

**Světová federace inzerentů
Evropská asociace komunikačních agentur
Asociace komunikačních agentur / ČR**

VÝBĚR MEDIÁLNÍ AGENTURY

AKA

ASOCIACE KOMUNIKAČNÍCH AGENTUR

1 / ÚVOD

Všichni inzerenti bez ohledu na svou velikost a zkušenosti usilují o kvalitu, výkon a produktivitu ve všech oblastech a mediální strategie a nákup médií není žádnou výjimkou.

V jakékoli oblasti se v určité době v životním cyklu organizace objeví zpochybnění jejich procesů a to může vést k mediálnímu výběrovému řízení.

V uplynulých letech prošlo plánování a nákup médií mnoha změnami. Komunikační skupiny přeměnily svá mediální oddělení na specializované společnosti a nezávislé obchody pro nákup médií posílily své dovednosti a strategické schopnosti. Společnosti již nejsou jen pouhé nákupní body, ale skutečné mediální agentury: jejich kompetence se rozšířily, aby lépe vyhovovaly potřebám inzerentů.

Dnes inzerenti čelí velmi koncentrovanému a důmyslnému trhu mediálních agentur, jejichž hráči vykazují vysoký stupeň profesionality. Výběr partnera je proto v tomto oboru důležitým krokem jak pro inzerenta, tak pro agenturu, a to jak ze strategického, tak z finančního hlediska.

Z tohoto hlediska má tento průvodce za cíl pomoci inzerentům a agenturám, aby spolupracovali informovaným způsobem a aby se ve svých vztazích zaměřovali na kvalitu a výkon. Navrhujeme metody od definování cílů přes doladění smluvních ustanovení, které inzerentovi a jeho mediální agentuře umožní vybudovat nový vztah na pevných základech.

Inzerent by se měl místo hledání „nejlepší“ mediální agentury spíše zaměřit na hledání takové, která bude nejlépe rozumět jeho potřebám a nabídne vhodné odpovědi na jeho otázky.

Po přečtení následujících stránek bude inzerent schopen vybrat ze všech uvedených kritérií ta, která jsou pro jeho společnost klíčová.

Je důležité připomenout, že tato pravidla nejsou pro žádného člena jakýmkoliv způsobem právně závazná.

Zvláštní poděkování UDA (asociace inzerentů ve Francii) a UDECAM (asociace mediálních agentur ve Francii) za první vydání tohoto průvodce („Bien choisir son agence media“ vydaná ve Francii v roce 2000).

2 / OBSAH

ÚVOD	2
SHRNUTÍ.....	4
1. ROLE MEDIÁLNÍ AGENTURY	6
1.1 Vytvoření strategického poradenství.....	7
1.2 Analýza a výběr komunikačních nástrojů: taktické mediální plánování a optimalizace .	7
1.3 Optimalizace kupní síly inzerenta: vyjednávání a nákup.....	8
1.4 Představení detailní post analýzy	8
1.5 Školení a sdílení informací.....	8
1.6 Přispění k soudržnosti a efektivnímu fungování mediálního trhu.....	8
2 VÝBĚR MEDIÁLNÍ AGENTURY	9
2.1 Výzva mediálním agenturám, aby se zúčastnili výběrového řízení	9
2.1.1. Interní kontrola	9
2.1.2 Sestavení užšího seznamu	10
2.2 Výběrové řízení	10
2.3 Nejlepší postupy pro řízení výběrového řízení	11
2.3.1 Definování cílů výběrového řízení	11
2.3.2 Všeobecné principy výběrového řízení	12
2.3.3 Předběžná porada o předpokládaném vztahu mezi klientem a agenturou	12
2.3.4 Časový plán v přípravě na výběrové řízení	13
2.3.5 Poplatky za výběrové řízení	14
2.3.6 Mlčenlivost o průběhu výběrového řízení.....	14
2.3.7 Mlčenlivost o vyměněných informacích	14
2.3.8 Duševní vlastnictví návrhů od zamítnutých agentur	15
2.3.9 Presentace zadání	15
2.3.10 Podmínky pro presentace návrhů mediálních agentur a kontakt mezi týmy	16
2.3.11 Interní kontrola návrhů.....	17
2.3.12 Sdělení konečného rozhodnutí	17
3 ZADÁNÍ A VÝBĚROVÁ KRITÉRIA.....	17
3.1 Zadání ve třech částech	17
3.1.1 Inzerent.....	18

3.1.2. Obsah výběrového řízení.....	19
3.1.3 Otázky	19
3.2 Výběrová kritéria.....	20
3.2.1 Mediální agentury	20
3.2.2 Diskuze o médiích.....	22
4 POROZUMĚNÍ FINANČNÍM NÁVRHŮM	24
4.1 Při vyjednávání.....	24
4.2 Při odměně.....	26
DODATEK.....	29
DODATEK 2 – Dokumentární informační zdroje.....	29

3 / SHRNU TÍ

Klíčové principy a hlavní kroky při výběru mediální agentury mohou být shrnuty následovně:

Interní audit

Před rozhodnutím o započítí výběrového řízení je vhodné provést nejdříve **interní audit** současného mediálního procesu:

- Potřeby společnosti, jak stávající, tak předpokládané;
- Rozhodovací matice (kdo, co, kdy);
- Úroveň výkonu stávajících mediálních plánů versus cíle;
- Relevantnost cílů zadaných agentuře s interními cíli společnosti.

V případě, že dojde k rozhodnutí pokračovat ve výběrovém řízení, je po dokončení této kontroly vytvořen seznam mediálních agentur. Doporučujeme neuvádět v seznamu více než čtyři společnosti, včetně té stávající, pokud se tato agentura rozhodne opět se zúčastnit výběrového řízení. Tento seznam bude obsahovat společnosti, u kterých existuje s ohledem na svou velikost a strukturu předpoklad, že budou nejlépe odpovídat specifickým potřebám, které byly zjištěny. Pokud to bude nezbytné, může inzerent požádat v tomto bodě o pomoc WFA, svou národní asociaci inzerentů nebo externí specializovanou poradenskou společnost.

