Pravila za izvedbo natečajev za izbor agencije veljajo za izvedbo vseh vrst natečajev. Nanašajo se na zasebni in javni sektor, razen kadar veljavni predpisi za posamezni sektor določajo drugače.

Spremni dokumenti, ki so v pomoč pri izvedbi natečaja za izbor agencije, so na voljo pri SOZ in so:

- *Izvedba natečajev za izbor agencije,*
- *Od poslovne strategije do uspešnega tržnega komuniciranja,*
- *Vrednotenje uspešnosti in učinkovitosti komuniciranja,*
- *Oglaševalski brief,*

- *Avtorske pravice v oglaševanju,*
- *Presojanje idejnih konceptov in rešitev,*
- *Struktura in vrednotenje agencijskih storitev,*
- *Raziskave v tržnem komuniciranju,*
- *Priporočila javni upravi pri pripravljanju javnih razpisov na področju medijskega zakupa.*

Za razlago dokumenta oziroma posameznih določil je pristojna odgovorna oseba pri SOZ.

TEMELJNI RAZMISLEKI PRED RAZPISOM NATEČAJA

1. Izbira nove agencije ali nadgrajevanje dolgoročnega sodelovanja z obstoječo agencijo je za oglaševalca zaradi prispevka, ki ga ima agencija pri tržnem komuniciranju oglaševalčevih blagovnih znamk in (ali) oglaševalca, ključnega pomena.
2. Če se sprejme odločitev za razpis natečaja, ni vedno najučinkovitejši način, da se razpiše natečaj celovitih tržno-komunikacijskih storitev.* Zadostuje lahko natečaj za predlog na primer strateškega nastopa posamezne blagovne znamke na trgu.
3. S pripravo in izvedbo natečaja ter vzpostavitve novega partnerskega odnosa z novo agencijo so povezani s stroški, ki jih ob nadgradnji sodelovanja z obstoječo agencijo ne bi bilo. Načela za izvedbo natečajev za izbor agencije vsebujejo zakonite postopke priprave in izvedbe natečajev ter so namenjena ekonomizaciji natečajnega postopka in optimalizaciji izbire najboljšega partnerja, proces pa je obremenjujoč za vse vpletene.
4. Agencije morajo pred odzivom na natečaj razmisliti, ali imajo vse potrebno znanje za izpolnitev nalog in potrebne kadre ter so zmožne izvesti naloge, če na natečaju pridobijo projekt. Znanje, kompetence in delo, ki ga predstavljajo, morajo izražati tudi zmožnosti in izvedbo ponujenih storitev in rešitev v celotnem obdobju, za katero oglaševalec išče partnerja.

KLJUČNA NAČELA IN IZVEDBA NATEČAJA

Za lažjo predstavo, kako poteka izvedba natečaja, smo celoten postopek in smernice razdelili v smiselne vsebinske sklope, ki si časovno sledijo in naj bodo vodilo pri izvedbi natečaja:

1. PRED ZAČETKOM IZVEDBE NATEČAJA ZA IZBOR AGENCIJE

- a. Vedno poskusite rešiti odnos z agencijo, preden se lotite novega natečaja.
- b. Prednost naj ima pošten odnos z agencijo.
- c. Če je le mogoče, se izognite celovitemu natečaju izbora, ki je lahko časovno in stroškovno zajeten zalogaj za obe vpleteni strani (agencijo in oglaševalca).

2. ZAČETEK NATEČAJA

- a. Sestavite odločevalsko ekipo, v kateri bodo strokovnjaki z več področij.
- b. K sodelovanju povabite dodatne svetovalce/strokovnjake s področij, za katera sami nimate izkušenj z natečaji.
- c. Pred razpisom natečaja zelo jasno opredelite komunikacijske/marketingške cilje, ki vam bodo v pomoč pri jasni opredelitvi vloge, obsega in sredstev, ki jih lahko namenite za agencijo.
- d. Pripravite jasno in izvedljivo časovnico izvedbe natečaja (upoštevajte čas, potreben za odločanje, usklajevanje in potrjevanje).
- e. Bodite jasni in natančni o komunikaciji v procesu izvedbe natečaja (interno, do vseh vpletenih in do drugih javnosti).
- f. Jasno opredelite ali bo potekal predizbor in katera merila veljajo zanj.

3. BRIEFING

- a. Napišite jasen, dosleden, popoln in dobro premišljen (vsebina, jasni cilji, naloge in pričakovanja) brief.
- b. Zagotovite, da so merila za presojo in vrednotenje jasna za vsak korak izvedbe natečaja in da so jasno znana in načrtana vnaprej.
- c. Zagotovite preglednost in jasnost postopka.

4. UPRAVLJANJE IZVEDBE NATEČAJA

- a. Upoštevajte razloge za izvedbo natečaja v zvezi s cenami izvedbe in stroški, povezanimi z natečajem, ter vedno spoštujte mednarodna pravila, zakonodajo in zadevne pogodbe.
- b. Izvedite spoznavni sestanek z agencijami.

5. ODLOČANJE

- a. Ko sporočate ocene in merila odločanja, bodite formalni in pregledni.
- b. Izvedite predhodni pogodbeni razgovor, na katerem vnaprej opredelite pogodbeno pričakovanja, in tako preprečite neugodna presenečanja po sprejeti odločitvi.
- c. Agencijam, ki niso bile uspešne, ponudite možnost pojasnitve (debriefta).