Důkladně promyšlené zadání

Zadání je základním kamenem výběrového řízení. Pro kandidáty je to jediná opora, se kterou mohou pracovat. Odpovědi, které vypracují na otázky uvedené v zadání, musí prokázat naprosté pochopení situace a tak poskytnout ujištění o budoucí produktivní spolupráci.

Zadání se musí skládat ze tří částí:

- **Představení inzerenta:** společnost, produkty, trhy/kategorie, zákazníci, komunikace;
- **Obsah výběrového řízení:** analýza současné situace, cíl výběrového řízení, podrobný postup výběrového řízení;
- **Výběrová kritéria:** mohou se lišit podle cílů inzerenta a budou spojeny s:
 - **mediální agenturou:** struktura, velikost, prostředí společnosti, image, organizace, rozsah služeb, politika odměňování.
 - **mediální problematikou:** *strategická* kritéria (relevance, inovace a účelnost návrhů, odůvodnění, plánování a filozofie nákupu a metody), *finanční* kritéria (vyjednávací strategie, schopnost slučovat nákup, ceny), *technická* kritéria (proces plánování a nákupu a nástroje) a *personální* kritéria (navržený tým).

Některé klíčové principy efektivního výběrového řízení

- **Transparentní pravidla:** přesná a uplatňovaná stejně na všechny kandidující agentury.
- **Jasně cíle:** rozhodování nemůže brát v úvahu všechna kritéria stejně, je nezbytné určit, kterým kritériím bude při konečném výběru dána přednost. Užitečným nástrojem často může být bodovací tabulka.
- **Předběžné jednání o budoucí spolupráci:** doporučujeme, aby si na začátku výběrového řízení inzerent a agentura vyměnili informace (smlouva, postupy atd.) o preferovaných pracovních vztazích.
- **Čtyři týdny přípravy pro agentury:** do celkového časového harmonogramu je také třeba zabudovat dostatek času pro vlastní interní rozhodování inzerenta.

- **Nejvyšší utajení všech informací, které poskytne inzerent a agentura:** někdy se toto potvrdí formální smlouvou mezi všemi stranami.
- **Stejný přístup ke všem kandidujícím agenturám:** informace od inzerenta pro agentury musí být předkládány za stejných podmínek.
- **Rychlé vysvětlení provedeného rozhodnutí:** to je třeba udělat přímým způsobem (pomůže bodovací tabulka).

Důkladná předběžná analýza, dobře a důkladně promyšlené zadání a jasná a profesionální výběrová procedura inzerentovi umožní najít místo “nejlepší” mediální agentury mediální agenturu, která bude nejlépe vyhovovat jeho potřebám.

4 / ROLE MEDIÁLNÍ AGENTURY

Před výběrem mediální agentury je užitečné si uvědomit, jaké služby na dnešním trhu mediální agentury nabízejí.

V uplynulých letech ovlivnilo vývoj úlohy mediálních agentur mnoho faktorů:

- prudký nárůst mediálních prostředků spojený s dynamikou mediálních skupin a revolucí v technologiích (digitální televize, multimédia/internet, interaktivnost) znamená složitější výběr médií, také proto že rozšíření vedlo k roztržitému diváků a posluchačů.
- Inzerenti požadují od svých finančních prostředků vynaložených na média větší efektivitu a produktivitu, což vede k potřebě průzkumu a nástrojů, které umožní vyhodnocení sledovanosti, inzertních ceníků, prodejních podmínek, měření návratnosti investice do médií.
- Narůstající tržní koncentrace médií v mezinárodním měřítku způsobila změnu mediálních agentur s ohledem na velikost, zaměstnance, technologie a mezinárodní schopnosti způsobem, který bude lépe vyhovovat zájmům inzerentů.

Různé nabídky služeb mediálních agentur jsou v tomto dokumentu souhrnně uvedeny v šesti oddílech.

I když inzerent nemá zájem o všechny tyto služby, lepší pochopení celé jejich škály mu umožní lépe zvolit ty, které mu má mediální agentura poskytnout.

4.1 Vytvoření strategického poradenství

- Co se týče strategického mediálního poradenství, může být považováno za nezbytné v těchto specifických oblastech:
 - i. produkty, značky a portfolia značek: ve smyslu image značky, určení cílové skupiny, využívání a fázování médií,
 - ii. kategorie a segmenty kategorií: určení a analýza využití médií konkurencí, zjištění prázdných míst a příležitostí,
 - iii. cíle: přeložení marketingových cílů do komunikačních a mediálních cílů, kvantifikace a definice cílů, přístup cílových skupin k médiím a nákupu produktů, kontrola vedlejších efektů (na značku a výrobní řadu),
 - iv. efektivita: příspěvek komunikačního plánu k marketingovému mixu, spojení mezi mediálním plánem a celkovou efektivitou komunikace.
- Mediální strategie a plánování:
 - v. definice cílů a úkolů: od marketingu, prodeje a komunikačních cílů přes průzkum médií a databází zákazníků;
 - vi. analýza investice: vyhodnocení předchozích investic, definice optimálního rozpočtu k dosažení cílů, rozpočtové možnosti;
 - vii. doporučený mediální mix: výběr médií, časové rozfázování, váha sekundárních komunikačních kanálů (přímé oslovení, partnerství, barterový obchod atd.);
 - viii. koordinace více značek a / nebo ve více státech.

4.2 Analýza a výběr komunikačních nástrojů: taktické mediální plánování a optimalizace

- Kvantifikace a prioritizace cílů: úroveň dosahu a frekvence distribuce, optimální kontakty, požadované prostředí, kvalitativní aspekty, zvláštní umístění.
- Určení odhadovaných čistých nákladů na kontakty.
- Vytvoření plánů (s alternativami) a vytvoření doporučení s odůvodněním.
- Optimalizace konečného plánu v souladu s omezeními a příležitostmi v rámci každého média.

4.3 Optimalizace kupní síly inzerenta: vyjednávání a nákup

- Analýza podmínek každého mediálního prostředku.
- Seřazení prostředků podle čistých nákladů a nákladnosti každého plánu.
- Vyjednávací strategie pro každý prostředek.
- Prokázání uveřejnění a fakturace.
- Administrativní a finanční ukončení: povolení inzerenta pro monitorování mediálních nákupů a stavu rozpočtu s jednoduchým přímým přístupem (extranet, EDI apod.)

4.4 Představení detailní post analýzy

- Mediální post analýza: skutečnost versus cíle (buď versus konkurenční cíle nebo versus inzertní ceník), kvalitativní a kvantitativní, vysvětlení nesrovnalostí.
- Nákupní post analýza: vyjednávání a další získané ekonomické výhody, prokázání uveřejnění, fakturace versus objednávky, platby a slevy.
- Post analýza efektivity: úloha média v marketingovém mixu, analýza efektů vztahujících se k příčinám.

4.5 Školení a sdílení informací

- Návrhy a vedení školících seminářů týkajících se mediální strategie, problematiky médií a specifických problémů trhu.
- Návrhy a rozesílání pravidelných mediálních informací (v papírové a/nebo elektronické podobě).
- Zahájení a investování do majetkových ad-hoc průzkumů.
- Neustálé monitorování vývoje v mediálním světě (národním nebo mezinárodním).

4.6 Přispění k soudržnosti a efektivnímu fungování mediálního trhu

- Přispění k soudržnosti a efektivnímu fungování mediálního trhu společně s inzerenty a majiteli médií včetně kontrol mediálního průzkumu, aby byla zaručena přesnost a použitelnost. Také musí zahrnovat rozšíření pohledu jejich klientů na ostatní příslušné

problémy oboru pomocí všech vhodných kanálů, kupř. národních a mezinárodních asociací.

5 / VÝBĚR MEDIÁLNÍ AGENTURY

2.1 Výzva mediálním agenturám, aby se zúčastnili výběrového řízení

2.1.1. Interní kontrola

Rozhodnutí inzerenta zahájit výběrové řízení v oblasti médií nebo lépe řečeno v oblasti nákupu médií může být učiněno z několika důvodů, například:

- Interní procedurální systémy, které vyžadují pravidelné konkurenční přehodnocení každého partnera nebo dodavatele.
- Změna ve struktuře společnosti (splnutí, vykoupení apod.) a tím i změna v jejích potřebách týkajících se především mediálních ujednání.
- Otestování vyjednávání, inovativní a kreativní kapacity jejího stávajícího partnera nebo dodavatele.
- Neuspokojivý vztah se stávající mediální agenturou.

Bez ohledu na motivaci inzerenta je nejlepším způsobem, jak sestavit zadání výběrového řízení především vypracování kompletní analýzy současných mediálních ujednání, kde se vezmou v úvahu vlastní potřeby a dohody se stávající agenturou.

V jistých případech je dokonce možné, aby se díky této analýze mediální služby zlepšily, aniž by bylo nutné uchýlit se k výběrovému řízení.

Analýza může dát odpověď například na následující otázky:

- Jsou pracovní postupy mezi inzerentem a jeho mediální agenturou jasně definovány?

- Je tým inzerenta v časovém souladu s jeho skutečnými potřebami?
- Naslouchá mediální agentura inzerentovi, reaguje a má dobře zorganizovanu každodenní práci?
- Má inzerent nové potřeby (např. nový výrobek, který je potřeba uvést v médiích, významné snížení nebo zvýšení rozpočtu) nebo novou strukturu (např. byl prodán mezinárodní holdingové společnosti s novým systémem podávání zpráv), která bude požadovat přehodnocení pracovního řádu, cílů a odměňování?

2.1.2 Sestavení užšího seznamu

Pokud jsou po provedené analýze dojednány principy výběrového řízení, musí být potvrzeny potřeby inzerenta, obzvláště ty, které se týkají velikosti rozpočtu, struktury a cílů (např. upřednostňovat strategii nebo nákup médií nebo obojí?).

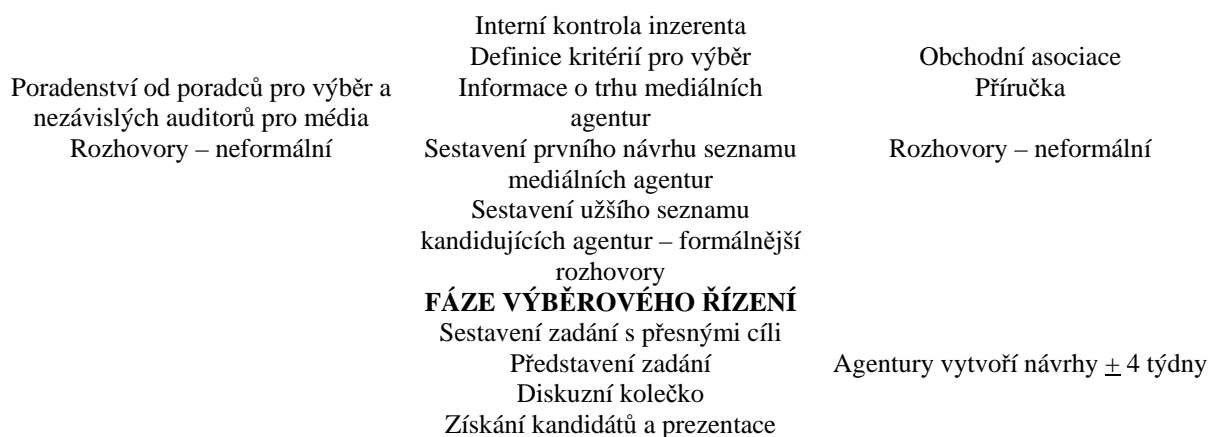
První seznam mediálních agentur sestavený a zkontrolovaný podle vlastní znalosti trhu inzerenta nebo dostupné dokumentace může pro vytvoření užšího seznamu dostačovat.

2.2 Výběrové řízení

Výběr mediální agentury se velmi často skládá z procesu eliminace v postupných krocích výběrového řízení, jak je uvedeno níže, dokud se na konci neobjeví konečná volba.