6. PO IZVEDBI NATEČAJA

- a. Materiale upravljajte spoštljivo in z vso skrbnostjo, poleg tega vse dokumente obravnavajte kot poslovno skrivnost v skladu z varovanjem avtorske pravice in poslovnih skrivnosti.
- b. Skrbno upravljajte varnost intelektualne lastnine in lastnine, ki ni varovana z zakonodajo o varovanju avtorske pravice (interno in do agencij).
- c. Proces predaje gradiv in materialov ob menjavi agencij upravljajte z vso skrbnostjo.

** Ključna načela so usklajena s Svetovno zvezo oglaševalcev (WFA) in Evropskim združenjem agencij za tržno komuniciranje (EACA), katerih član je SOŽ.*

PRAVILA IN SMERNICE ZA USPEŠNO IZVEDBO NATEČAJA ZA IZBOR AGENCIJE

1. PRED ZAČETKOM IZVEDBE NATEČAJA ZA AGENCIJO

1.1. RAZLOGI ZA SPREMEMBO/NATEČAJ

Razlogov za natečaj ali spremembo izvajalca storitev je lahko veliko. Pomembno je, da vse vpletene strani razumejo in opredelijo razloge za tovrstno odločitev. Če menite, da to ni mogoče, jasno opredelite pričakovanja in končne rezultate (vsebine). Tem ciljem skrbno sledite v celotnem procesu izvedbe natečaja.

Ključni razlogi so lahko:

- zdajšnja pogodba med oglaševalcem in agencijo se izteka in treba jo je revidirati (op, v kolikor pogodba ne ustreza dejanskemu obsegu),
- strateška ali kreativna nesoglasja (nekompatibilnost),
- slabi rezultati nalog v domeni agencije,
- nezadovoljivo medijsko načrtovanje in /ali zakup,
- nezadovoljstvo oglaševalca,
- agencija želi prevzeti konkurenčnega oglaševalca,
- agencija in oglaševalec mogoče želita prekiniti sodelovanje.

1.2. ALI JE NATEČAJ EDINI NAČIN – V RAZMISLEK

Predlagamo, da obe vpleteni stranki, agencija in oglaševalec, vedno poskusita rešiti odnos, preden se odločite za izvedbo natečaja. Partnerski odnos je obojestranski, zato je vreden razmislek obeh strani o delu in odnosu. Na podlagi izkušenj se je pokazalo, da dolgotrajni odnosi med agencijo in oglaševalcem pozitivno vplivajo na razvoj in uveljavitev blagovne znamke na trgu. Seveda je mišljeno kakovostno vsebinsko sodelovanje, ne le izvedbeni način delovanja med partnerjema.

Iskanje nove agencije je lahko časovno zamudno,

poleg tega je stroškovno velik zalogaj za obe vpleteni strani. Ob tem je treba upoštevati še čas za uvajanje in učenje nove izbrane agencije.

Predlagamo, da poskusite s svojo agencijo uvesti letno evalvacijo, pri čemer obe vpleteni stranki presodita sodelovanje ter stremita k izboljšanju odnosov in sodelovanja na točkah, ki utegnejo biti pereče pri vsakodnevnem delu. Tako lahko sproti rešujete vprašanja, v zvezi s katerimi niste zadovoljni.

1.3. ALI JE CELOVIT NATEČAJ RES POTREBEN

Pri odločitvi za natečaj naj bo prednostna izbira pošten odnos z zdajšnjo agencijo, zato jo pred izvedbo natečaja obvestite in se temeljito pogovorite o razlogih.

Če je le mogoče, se izognite celovitemu natečaju, ki je lahko časovno in stroškovno zajeten zalogaj za obe vpleteni strani (agencijo in oglaševalca). Če je cilj ali izziv nov strateški, kreativni ali medijski pristop ali le nova naloga (kot je npr. nova blagovna znamka, izdelek ...), se lahko oglaševalec odloči, da se za ta namen dogovori z novimi agencijami. V tem primeru mogoče ni treba izvesti celovitega natečaja.

Razmislite o drugih načinih in možnostih:

- pregled trga za agencije s specifičnim znanjem na specifičnem področju dela (kvalifikacije in priporočila),
- povabilo izbranih agencij na predstavitev: spoznavni sestanek z vsebinsko poglobljenim uvidom v ekipo ter pogovorom o znanju in možnostih dela z agencijo,
- analiza ter strateški in kreativni ali medijski pristop, ki najbolj ustreza poslovnim ali marketinškim ciljem oglaševalca,
- pregled izvedbenih možnosti projekta z RFI (Request for Information) ali RFP (Request for Proposal) z izbranimi agencijami.

Pri izboru agencije in pregledu trga razmislite o

zahtevanem tipu agencije glede na natečajni projekt (agencije polnega spleta storitev, agencije specializiranih storitev). * Predlagamo, da glede na nalogo in svoje pričakovane cilje pridobite reference o agencijah, za katere menite, da ustrezajo razpisnim pogojem. Pridobljene informacije proučite glede na lastne zahteve in pričakovanja.

1.4. NATEČAJ ZA MEDIJSKO NAČRTOVANJE IN ZAKUP

Natečaj za izbor agencije za medijsko načrtovanje in zakup naj bo razpisan s ciljem izboljšanja učinkovitosti oglaševanja in povračila naložbe v oglaševanje.

Natečaj naj ne pomeni vedno nižanja cen medijskega načrtovanja in zakupa, nikakor pa to ne sme biti glavni cilj izvedbe natečaja.

Kadar oglaševalec želi optimizirati obseg dela in preveriti cene, naj jasno določi proračun, in to po medijih in pozicijah, in ciljno skupino, na podlagi česar se določijo cene. Pri tovrstnih natečajih je treba razumeti, da se vsakršna sprememba zunaj parametrov iz briefa izraža pri končni izvedbi tudi na drugačne končne cene.