Protože je každý inzerent jiný, musí se zaměřit na stupně, které jsou pro něj při zajištění optimálního výběru agentury relevantní.

Typický flowchart výběrového řízení na mediální agenturu.



2.3 Nejlepší postupy pro řízení výběrového řízení

2.3.1 Definování cílů výběrového řízení

Různorodost inzerentů, jejich problémů a finančních důsledků, které tyto problémy zahrnují, si vyžadují, aby inzerenti v době výběrového řízení na novou mediální agenturu jasně definovali přesnou povahu položených otázek a úroveň podrobností, kterou v přehodnocení požadují.

Tento požadavek by měl vypovídat o obsahu zadání, které inzerent za tímto účelem připravil. Netřeba říkat (viz kapitola 3), že tento dokument musí být připraven pro konkrétní výběrové řízení, aby vyhovoval specifickým požadavkům inzerenta.

Je naprosto zbytečné, aby inzerent požadoval výběrové řízení na všechny požadované služby, pokud nemá v úmyslu zadat všechny tyto služby vítězné mediální agentuře. Je jasné, že s ohledem na dobu, kterou výběrové řízení zabere, musí obě strany považovat tento proces za relevantní s ohledem na konečný výsledek.

Cíl výběrového řízení může být například založen na:

- Návrhu mediální strategie přijaté z komunikační strategie inzerenta (pokud je již samozřejmě známa a dokončena).
- Plně oceněném mediálním plánu.
- Kritické analýze mediálního plánu, který již v nedávné minulosti inzerent používal.

Nebo dokonce:

- Kritické analýze mediální politiky konkurence.
- Kritické analýze stávajících mediálních plánů připravených pro klienta mediální agentury atd.

Pokud trváme na široké škále kritérií, podle kterých bude výběrové řízení hodnoceno, je to proto, že je důležité, aby inzerent a také mediální agentura uznali, že cena není jediným kritériem pro výběr a že další faktory, zvláště kvalitativní faktory, musí mít v tomto stádiu přednost před čistě finančními faktory.

2.3.2 Všeobecné principy výběrového řízení

Všechna výběrová řízení musí být založena na pravidlu průhlednosti a musí být přesná a stejná pro všechny zúčastněné mediální agentury.

Výběrové řízení musí být založeno na písemném zadání s harmonogramem, které každé agentuře poskytne podrobnosti o celkovém množství nezbytných informací pro její účast. Výběrové řízení musí být formální a spravedlivý proces.

2.3.3 Předběžná projednání předpokládaného vztahu mezi klientem a agenturou

Jisté otázky, které se během výběrového řízení nezdají být zásadní, se zásadními mohou stát při začátku pracovního vztahu. Je proto nezbytné o tomto vztahu mluvit před začátkem výběrového řízení, aby nedošlo k omylům a ztrátě času.

Může se jednat o následující:

- Filozofie každé strany ve vztahu agentury a inzerenta.
- Smlouva, kterou chce jedna ze stran použít.
- Právní a společné vlastnické spojení, které existuje mezi mediální agenturou, vlastníky médií, komunikačními agenturami apod., a komplikace, které to může znamenat.
- Potencionální problémy v případě konkurujících klientů a navržené řešení (zároveň je třeba mít na mysli, že často je v jedno oboru více značek než mediálních agentur).
- Základní principy odměňování.
- Navržená organizace (počet zaměstnanců, délka působení v oboru, kvalita, popis pozice každého člena, který bude na zakázce pracovat).

2.3.4 Časový plán v přípravě na výběrové řízení

S ohledem na důležitost dané investice, by měl být konkurentům ponechán dostatek času, aby připravili vysoce kvalitní návrhy, které budou odpovídat zadání.

Realistický časový plán pro výběrové řízení:

Příprava na výběrového řízení včetně	4 týdny
vyhodnocení, interní kontroly	
diskuze se všemi stávajícími partnery	
vytvořením nových cílů	
přehledu trhu mediálních agentur	
definice zadání pro agentury	
Výběrové řízení včetně	13 týdnů
prezentace zadání agenturám	1 týden
vytvoření návrhů agentur (pamatujte na posun způsobený státními svátky např. vánoce na některých trzích)	6 týdnů
prezentace návrhů	1 týden
vnitřní prověření návrhů a rozhodnutí	3 týdny
fáze „uzavření smlouvy“	2 týdny

Cílem je začít spolupracovat minimálně na konci 3. měsíce.

Při délce plus mínus 4 měsíce si musí inzerent stanovit ideální dobu pro výběrové řízení a vzít při tom v úvahu:

- Výpovědní dobu stávající smlouvy.
- Data pro definování marketingových strategií.
- Datum schválení rozpočtu.
- Čas pro sestavení mediálních týmů (v případě velkých zakázek).
- Čas nutný pro nákup prostoru (v televizi, na billboardech).
- Atd.

2.3.5 Poplatky za výběrové řízení

Pro mediální agentury neexistuje standardní poplatek za výběrové řízení. Je ale třeba mít na paměti, že pokud požadavek inzerenta obsahuje mnoho práce, patří mezi nejlepší postupy zaplatit za práci agenturám, které nevyhrály.

Pokud o tom bylo rozhodnuto, musí být výše platby stanovena před výběrovým řízením, musí být založena na poplatku a musí být pro každou agenturu stejná.

Tato platba zaručuje vážnost účasti daných mediálních agentur ve výběrovém řízení.

2.3.6 Mlčenlivost o průběhu výběrového řízení

Inzerenti mají někdy sklon zachovávat nejvyšší úroveň mlčenlivosti týkající se jejich práce. Konkuruující mediální agentury proto budou respektovat přání inzerenta; důležité je, aby to bylo dohodnuto předem.

2.3.7 Mlčenlivost o vyměněných informacích

Konzultace ve výběrovém řízení často předpokládají, že inzerent agentuře předá tajné informace týkající se jeho obchodních, marketingových, komunikačních a dalších politik. Mediální agentura stejným způsobem předává inzerentovi důvěrné informace týkající se její organizace, přístupu k jednáním, její výsledky apod.