Razmislite, kaj želite doseči z natečajem

- Ali želite poiskati pravega partnerja, ki bo podpiral marketinške cilje s strateškim pristopom k ciljnim skupinam (na podlagi znanja agencij, z agencijskimi orodji in raziskavami) in bo ustvaril najboljšo strateško izrabo medijskega spleta za doseg želenih ciljev?
- Ali želite poiskati medijskega partnerja, ki bo skupaj s partnerskim nastopom celovito zastopal oglaševalca v odnosu do medijev in tako kar najbolj maksimiral specifične potrebe oglaševalca? Agencija bo oglaševalca zastopala celovito s svojo skupno močjo pozicije do medija in tako omogočila kar najboljši izkoristek naložbe oglaševalca.
- Ali je smiselno celovit proračun razpršiti na specifične ponudbe različnih ponudnikov in s tem izgubiti možnost kar najboljšega izkoristka oglaševanja zaradi priložnostne ponudbe majhnega dela umestitev v specifičnem mediju?
- Ali je smiselno izvesti natečaj za cenovno optimizacijo ali je primernejše z zdajšnjo agencijo izvesti pogajanja z mediji?
- Ali je smiselno izvesti natečaj le za potrebe

optimizacije ključnih kazalnikov uspešnosti (potrebujete prihranke, bolj ciljno usmerjeno oglaševanje ...)?

V primeru javnega razpisa na področju medijskega zakupa priporočamo, da sledite usmeritvam v dokumentu **SOZ Priporočila javni upravi pri pripravljanju javnih razpisov na področju medijskega zakupa**.

2. ZAČETEK NATEČAJA

Če ste izčrpali vse druge možnosti in ste se kot oglaševalec odločili za razpis natečaja, sta pomembna priprava na natečaj ter jasna opredelitev vseh pravil in informacij ter poteka natečaja.

2.1. SESTAVA EKIPE TER VLOGE IN NALOGE OGLAŠEVALCA

Ključni in prvi korak je sestava enotne multidisciplinarne odločevalske ekipe, ki bo upravljala celotni postopek in izvedbo natečaja. Če nimate izkušenj z natečaji, priporočamo, da se oprete na svetovanje zunanjih strokovnjakov s področij, za katera razpisujete natečaj.

Celotna ekipa mora biti seznanjena s pravnim vidikom varovanja podatkov in prejetih rešitev. Za smernice in zakonodajni vidik priporočamo, da sledite usmeritvam v dokumentu **SOZ Avtorska pravica v oglaševanju**, ki obravnava tudi **varovanje zaupnosti, izjave o nerazkritju in odgovornosti** (avtorskopravno nevarovane stvaritve, odgovornost agencij, odgovornosti oglaševalcev ...).

Če so del izvedbe natečaja tudi cene storitev ali ponudb, vključite v ekipo tudi osebo, odgovorno za finančne zadeve, da bo seznanjena z vsebino posla, preden se opredelijo proračun in cene in se izvedejo pogajanja. Za smernice in vidik vrednotenja storitev predlagamo, da sledite usmeritvam v dokumentu **SOZ Struktura in vrednotenje agencijskih storitev**.

Naloga odločevalske ekipe je, da že na začetku pripravi informacije in vse potrebne dokumente za izvedbo natečaja.

Zberite vse potrebne podatke

- Izdelajte posnetek stanja (pozicija blagovne znamke, podjetja, ciljne skupine, prodajni rezultati ...).
- Jasno opredelite komunikacijske/marketinške cilje, ki vam bodo v pomoč, ko boste začrtali

- vlogo, obseg in proračun za agencijo.
- Določite komunikacijske in druge prvine natečajnega projekta ter opredelite potencialni prispevek agencije.
- Pripravite temeljna izhodišča natečajnega projekta in določite proračun.
- Poiščite pomembno komunikacijsko ali drugo storitev, ki jo zelo cenite (primeri iz prakse).
- Opredelite ključne kazalnike uspešnosti (bodite konkretni – da bodo merljivi). Preglejte reference – in jih umestite v vrednotenje: določite jasna merljiva merila referenc glede na ustreznost vaših potreb.

Za smernice in opredelitev ciljev ter obsega in nalog v skladu z natečajem predlagamo, da sledite usmeritvam v dokumentu SOZ **Od poslovne strategije do uspešnega tržnega komuniciranja**, v katerem lahko jasneje pregledate **elemente tržnega komuniciranja**, na podlagi katerih lahko opredelite tudi nalogo na podlagi potreb (korporativna strategija, strategija blagovne znamke, podoba blagovne znamke, arhitektura blagovnih znamk, taktični načrt blagovne znamke, posamezna tržnokomunikacijska akcija ...).

Za specifične naloge in pripravo informacij, ki jih agencija potrebuje kot spremne podatke za izvedbo naloge, predlagamo, da uporabite raziskave, ki lahko utemeljijo trenutno stanje in so izhodišče za spremembo ali nalogo. Priporočamo še, da se seznanite z dokumentom SOZ **Raziskave v tržnem komuniciranju**.

Glede na potrebe v skladu z natečajem in naloge, ki jih pričakujete od agencije (obseg natečaja), pripravite jasno in realno izvedljivo časovnico izvedbe ali poteka natečaja (upoštevajte čas, potreben za odločanje, usklajevanje in potrjevanje).