Proto musí být partneři ochotni přísně dodržovat mlčenlivost. To se především týká toho, aby:

- agentura a její zaměstnanci nepředali jiným klientům jakoukoliv informaci, kterou obdrželi od inzerenta a nepoužili tuto informaci ve výběrovém řízení u konkurenčního klienta.
- inzerent nepředal informace získané od mediální agentury ostatním konkurentům nebo jiným partnerům.

Jistí inzerenti očekávají podpis vzájemné dohody na ochranu zájmů obou stran. Tyto smlouvy musí zavazovat také všechny zaměstnance, aby dodrželi mlčenlivost i při přechodu do jiné organizace – to může ovlivnit pracovní smlouvy u inzerenta i agentury.

2.3.8 Duševní vlastnictví návrhů od zamítnutých agentur

Dokumenty a návrhy prezentované během výběrového řízení zůstávají ve vlastnictví zamítnutých mediálních agentur, pokud nebylo dohodnuto jinak podmínkami určité smlouvy.

Platí také pravidlo, že inzerent nesmí použít doporučení předložená zamítnutou mediální agenturou, stejně jako zamítnutá agentura nesmí prezentovat stejná mediální doporučení a / nebo návrhy potencionálnímu konkurujícímu klientovi.

2.3.9 Prezentace zadání

Doporučujeme, aby bylo zadání zasláno před ústní prezentací, aby měli agentury čas na reakci a přípravu otázek.

Inzerent by měl zorganizovat setkání, kde bude zadání prezentováno a ústně komentováno. Jediným způsobem, jak dojít ke konstruktivnímu dialogu, je uspořádat pro každou agenturu jednu schůzku.

V zadání nebo na schůzce bude také uvedeno, které zaměstnance může agentura při přípravě svého návrhu v kanceláři inzerenta kontaktovat, aby získala další informace.

Další informace, o kterých inzerent usoudí, že jsou užitečné, musí být předány všem zúčastněným agenturám. Inzerent je povinen předat jakékoliv další informace požadované jednou ze zúčastněných agentur, pokud usoudí, že se jedná o změnu původního zadání, která byla nedopatřením přehlédnuta a která musí být zaslána všem stranám.

2.3.10 Podmínky pro prezentace návrhů mediálních agentur a kontakt mezi týmy

Agenturám uvedeným na zúženém seznamu musí být umožněno prezentovat své návrhy za nejlepších možných neutrálních a objektivních podmínek.

Je žádoucí, aby všechny agentury prezentovaly za sebou v jeden den, pokud je to možné, aby bylo možné lépe ohodnotit a porovnat přístup každé z nich. V každém případě musí být na setkáních s mediálními agenturami stejní zaměstnanci inzerenta.

Pořadí prezentací může být stanoveno náhodně. Je možné také začít stávající agenturou, protože jsou známí a mohou proto stanovit laťku, které musí ostatní nové strany dosáhnout nebo přesáhnout.

Čas vyhrazený pro schůzku musí být dohodnut předem, musí být samozřejmě pro každou agenturu stejný a musí odpovídat složitosti zadání a očekávané odezvě.

Pokud je to možné, musí být Agenturám umožněno prezentovat v jejich prostorách – na jejich „domácím hřišti“.

I když je vhodné, aby byla výběrová řízení co nejdříve za sebou, doporučujeme ponechat si dostatek času na přepravu mezi nimi, aby mohla začít včas, aby mohla trvat celou dohodnutou dobu a možná o trochu déle kvůli možnému detailnímu vzájemnému přezkoumání, pokud je to požadováno. Dobrým řešením je vyhrazená doprava, která také umožňuje výměnu rychlých postřehů.

Inzerent musí mít na své straně tým, který bude spolupracovat s vítěznou agenturou. (poznámka: v případě velkého rozpočtu, nemusí mít agentura nezbytně kompletní tým).

Před nebo po ústní prezentaci musí mediální agentury předat písemný dokument, jehož základním účelem je zodpovědět otázky v původním zadání inzerenta. Tento dokument musí být co nejstručnější. Doporučujeme, aby se kvalita reakce neměřila výhradně počtem stránek předloženého dokumentu!

Inzerent může považovat za nezbytné navštívit kanceláře mediální agentury a nechat si předvést softwarové programy agentury.

2.3.11 Interní kontrola návrhů

Zaměstnanci inzerenta si musí vyhradit dostatek času na vyhodnocení návrhů.

Z důvodu objektivity je vhodné používat hodnotící tabulky a oznamkovat návrhy a týmy. Je vhodné, aby bylo rozhodnutí učiněno rychle. Inzerent musí agenturám oznámit datum, do kterého provede rozhodnutí.

Inzerentovi může pomáhat nezávislý auditor médií. Výběr auditora je důležitým rozhodnutím: jeho schopnosti, spolehlivost a objektivita musí být pečlivě prozkoumány. Podívejte se, prosím, na samostatný dokument WFA/EACA a ISBA/IPA týkající se této oblasti.

2.3.12 Sdělení konečného rozhodnutí

Po přijetí rozhodnutí musí inzerent informovat všechny mediální agentury najednou jak z důvodu zdvořilosti, tak z důvodu nejlepšího řízení veřejných záležitostí.

Inzerent musí zamítnutým agenturám vysvětlit důvody, proč nebyly vybrány.

Inzerent se může při vysvětlování svého rozhodnutí odkázat na hodnotící tabulky.

3 / ZADÁNÍ A VÝBĚROVÁ KRITÉRIA

3.1 Zadání ve třech částech

Aby mohlo vzniknout skutečné partnerství, musí zadání definovat nejenom přesný cíl spolupráce, je ale také příležitostí, jak se může klient představit potencionálnímu partnerovi.

Zde uvádíme typ zadání, které může inzerent předložit agenturám, které oslovuje. Není samozřejmě povinné a také není vyčerpávající. Zadání musí být dostatečným způsobem teoretické, přesto jasné, ale také pravdivé, aby mohly strany jasně definovat parametry eventuální spolupráce. Musí být upraveno podle specifické povahy problému.