Določite jasne roke izvedbenih korakov

- Pripravite natančno časovnico vseh elementov izvedbe natečaja in jo dosledno upoštevajte.
- Predstavitev natečajnega projekta in predajo natečajne dokumentacije vsem izbranim agencijam določite na isti dan.
- Zagotovite dovolj časa za izdelavo kakovostnih agencijskih predlogov, odvisno od vrste zahtevanih storitev.
- Čas, ki ste ga določili za pripravo natečajnega projekta, preverite z izbranimi agencijami in ga pozneje ne spreminjajte.
- Zagotovite, da bo čas za pripravo natečajnih projektov za vse sodelujoče agencije enak.

- Vse predstavitve natečajnih projektov praviloma določite na isti dan.

Predvsem pa bodite jasni in striktni o komunikaciji v procesu izvedbe natečaja (interno, do vseh vpletenih in do drugih javnosti).

Vsem zagotovite dostop do pomembnih podatkov

- K natečajni dokumentaciji priložite izjavo o varovanju in zaupnosti podatkov ter jo pred izmenjavo katerih koli podatkov predložite v podpis vsaki sodelujoči agenciji.
- V natečajni dokumentaciji navedite ime in telefonsko številko kontaktne osebe v podjetju, ki je odgovorna za izvedbo natečaja.
- Bodite pripravljeni, da z vsemi z agencijami, ki sodelujejo na natečaju, med pripravo natečajnih projektov delite ključne podatke o trgu in izsledke vseh pomembnih raziskav, s katerimi razpolagate.
- Poskrbite, da bo kontaktna oseba v podjetju, ki je odgovorna za izvedbo natečaja, navzoča na vseh predstavitev natečajnih projektov in predstavljena agencijam.
- Vsem sodelujočim agencijam zagotovite enake možnosti dostopa do pomembnih podatkov in pojasnil.
- Poskrbite, da bodo vse sodelujoče agencije sočasno dobile vse dodatne podatke in pojasnila.

2.2. NALOGE AGENCIJE

Pri opredelitvi obsega natečaja je zelo pomembno jasno določiti tudi vlogo in naloge agencije. Predvsem je pomembno določiti jasen obseg posla nove agencije, pričakovanja za natečaj ter pričakovanja in naloge v primeru izbora agencije na natečaju.

Že ob pristopu k natečaju naj se jasno opredelijo specifikacije natečaja, briefing dokumenti, spremne informacije, dokumentacija, naloge in pričakovanja v času izvajanja natečaja ter predvsem naloge in pričakovanja v primeru izbora (tudi pogodbene in druge obveznosti), proračun in načini plačila.

Oglaševalec naj pri pripravi analizira svoja pričakovanja, vlogo agencije ter tržnokomunikacijske aktivnosti, potrebe in pričakovanja. Ob tem je treba opredeliti tudi, kateri tip agencije je potreben za izvedbo natečaja, v navezavi s tem se določita tudi lokacija in proračun.

2.3. KATERE AGENCIJE SO PRIMERNE – SPECIALIZIRANE ALI S CELOVITIMI REŠITVAMI

Oglaševalec mora razmisliti, kombinacijo katerih znanj mora agencija zagotavljati, da bo lahko uspešno opravila dane naloge, izpolnila pričakovanja in dosegla komunikacijske ali trženjske cilje.

Na natečaj vplivajo razlike, kot so:

- ali se potrebuje storitve s celovitimi rešitvami,
- ali se potrebuje le strategija,
- ali se potrebuje medijska agencija,
- ali je potreben specialist za direktni marketing,
- ali so potrebne digitalne komunikacije,
- ali je potreben izkustveni marketing (dogodki),
- ali je potrebno komuniciranje z različnimi javnostmi.

Glede na potrebe je treba racionalno pogledati, katera vrsta agencije lahko izpolni pričakovanja in opravi nalogo iz natečaja.

Oglaševalci, ki za potrebe lastnikov potrebujejo tudi spremno dokumentacijo (npr. zagotavljanje korporativnih ali poslovnih meril (Corporate Responsibility for Suppliers, compliance)), naj pri izbiri pregledajo tudi poslovne podatke (Ajpes: stroški plač, informacijska oprema, zapadle obveznosti ...), iz katerih je razvidno, ali agencija izpolnjuje merila, preden jo povabijo k sodelovanju na natečaju (zaposlitvene politike, licenčnine, protikorupcijske klavzule ...).

***Referenčni seznam agencij je na voljo pri SOZ (soz.si/clanstvo/clani-soz).**

2.4. NA NATEČAJ POVABITE TRI AGENCIJE PLUS ENA (3+1)

Na natečaj povabite največ tri nove agencije + eno, tisto, s katero trenutno sodelujete. Preden pošljete vabila izbranim agencijam, preverite njihov odziv na natečajni projekt.

Izbrane agencije opozorite, da na natečajnem projektu ne morejo sodelovati, če pred natečajem ali med njim ugotovijo, da konkurenčno blagovno znamko ali oglaševalca že obravnavajo.

Poskrbite, da vas agencije, ki na natečaju ne morejo sodelovati, o tem nedvoumno in pisno obvestijo ter se obvežejo, da ne bodo zlorabile že pridobljenih podatkov.

Ne pustite se zapeljati v podaljšanje seznama povabljenih. Vse vabljenе agencije seznanimе s svojim izborom vabljenih agencij. Izjavo o razpisu natečaja lahko v dogovoru s povabljenimi agencijami pošljete izbranim medijem.

Če razpišete natečaj zaupne narave, pošljite agencijam zahtevo po zaupnosti v pisni obliki.

Priporočilo treh agencij se ne upošteva le v primeru zakonodajno določenih postopkov pri javnih razpisih in naročilih, v okviru katerih sledite zakonodaji.