Zadání se skládá ze tří částí:

- První část se zaměřuje na klienta samotného.
- Druhá část se týká obsahu výběrového řízení.
- Třetí část obsahuje otázky položené mediálními agenturám.

Inzerent definuje strukturu odpovědi na zadání, která mu umožní nejlépe porovnat odpovědi.

3.1.1 Inzerent

Aby se inzerent představil potencionálním partnerům, může sestavit informace do následujících tří kapitol:

Představení společnosti

- Pozadí
- Struktura společnosti / vlastníků
- Výroční zpráva / profil společnosti, pokud existuje.
- Cíl společnosti / mise
- Politika produktu
- Stav výzkumu a vývoje
- Organizační struktura a organizační diagram/hierarchie
- Kontakty na agentury (podle funkce/oboru)
- Krátkodobé a dlouhodobé obchodní plány
- Image značky a všeobecná znalost společnosti

Aktivity/značky a produkty

- Prezentace hlavních aktivit/značek, výrobků a služeb společnosti.
- Klienti, současní nebo potencionální zákazníci.
- Konkurenční prostředí na každém z trhů, na kterém je společnost aktivní.
- Image výrobku a značky.

- Tržní vyhlídky v krátkodobém a dlouhodobém výhledu.
- Distribuční síť.
- Sociálně politický kontext (legislativa, očekávání zákazníka atd.).

Reklama a komunikace

- Struktura reklamní / komunikační agentury – kdo rozhoduje
- Klíčové definované komunikační cíle (image, frekvence zpráv, všeobecná znalost).
- Různé služby agentury v reklamní/komunikační oblasti a jejich přesné cíle.
- Poslední kreativní práce.
- Analýza investic společnosti nad i pod hranicí pro každý produkt s ohledem na konkurenci.
- Současný mediální servis, zejména specifické zodpovědnosti mediální agentury versus reklamní agentury.

3.1.2. Obsah výběrového řízení

Tato kapitola se týká popisu obecného způsobu, kterým je výběrové řízení vedeno. Například:

- Prvotní výsledky analýzy současné situace, povaha možných problémů a jejich příčiny.
- Interní změny, které vedli ke zpochybnění stávajících ujednání.
- Potencionální struktura odměny.
- Typ vztahu, zejména smluvních podmínek, které chce inzerent nabídnout.
- Jasně definované cíle a zodpovědnosti, které budou převedeny na mediální agentury; inzerent také podrobně uvede přesná kritéria, podle kterých budou agentury hodnoceny a vybírány, a jak budou eventuálně hodnoceny služby jeho partnerské agentury.

3.1.3 Otázky

Ve třetí části zadání získá inzerent příležitost jasně stanovit své požadavky a podrobně uvést vzor pro odpověď. Například:

- Jakou má agentura strukturu? Kdo pro mě bude pracovat?

- Jakou strukturu poplatku navrhnete s ohledem na znění našeho zadání?
- Jaká je vaše zkušenost týkající se konsolidovaného nákupu pro několik poboček stejné skupiny?
- Můžete připravit kritiku naší současné mediální strategie v uplynulých letech i jakýchkoliv přeložených plánů?

Následující výčet kritérií pro výběr není vyčerpávající, ale může sloužit jako inspirace.

3.2 Výběrová kritéria

Tyto kritéria se týkají dvou hlavních témat:

- Mediální agentury: kritéria spojená s typem, specifiky apod. mediální agentury (vůči očekáváním a struktuře inzerenta).
- Daná média: kritéria spojená s vyhodnocením odpovědi na zadání (které navrhne inzerent při první konzultaci).

Pro každou z těchto oblastí bude moci inzerent použít následující seznam jako vodítko pro vytvoření vlastního kontrolního seznamu pro výběr a uspořádat ho podle témat a priorit. Je užitečné předložit zúčastněným společnostem klíčové body a jejich priority, aby mohla každá agentura poskytnout požadované informace se stejným důrazem na důležitost jaké jim dává inzerent.

3.2.1 Mediální agentury

Obecně platí, že kritéria v této sekci umožní inzerentovi sestavit užší seznam společností, které chce pozvat k výběrovému řízení. Tato kritéria mohou být založena na jeho znalosti nebo dokonce na průzkumu (viz Dodatek 2) nebo na schůzkách, ať formálních či neformálních, se zvažovanými společnostmi.

Setkání s agenturami v této fázi procesu může inzerentovi někdy umožnit zjednodušení výběrové procedury díky:

- vyjasnění zadání.
- zjištění problematičnosti společnosti, která samotnou konzultaci dokumentů nepovažuje za důležitou.

Struktura, rozsah, prostředí a image mediálních agentur:

- Velikost
 - ix. Obrat (jaký uvádí agentura a jaký uvádí zdroje z oboru).
 - x. Obrat podle médií
 - xi. Zisková marže, hrubá a skutečná
- Vlastnictví
 - xii. podrobnosti o rozdělení kapitálu společnosti a jakékoliv partnerské společnosti.
- Datum založení společnosti, finanční stav, obchodní vlastnictví, stav znalosti médií
- Kontext
 - xiii. vztah k jakékoliv skupině agentur, jak komunikačních, tak zejména mediálních
 - xiv. nezávislost versus média
 - xv. jakékoliv sesterské společnosti/partneři
- Členství v jakýchkoliv odborných orgánech.
- Portfólio klientů
 - xvi. klíčoví klienti,
 - xvii. získání nebo ztráta zákazníka z poslední doby
 - xviii. jacíkoliv klienti konkurující ve stejné oblasti činnosti: zajištění mlčenlivosti a nestrannosti.
- Mezinárodní doporučení
 - xix. mediální agentury, jejich akcionářů, jejich klientů, jakýchkoliv partnerů apod.
- Pozice, všeobecná znalost a image společnosti.
- Dojem inzerentů, komunikačních agentur, médií a obecná dobrá vůle.
- Vztah mezi členy dvou společností.