2.5. PRORAČUN IN PLAČILA

Tudi obseg proračuna je eden izmed dejavnikov, ki vpliva na izbor agencije. Pomembno je, da oglaševalec določi obseg proračuna ter realno oceni zneske, naloge in pričakovanja za svoje razpisane teme natečaja.

Za smernice in vidik vrednotenja storitev predlagamo, da sledite usmeritvam v dokumentu SOZ **Struktura in vrednotenje agencijskih storitev**.

Priporočamo, da določite denarno nadomestilo

- Višino denarnega nadomestila agencijam za pripravo natečajnega projekta načrtujte v odstotkih od predvidenega proračuna natečajnega projekta.
- Poskrbite, da bo višina denarnega nadomestila za pripravo natečajnega projekta izrazila resnost vaših namenov in izpostavila zahtevo po čim kakovostnejših agencijskih predlogih.
- Višina denarnega nadomestila za pripravo natečajnega projekta mora biti za vse sodelujoče agencije enaka.
- Priporočljivo je, da se denarno nadomestilo v primeru več krogov izbora in če v prejšnjih krogih ni celovitih kreativnih rešitev ali že izdelanih medijskih načrtov, dodeli le agencijam v zadnjem krogu, tj. finalistom izbora.
- Denarno nadomestilo za pripravo natečajnega projekta izplačajte v vnaprej dogovorjenem roku na podlagi računa agencije.
- V natečajno dokumentacijo jasno zapišite višino denarnega nadomestila in razpisne zahteve, ki jih mora izpolniti agencija, da je do njega upravičena.
- Izbrani agenciji denarnega nadomestila ne izplačate.

Referenčni vir vrednosti agencijskih storitev je dokument Struktura in vrednotenje komunikacijskih storitev, dostopen pri Slovenski oglaševalski zbornici: www.soz.si.

3. BRIEFING

Pogosto se uporablja izrek: Natečaj je dober toliko, kot je dober brief. Najpomembnejši del izvedbe natečaja je priprava oglaševalskega briefa. Čas, ki se vloži v pripravo, se bo večkratno povrnil z boljšimi rezultati natečaja.

Za specifične naloge in pripravo kakovostnega briefa, ki ga agencija potrebuje za izvedbo naloge, predlagamo, da uporabite raziskave, ki lahko utemeljijo trenutno stanje in so izhodišče za spremembo ali nalogo. Priporočamo še, da se seznanite z dokumentom SOZ **Oglaševalski brief**.

Pripravite zapis vsebinskega dela natečajnih izhodišč (ang. brief)

- Napišite jasen, dosleden, popoln in dobro premišljen (vsebina, jasni cilji, naloge in pričakovanja) brief: jasno, temeljito in sistematično opredelite vsa vsebinska določila, potrebna za pripravo natečajnega projekta.
- Natančno opredelite svojo zahtevo o vrsti storitev, ki jih pričakujete v natečajnem projektu.
- (Referenčni opisi vrst agencijskih storitev so opredeljeni v Terminološkem slovarju Slovenske oglaševalske zbornice: www.soz.si.)
- Zgotovite, da so merila za presojo in vrednotenje jasna za vsak korak izvedbe natečaja in da so jasno znani in začrtana vnaprej.
- Zagotovite preglednost in jasnost postopka.

Za smernice predlagamo, da sledite usmeritvam v dokumentih SOZ **Oglaševalski brief**, **Vrednotenje uspešnosti in učinkovitosti komuniciranja** ter **Presojanje idejnih konceptov in rešitev**.

4. UPRAVLJANJE IZVEDBE NATEČAJA

Cilj natečajnega postopka izbire agencije je dobiti strateškega partnerja za tržno-komunikacijske naloge, ki bo pomembno doprinesel k razvoju znamke in zastavljenim ciljem. V idealnem primeru bo končni rezultat večletno sodelovanje med izbrano agencijo in oglaševalcem. Priporočamo, da se natečajnega postopka lotite v primerih kompleksnejših nalog (projektov, kampanj, ...) pri tem pa razmislite tudi o obsegu proračuna in dela, ki ga nameravate izvesti z agencijo. Priporočamo, da se to nanaša na primere nalog, za katere je minimalni proračun 50.000 evrov, ali enoletno sodelovanje. Če je obseg proračuna manjši,

priporočamo, da najprej preverite eno od prej naštetih možnosti izbire izvajalca projekta, ki je po obsegu in naložbi (vložku obeh vpletenih strani) manj obremenjujoča.

V prvem delu dokumenta smo opredelili pripravljalne korake pri izvedbi natečaja, ki so nujni za dober rezultat natečaja.

PRIPRAVLJALNI KORAKI

- sestava ekipe naročnika
- priprava dokumentacije (raziskave, podatki, ciljne skupine)
- brief (priprava dokumentacije)
- določitev obsega del in nalog agencije
- odločitev o vrsti natečaja
- odločitev o vrsti agencij, ki se pozovejo k sodelovanju na natečaju
- odločitev o obsegu proračuna in nadomestilih

Drugi del je upravljanje izvedbe natečaja, pri čemer je treba jasno opredeliti roke, korake in način izvedbe natečaja.

IZVEDBENI KORAKI (UPRAVLJANJE IZVEDBE):

- zagotavljanje preglednosti komunikacije
- priprava seznama povabljenih agencij
- glavni del izvedbe natečaja: priprava briefa, časovnica, predstavitev
- uskladitve pogojev sodelovanja
- sestava odločevalske ekipe in priprava meril

4.1. PREGLEDNOST KOMUNIKACIJE

Pregledna komunikacija je temelj zaupanja, ko vzpostavljate dolgoročni partnerski odnos. Pri komunikaciji upoštevajte razloge za izvedbo natečaja v zvezi s cenami izvedbe in stroški, povezanimi z natečajem, ter vedno spoštujte mednarodna pravila, zakonodajo in zadevne pogodbe.

Poleg tega ravnajte pregledno v odnosu do svoje agencije, zato se, še preden objavite natečaj, z njo odkrito pogovorite o razlogih za natečaj. Ob tem premislite, ali želite, da sodeluje na natečaju ali ne, preden razpošljete povabila. Če so med vami in agencijo nesoglasja, priporočamo, da jih poskušate razjasniti, preden objavite natečaj, da nerešena vprašanja ne bi vplivala na objektivnost presoje.

Če je oglaševalec povabil svojo agencijo k sodelovanju in je z njo zadovoljen, naj ji to tudi jasno sporoči.

4.2. SEZNAM POVABLJENIH AGENCIJ

Glede na prejšnja priporočila o vrsti agencij je oglaševalec verjetno že pripravil okvirni seznam možnih agencij za izvedbo natečaja. Krčenje seznama agencij na tri agencije, ki jih bo oglaševalec povabil k natečaju, je zahtevno dejanje. Če pa se dobro pripravi uvodni del izvedbe natečaja, pri čemer se proučijo strokovnost, znanje in kompetence, ki jih agencija lahko zagotavlja, ter se ti proučijo glede na naloge in potrebe oglaševalca, se bo seznam verjetno že skrajšal.

Pravila in ugotavljanje nasprotja interesov

Ena od možnosti zmanjšanja števila agencij sta pregled trga in upoštevanje pravil konkurenčnosti. Ta del si lahko oglaševalec zagotovi z jasno opredeljenimi pravili konkurenčnosti, pri čemer pozove agencije iz svojega ožjega izbora k preverjanju konkurenčnosti.

Oglaševalec naj opredeli področja, ki so lahko sporna pri konkurenčnosti (osebe, področja dela, obseg dela idr.), ter agencije pozove k predložitvi dokumentacije.

Spoznajte agencije

Pri zmanjšanju števila agencij je lahko uvodni korak tudi spoznavni sestanek z agencijami, da spoznate agencije, njihovo delo in strokovnost s področij, ki jih potrebujete.

Za pripravo na spoznavni sestanek naj oglaševalec prouči reference in priporočila, pri čemer razkrije namero o izvedbi natečaja in povabi agencije iz svojega skrajšanega nabora k oddaji predstavitvenega portfelja s področja natečaja. Agencije na spoznavnem sestanku predstavijo svoje znanje in specializacijo ter namenijo čas spoznavanju z oglaševalcem.

Priporočila za spoznavni sestanek:

- predstavitev referenc in priporočil naj bo časovno omejena,
- čas za spoznavni del naj bo usmerjan in vsebinsko voden,
- oglaševalec naj nameni čas za pojasnitev svojega dela, načina dela, pričakovanj in potreb,
- agenciji naj nameni vprašanja in čas za predstavitev ter razpravo o področjih dela in specializacijah, potrebnih za izvedbo natečaja,
- če je mogoče, naj se sestanka udeleži celotna

ekipa agencije, ki bo izvajala natečaj.

Ožji izbor

Oglaševalec po tem, ko opredeli pravila konkurenčnosti in prejme predstavitev, izbere agencije, ki jih bo povabil k izvedbi natečaja. V fazi zbiranja predstavitev in dokazil konkurenčnosti se dostikrat zgodi, da nekatere agencije ne morejo pristopiti k natečaju.

V tej fazi oglaševalec z izbranimi agencijami preveri, ali so vse pripravljene sodelovati na natečaju. Po potrditvi oglaševalec povabi k natečaju tri izbrane agencije.

4.3. GLAVNI DEL IZVEDBE NATEČAJA

Po tem ko je oglaševalec izbral agencije, ki jih bo povabil h glavnemu delu izvedbe natečaja, je pomembno opredeliti jasno časovnico izvedbe ter korake in faze izvedbe nalog.

Pri razpošiljanju dokumentacije je treba jasno navesti korake ter roke in način izvedbe.

Ključne informacije, potrebne pri izvedbi:

- Agencijam skupaj z vabilom pošljite dokumentacijo.
- Jasno navedite kontaktno osebo za komunikacijo ter določite proces komunikacije in roke.
 - o Datum debriefa naj bo jasen in predvidite dovolj časa, da lahko agencije pripravijo vprašanja. Opredelite še, ali bo debrief sočasno za vse agencije ali ima vsaka agencija svoj termin.
 - o Navedite osebe in čas, ki bo na voljo na debriefu. Opredelite še, ali boste z vsemi podelili vsa vprašanja in odgovore ali ne.
- Predvidite ustrezen datum in dovolj časa za izvedbo za obseg naloge in korake.
- Datum predstavitev naj bo znan vnaprej. Navedite še, ali agencija pošlje predstavitev vnaprej.
- Navedite nabor elementov izvedbe in dokumentov ki jih agencija pripravi do predstavitev.

Brief in debrief

Tudi če je bila naloga pri pripravi oglaševalskega briefa in spremne dokumentacije dobro opravljena, je treba predvideti, da nekateri vidiki ne bodo v celoti razumljeni, zato je treba načrtovati čas za pregled dokumentacije in pripravo vprašanj.

Možnost vprašanj in sestanka v živo za debrief je zelo priporočljiva, saj lahko agencija v razgovoru in z vprašanji okrepi razumevanje nalog in ciljev, poleg tega lahko z oglaševalcem razjasni, ali je pravilno razumela svoje naloge in pričakovanja oglaševalca. Idealno in priporočljivo je, da je tak debrief izveden v živo.