Organizace a rozsah služeb, odměňování:

- Obecná filozofie společnosti a profesionální přístup.
- Klíčová slova definující společnost.
- Jak jsou tato slova v organizaci interpretována, v jejích postupech atd.
- Provozní struktura
 - xx. obchodní struktura a profil jakýchkoliv partnerů,
 - xxi. interní organizace: specializace a integrace,
 - xxii. definice a role klíčových oddělení ve společnosti,
 - xxiii. kontakty na vedoucí a týmy, kteří pracují pro určitého klienta: zkušenosti, osobnosti, zvláštní oblast odbornosti, podrobné životopisy.
- Rozsah služeb a zajištění (nebo nezajištění) určitých funkcí
 - xxiv. studie/průzkumy, sponzorství, multi-média, přímá reklama.
- Seznam informačních bank a nástrojů, název a popis (jsou tyto nástroje na trhu dostupné jako celek od externích dodavatelů nebo ve vlastnictví agentury, která je vyvinula?)
 - xxv. software na pomocné strategické plánování
 - xxvi. software pro měření údajů o konkurenci
 - xxvii. software pro plánování médií
 - xxviii. optimalizační software
 - xxix. software pro řízení nákupu.
- Administrace a finance: řídicí procedury a dokumentace.
- Informační technologie: systém a vybavení, zaměstnanci, spojení pomocí informačních technologií s inzerenty a vlastníky médií.
- Odměňování: způsob a realizace.

3.2.2 Diskuze o médiích

Je zřejmé, že podrobný seznam pro obhájení návrhu vybrané agentury bude z velké části záležet na obsahu zadání inzerenta. Některá uvedená kritéria budou více či méně relevantní a budou mít větší nebo menší důležitost podle toho, jestli zadání obsahuje jistou část analýzy (určení cíle, vstupní náklady, nastavení rozpočtu, marketingová analýza médií apod.), mediální strategii, mediální plány, přístup k nákladům, předpověď sledovanosti apod.

V této fázi inzerent obvykle vyžaduje podrobný návrh na druh služby a odměňování.

Strategická kritéria:

- Relevantnost, kreativita a realističnost návrhu.
- Jakékoliv alternativní návrhy a odůvodnění doporučeného řešení.
- Kontakty, názor a přístup k:
 - xxx. plánování médií,
 - xxxi. nákupu,
 - xxxii. optimalizaci,
 - xxxiii. vyhodnocení (kvantitativní i kvalitativní, atd.).

Finanční kritéria:

- Vyjednávací politika (založená na zkušenosti a aktuálních případových studiích).
- Skutečný příklad rozpočtování.
- Zkušenost a její rozsah pro:
 - xxxiv. konsolidovaný nákup (pro multi-společnosti a klienty s více značkami),
 - xxxv. koordinace vyjednávání.
- Nástroje pro opakovaný nebo pomocný nákup.

Hodnotící kritéria:

- Používání nástrojů a studií při plánování a efektivním nákupu prostoru.
- „Živé“ příklady sestavování plánu pro:
 - xxxvi. vyhodnocení kapacity pro předpověď TV
 - xxxvii. vyhodnocení výkonu médií
 - xxxviii. ukázkou pochopení a nejlepšího využívání nástrojů, pravidel a optimalizačních metod.

Nebo

- Předem vypracované analýzy stávajícího mediálního plánu inzerenta
 - xxxix. kritika nedávno vytvořeného mediálního plánu.

Nebo

- Předem vypracovaná analýza plánu pro jiného inzerenta agentury
 - xl. kritika s ohledem na to, co dělá konkurence.

Kritéria spojená s návrhem mediální agentury:

- Rozsah služby.
- Vyčleněný tým.
- Navržené pracovní postupy pro inzerenta, kreativní a mediální agentury.
- Odměňování
 - xli. struktura odměny (celkově, podle určité služby, procento objemu činnosti – hrubé nebo čisté, všechny zahrnuté platby, základ podle člověkohodin atd.),
 - xlii. pokud je založena na pobídce: přístup (týkající se optimalizace, vyjednávání, obojího, atd.), výpočet, metodika, definice parametrů, které se budou používat, použité uzávěrky.
- U většiny těchto kritérií budou muset být provedeny aktuální analýzy poskytnutých údajů. Proto je nezbytná extrémní opatrnost při porovnávání čísel a výsledků:
 - xliii. výkonu médií: všechny věci zůstávají stejné, různé nástroje obvykle vytváří různé výsledky,
 - xliv. výkonu nákupu: různá terminologie může vést ke zmatkům,
 - xlv. odměňování: náklady mohou být hrubé nebo čisté. Aby se předešlo nedorozumění, může inzerent požádat zúčastněnou agenturu o příklad jejich celkové odměny v prvním roce.

4 / SROZUMITELNOST FINANČNÍCH NÁVRHŮ

Vzhledem k tomu, že výběrová řízení často kladou velký důraz na optimalizaci kvantitativního výkonu, je užitečné uvést některá pravidla pro dobré pochopení a porovnání finančních návrhů.

4.1 Vyjednávání

Důležitým bodem pro zapamatování je to, že při výběrovém řízení nemohou být nákupní ceny uváděné agenturami jinými, než je agentura stávající, garantovány. V těchto případech se

vyplatí zavést odměňování podle výkonu a spojit ho s dodávkou nebo překročením „negarantovaných cen“. To zajistí podporu optimální dodávky inzerentovi.

Existují odhady založené na zkušenosti mediální agentury a její schopnosti předpokládat různé příležitosti vyjednávání založené na charakteru rozpočtu inzerenta.

Pokud se výběrové řízení týká nákupu, je důležité, aby inzerent pro účely tohoto řízení předal agentuře přesnou specifikaci všech parametrů, které mohou mít dopad na nákupní cenu. Čím méně podrobností bude poskytnuto, tím odlišnější budou odpovědi, které budou navíc obtížněji analyzovatelné.

Praktické vyjasnění

Pokud bude otázka znít „Vydávám 7 milionů dolarů hrubého na televizi, jaké jsou čisté náklady?“, pak se ceny uváděné agenturami mohou velmi výrazně lišit. Parametrů, které mají vliv na úroveň vyjednávání, je mnoho: podíl, doba, umístění, zarezervovaný prostor napevno nebo na platnost inzertních ceníků, atd. Mediální agentury mohou vzít v úvahu každý z těchto parametrů, aby zlepšily slevy poskytované v prodejních podmínkách prodejních míst.