Datum debriefa naj bo jasen in predvidite dovolj časa za pripravo vprašanj agencij. Opredelite, ali bo debrief sočasno za vse agencije ali ima vsaka agencija svoj termin. V primeru obsežnejšega (strateškega ali celovitega natečaja) priporočamo, da se izvaja debrief ločeno za vsako agencijo, saj je čas, potreben za razpravo, dragocen tudi za presojo pristopa in pripravljenosti agencije ter je lahko eno od meril, ki si ga oglaševalec zastavi za presojo agencije.

Navedite osebe in čas, ki bo na voljo za debrief. Opredelite še, ali boste z vsemi podelili vsa vprašanja in odgovore ali ne.

Če agencije želijo sestanek v živo z dodatnimi strokovnjaki (tehnični oddelki, prodaja ...), predlagamo, da se to omogoči, saj lahko to doprinese k boljšemu rezultatu končne naloge.

Zaradi preglednosti in zagotavljanja enakih možnosti za vse povabljenе agencije je treba vnaprej določiti pravila in način poteka komunikacije med oglaševalcem – kontaktno osebo – in povabljenimi agencijami. Najprimernejše je, da so te informacije navedene že v razpisni dokumentaciji.

Oglaševalec mora v celotnem procesu zagotoviti pošten način izbora: po tem, ko je začela izvajati namera o natečaju in se je začel izvajati proces izbora agencij, ne sme dodati nova agencija.

Predstavitve

Ob povabilu je nujno navesti čas predviden za agencijsko delo. Glede na obseg in vrsto natečaja mora oglaševalec določiti realen čas, potreben za kakovostno izvedbo naloge in izpolnitev pričakovanj.

Datum in termini končnih predstavitev naj bodo znani vnaprej. Poleg tega naj se jasno navede, ali agencija pošlje predstavitev vnaprej. Navedite nabor elementov izvedbe in dokumentov, ki jih agencija pripravi do predstavitve. V dokumentaciji naj se opredeli tudi čas, ki ga ima agencija na voljo za predstavitev svojih rešitev.

Oglaševalec naj navede tudi lokacijo predstavitev in kaj je na voljo od tehnične opreme, da lahko agencija zagotovi kakovostno predstavitev svojih rešitev. Ne pozabite na čas, potreben za razgovor.

Če želi oglaševalec spoznati ekipo, ki bo izvajala njihov posel, naj to jasno navede v dokumentaciji natečaja.

Dokumenti

V dokumentih, ki jih pri natečajih pripravijo agencije, so pomembni podatki, ki se jih v natečajnem postopku zahteva, kar pomeni tudi velik angažma /vsebinsko in časovno) tako za pripravo, kot za pregled prejetih materialov. Priporočamo, da oglaševalec vnaprej pregleda dokumente in si pri načrtovanju časa do predstavitve zagotovi čas zase, da se lahko na predstavitve dobro pripravi. Priporočljivo je, da vsi vključeni v predstavitev dokumente preberejo vnaprej in se na predstavitev dobro pripravijo. Tako bo razgovor po predstavitvi lažje stekel in bo kakovostnejši.

4.4. FORMALNI DEL USKLADITVE POGOJEV SODELOVANJA

Pred sklepno fazo odločanja je ključno, da se med sodelujočimi agencijami preverijo tudi formalni deli izvedbe natečaja. Ključno je, da razjasnite vse podrobnosti povezane z izvedbo poslov in se uskladite z vsemi vpletenimi stranmi, preden se sprejme odločitev o izboru agencije.

Formalni del usklajevanja lahko poteka sočasno z drugimi nalogami agencije, saj lahko tako zagotovite, da po končani predstavitvi ni več nejasnosti in so jasni pogoji sodelovanja z izbrano agencijo.

Dogovorite se o formalnem delu natečajnih projektov, preden sprejmete odločitev:

- Z vsemi sodelujočimi agencijami se dogovorite o vseh pogodbenih in stroškovnih določilih natečajnega projekta ter opredelite način sodelovanja.
- Z vsemi sodelujočimi agencijami se dogovorite o načinu prenosa materialnih avtorskih pravic na avtorskih delih.
- Z vsemi sodelujočimi agencijami sklenite načelni dogovor o možnosti zgolj odkupa natečajnega projekta ali njegovih posameznih delov.
- Spoštujte avtorsko pravico, saj lahko uporabite le odkupljena dela.

- Sodelujoče agencije opozorite, da morajo biti vse ponujene kreativne rešitve pravno nesporne, v skladu z določili Slovenskega oglaševalskega kodeksa in izvedljive v praksi.
- Na natečaju sodelujoče agencije lahko kreativne rešitve natečajnih projektov zaščitijo pri Slovenski oglaševalski zbornici.

Za smernice in vidik vrednotenja storitev predlagamo, da sledite usmeritvam v dokumentih SOZ **Struktura in vrednotenje agencijskih storitev** in **Avtorska pravica v oglaševanju**.

4.5. ODLOČEVALSKA EKIPA IN MERILA

Sklepna faza izbora agencije zajema vrednotenje in ocenjevanje predstavljenih rešitev ter izbor agencije.

Priporočljivo je, da oglaševalec že v dokumentaciji poda smernice in merila ocenjevanja. Opredelijo naj se vnaprej med člani odločevalske ekipe in naj bodo vsebinsko povezani z nalogami in cilji iz briefa.