U většiny médií mohou slevy dosáhnout značné úrovně, je proto vhodné efektivně určit podmínky a omezení, které musí mediální agentura zahrnout do výpočtu svých nákupních cen.

Bez ohledu na média musí inzerent předem v zadání výběrového řízení stanovit své cíle s ohledem na cílové skupiny, dobu, výkon (jmenovitě frekvenci vysílání), požadavky na umístění atd.

▪ U televize:

- xlvi. podíl výdajů na kanál,
- xlvii. přesné období aktivity,
- xlviii. rozdělení podle části dne, podle dnů atd.
- xlix. platnost inzertního ceníku.

To vše může přispět k rozdílu v uváděných nákupních cenách.

Tyto příklady ilustrují některé otázky, které je třeba položit.

Nejjednodušší metodou je požádat mediální agentury, aby kromě nákupních cen poskytly přesný popis struktury jejich televizních plánů a odhad jejich čistých nákladů na GRP založeném na dané cílové skupině (skupinách). V principu musí každá mediální agentura poskytnout popis

odůvodnění svého televizního plánu, kterým prokáže, že jejich nákupní strategie vyhovuje cílům.

- V rádiu:
 - I. stejně jako u televize.
- V tisku: je třeba vzít v úvahu dva body
 - II. doba aktivity,
 - III. záruka umístění.
- Venkovní reklama:
 - IIII. doba aktivity,
 - IIIV. formáty,
 - IV. typy sítí,
 - IVI. geografické pokrytí.

Navíc musí být specifikována základní cena, na kterou se uplatňují uváděná procenta slevy – na hrubé náklady inzertního ceníku nebo na hrubou hodnotu prostoru (cena včetně jakéhokoliv preferovaného umístění).

4.2 Odměna

Zodpovědností inzerenta je dohodnout se se svou mediální agenturou a vzít v úvahu očekávané služby a nabízené výhody, metody a částku odměny, které nejlépe vyhovují budoucí spolupráci. Při výběrovém řízení by měla být tato otázka položena.

Odměna mediální agentury může mít formu:

- Procenta:

Jedná se o procenta z objemu vynaložených prostředků na nákup bez DPH. V tomto případě je třeba dohodnout základnu, na kterou se bude aplikovat dané procento, například na čistou částku po odečtení všech slev (viz Dodatek 1).

- Fixní částky:

Aby bylo možné dohodnout celkovou částku odměny, musí dva partneři ohodnotit podíl složek každého úkolu a podrobně je uvést podle poskytovaných služeb: mediální poradenství, mediální strategie, plánování médií, nákup médií atd.

▪ Pobídky výkonu:

Normálním úkolem mediální agentury (a tím jejího základního odměňování) je získat nejlepší místo za nejlepší cenu založenou na odsouhlaseném plánu a při respektování pravidel konkurence.

Jako doplněk základní odměny může inzerent zavést pobídkový bonus založený na výkonu. V tomto případě musí pobídka:

- lvii. být založena na kritériích, které jsou jednoduché, nezpochybnitelné a měřitelné,
- lviii. splňovat jasně definované cíle inzerenta,
- lix. představovat pouze omezenou část celkové odměny.

Porovnání návrhů

Návrhy na odměnu prezentované ve výběrovém řízení není proto vždy jednoduché porovnat. Musí se zkontrolovat následující body:

- základ, na který se uplatňuje poplatek, vyjádřený jako procent nákladů na prostor (hrubý, čistý, hrubý vyjednaný atd.?)
- podrobnosti fungování a stropu pobídek.

Pro srovnání kvót odměňování musí být všechny návrhy vyhodnoceny na společném základě, ať to jsou dolary nebo procenta čistých nákladů na prostor. Pokud je navržena pobídka, musí být zároveň vzata v úvahu situace, která je pro mediální agenturu nejvýhodnější.

Také je třeba zvážit celkové čisté náklady na prostor plus odměna, protože inzerent může chtít platit víc agentuře, která má lepší ceny.

Příklad pro hrubý rozpočet 100 000 milionů dolarů.

	Varianta 1	Varianta 2
Hrubý rozpočet	100 000 milionů dolarů	100 000 milionů dolarů
Sleva	-41%	-42%
Čistý rozpočet na prostor	59 000 milionů dolarů	58 000 milionů dolarů
% slevy	1% / hrubého = 1 000	3,5% / čistého = 2 030

	milionů dolarů	milionů dolarů
Pobídka výkonu	Ne = 0	Uzavřena na 0,5% = 290 milionů dolarů
Fixní poplatek	1 200 milionů dolarů	0
Celková odměna	2 200 milionů dolarů	2 310 milionů dolarů
Celkový prostor + odměna	61 200 milionů dolarů	60 310 milionů dolarů

5 / DODATKY

1 / Různé definice rozpočtu

Pro informaci nebo zapamatování	
Hrubý včetně přírážky	Ceny inzertního ceníku včetně příplatků za zvláštní umístění
Hrubý inzertní ceník	Ceny z inzertního ceníku kromě příplatků
Hrubý fakturovaný	Ceny z inzertního ceníku bez prostoru zdarma nebo specifických ujednání (doba platnosti inzertního ceníku apod.)
Hrubý dojednaný	Náklady na médium bez jakéhokoliv vyjednaného prostoru zdarma ale před odečtením provize agentury
Čistý s horní hranicí	Náklady na médium po odečtení všech aktuálních slev
Čistý s dolní hranicí	Náklady na médium po odečtení všech aktuálních nebo náhodných slev

2/ Dokumentární informační zdroje

- RECMA (odborné zprávy týkající se mediálního poradenství a nákupu) mají široký záběr: informovat inzerenty o všem, co se týká mediální agentury (důležitost, vývoj, způsob práce, nástroje, umístování, služby atd.). Tyto zprávy se dají předplatit na každý rok.
- Místní obchodní asociace.
- Společnosti auditorů médií, poradci pro výběr agentury.