Zagotovite objektivnost ocenjevanja – merila

- Člane natečajne ekipe zbirajte med tistimi, ki bodo sodelovali pri izvedbi natečajnega projekta.
- V natečajno komisijo tudi formalno vključite vse, ki bodo sprejeli končno odločitev.
- Jasno opredelite merila, po katerih boste ocenjevali predloge agencij, in jih pozneje ne spreminjajte.
- Poskrbite, da bodo vsi člani komisije navzoči na vseh predstavitev natečajnih projektov in da bodo v celoti obveščeni o poteku natečaja.
- Vse sodelujoče agencije seznajte z nazivi in vlogami tistih, ki se udeležijo predstavitev natečajnih projektov.
- Članom natečajne komisije zagotovite dovolj časa (npr. dva delovna dneva) za izbiro najboljšega natečajnega projekta.

Za smernice predlagamo, da sledite usmeritvam v dokumentih SOZ Vrednotenje uspešnosti in učinkovitosti komuniciranja ter Presojanje idejnih konceptov in rešitev.

4.6. ODLOČANJE – AGENCIJA JE IZBRANA

Odločitev o izbiri natečajnega projekta sprejmite v najkrajšem času.

- Po uveljavljenih strokovnih standardih

priporočamo, da se za pripravo natečaja namenijo vsaj štirje tedni.

- Za odločitev o rezultatih natečaja se v standardih priporoča, da se odločitve sprejmejo v tednu dni ali najpozneje v dveh tednih po predstavitev natečajnih projektov, če to dopuščajo interni procesi odločanja.
- Priporočljivo je, da se rok o odločanju vnaprej jasno navede, že ob objavi natečajnih pogojev.
- Rok podaljšajte samo, če se odločite, da boste prejete natečajne projekte podrobneje pregledali ali preizkusili v praksi.
- Če podaljšate izbirni čas, o datumu predložitve rezultatov natečajnega projekta hkrati obvestite vse sodelujoče agencije.
- Rezultate natečaja sporočite v pisni obliki vsem sodelujočim agencijam na isti dan.
- O rezultatih natečaja lahko pripravite izjavo za javnost in jo v dogovoru s sodelujočimi agencijami pošljite izbranim medijem.

Korektno končajte natečajni postopek

- Po objavi rezultatov natečaja se sestanite z vsako izmed neizbranih agencij in vsako argumentirano seznajte z oceno njenega natečajnega projekta.
- Vsaki izmed neizbranih agencij vrnite vse predložene elemente natečajnega projekta, ki jih niste in jih ne nameravate odkupiti, vsaka neizbrana agencija pa mora vrniti ves zaupni material.
- S svojo trenutno agencijo dosledno uredite vse pogodbenne in druge obveznosti ter poskrbite za dosledno primopredajo vseh materialov še pred začetkom sodelovanja z novo agencijo.
- Novo agencijo sprejmite v partnerskem duhu.

5. PO IZVEDBI NATEČAJA

Med izvedbo natečaja oglaševalec in agencija prejmeta podatke in idejne rešitve, ki so lahko občutljive narave, zato sta korektnost in etika zelo pomembni.

Obe strani sta po etičnih in moralnih načeli zavezani k spoštljivemu odnosu do vseh vpletenih in vseh informacij. Poleg tega je treba upoštevati zakonodajne vidike prejetih materialov.

Igrajte po pravilih:

- Materiale upravljajte spoštljivo in z vso skrbnostjo, poleg tega vse dokumente obravnavajte kot poslovno skrivnost v skladu z varovanjem avtorske pravice in poslovnih skrivnosti.
- Skrbno upravljajte varnost intelektualne lastnine in lastnine, ki ni varovana z zakonodajo o varovanju avtorske pravice (interno in do agencij).
- Proces predaje gradiv in materialov ob menjavi agencij upravljajte z vso skrbnostjo.

Za smernice in zakonodajni vidik priporočamo, da sledite usmeritvam v dokumentu SOZ **Avtorska pravica v oglaševanju**, ki obravnava tudi **varovanje zaupnosti, izjave o nerazkritju ter odgovornosti** (avtorskopravno nevarovane stvaritve, odgovornost agencij, odgovornosti oglaševalcev ...).

6. PREDAJA DEL NOVI/DRUGI AGENCIJI

Po končanem natečaju naj oglaševalec neizbranim agencijam ponudi možnost razgovora in pregleda odločitev. Ker ste med izvedbo natečaja z drugimi delili dokumente, ki so lahko občutljive narave, je to čas, ko agencije pozovete, naj dokumente v skladu s pravili uničijo ali vam jih vrnejo. Poleg tega ustrezno ukrepajte, če agencija želi, da ji vrnete oddane rešitve in materiale. Priporočamo, da ob tem podpišete ustrezne dokumente, ki bodo ščitili vse strani in bo jasno razvidno, da je bilo vse zadevno vrnjeno.

Upravljanje prenosa:

- Spoštujte pogoje svoje agencije in pogodbene obveznosti. Bodite pozorni na odpovedne roke in obveznosti zaradi prenosa datotek ali plačil stroškov, povezanih s predajo materialov novi agenciji.
- Za oglaševalca je ključno, da si za ta proces zagotovi dovolj časa, da bo delo lahko potekalo nemoteno in da se kakovostno predajo vse informacije novi agenciji. Brez tega je lahko delo v času prehoda oteženo.
- Posebej bodite pozorni na prenos pri medijskih zakupih, saj so pogodbene obveze po navadi vezane na daljša obdobja in na zunanje ponudnike (medije).
- Predaje naj potekajo v živo, saj je vsem v interesu, da se čim jasneje in kakovostno predajo vse pomembne informacije.