

TISKOVÁ ZPRÁVA

Zvažte, zda je tendr nutný: evropská studie odhalila skutečné náklady na výběrová řízení

Praha, 31. 7. 2025 – Asociace komunikačních agentur (AKA) apeluje na zadavatele marketingových služeb: než spustíte výběrové řízení, spočítejte si, kolik vás doopravdy stojí.

Studie *Cost of Pitching 2025* od EACA (Evropské asociace komunikačních agentur), do které přispěly také české agentury, potvrzuje, že náklady na tendry neúměrně rostou. Navíc agentury i klienti kvůli nim přicházejí o časové kapacity i kvalitní lidi. Průměrná evropská agentura vydá na tendrování **přes 650 tisíc eur ročně** (téměř 16 milionů korun) – a více než polovina vítězných nápadů se nakonec nerealizuje.

Aktuální praxe není dlouhodobě udržitelná. AKA proto vybízí zadavatele, aby zvážili, kdy a jakým způsobem tendr vyhláší a vedou, a aby se vyvarovali netransparentních postupů a nerealistických požadavků na termíny. Připomíná také, že postupy v souladu s dobrou praxí, podle nichž by se měli klienti i agentury řídit, jsou uvedeny na webu Iniciativy Férový tendr – www.ferovytendr.cz.

AKA bude i nadále jednat se zadavateli i agenturami a podporovat změny, které pomohou kultivovat prostředí výběrových řízení ku prospěchu obou stran a celého oboru.

„Pokud si jako obor nenastavíme hranice, doženeme se do krize sami,“ říká **Kateřina Hruběšová, výkonná ředitelka AKA**. Podle ní musí obor komerční komunikace začít fungovat na základě udržitelných obchodních praktik, aby přinášel klientům a jejich značkám užitek. *„Neefektivní postupy výběrových řízení potřebují radikální revizi,“* dodává Hruběšová s tím, že tradiční zadávání poptávky (RFP, request for proposal) může stačit u standardního zboží, ale pro kreativní, mediální a strategické služby je zcela nevhodné.

Klíčová zjištění studie *Cost of Pitching 2025*:

- S náklady za tendry přesahujícími **650 tisíc eur ročně** se agentury vystavují obrovskému finančnímu riziku.
- Naprosté **většiny tendrů (88 %)** se agentury účastní kvůli **získání nového byznysu**.
- Průměrně se agentury účastní ročně 14 tendrů na nový byznys a 4 tendrů při obhajobě stávajících spoluprací. **V Česku se agentura účastní za rok v průměru 19 tendrů.**
- **Frekvence účasti ve výběrových řízeních** se liší podle typu agentury — nejčastěji se tendrů účastní eventové a digitální/social/UX/influencer agentury, zatímco nejméně často agentury pro branding a grafický design.
- **Náklady na zaměstnance** spojené s tendrováním jsou významné. Tender na nový byznys si vyžádá v průměru zapojení **osmi lidí po dobu 48 hodin**. Tender kvůli obhajobě byznysu potřebuje v průměru pět lidí po dobu 44 hodin.
- **Nejdražší složkou tendrů jsou nápady, strategie a kreativní výstupy**. Představují v průměru 17 843 eur u tendru na nový byznys a 11 686 eur u obhajoby stávajícího klienta.
- **6 z 10 vítězných nápadů se nikdy nerealizuje**: vítězné agentury často investují do plně rozpracovaných strategií a nápadů, které klienti nepoužijí – to představuje zásadní neefektivitu na obou stranách tendrového procesu.

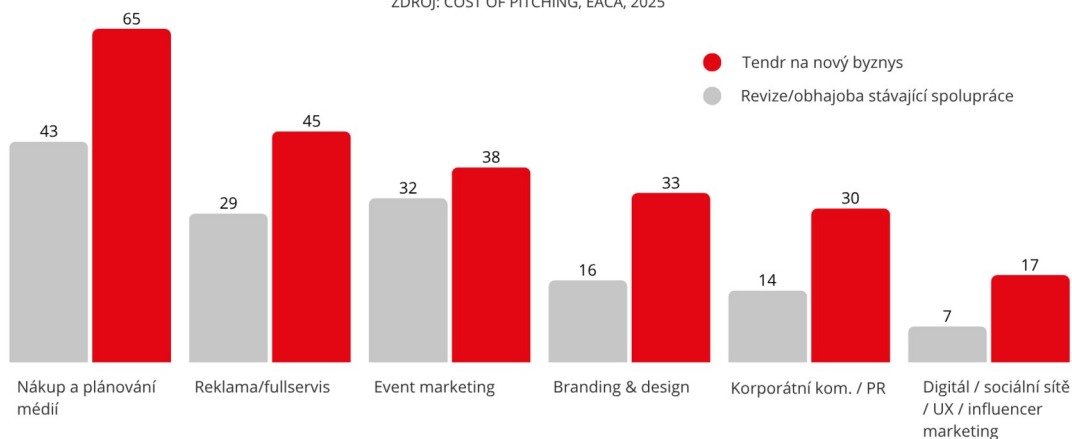
Detailní pohled na data a stav českého trhu

Podle průzkumu *Cost of Pitching 2025*, který EACA uskutečnila s 412 agenturami napříč Evropou, utratí průměrná evropská agentura za **tendrování ročně 650 937 eur** (v přepočtu přes 16 mil. Kč), přičemž jeden samotný nový „pitch“ stojí v průměru **43 800 eur** (1,079 mil. Kč).

U revidování stávající spolupráce klienta a agentury pak činí průměrná investovaná částka zhruba **28 400 eur** (700 tis. Kč). Navíc mediální agentury (media buying & planning) vykazují kvůli náročným požadavkům na data a multikanálové strategie náklady i **nad 65 000 eur** (1,6 mil. Kč) za jeden „pitch“.

Průměrné náklady na jeden tendr podle zaměření agentury (v tis. eur)

ZDROJ: COST OF PITCHING, EACA, 2025



„S útratami přes 650 tisíc eur ročně jen za tendry by musely agentury získat zakázky alespoň za sedm milionů eur, aby při minimální ziskové marži EBITDA 10 procent výdaje pokryly. To je zjevně neudržitelné,“ poznamenala k výsledkům **Charley Stoney**, výkonná ředitelka EACA.

Zmíněné výdaje na straně agentur ale nejsou jediným břemenem. Tendrování není „low-cost“ záležitostí ani pro samotné vyhlášovatele výběrových řízení.

„Klienti by také měli počítat. A neměli by počítat jen to, co vidí v tabulce s cenami agentury, ale měli by si umět spočítat, kolik je to stojí na jejich vlastních zdrojích. To znamená na jejich vlastních lidech, na tom, že musí neustále dokola zadávat brief, a tak dále. Protože i to je drahé,“ uvádí v aktuálním díle podAKAstu k tématu tendrování **Petra Jankovičová, prezidentka AKA.**

Podle Kateřiny Hrubéšové, výkonné ředitelky AKA, mohou náklady na výběrové řízení na **straně zadavatelů dosahovat zhruba stejné částky jako u agentur.**

*„Pokud klienti tendrují každý rok,
tak ve výsledku prodělávají.“*

Kateřina Hruběšová, AKA

Sami zadavatelé vnímají aktuální situaci jako problematickou a připouští, že závěry studie jsou alarmující. **Marian Kramařík, Procurement Category Expert, T-Mobile Czech Republic a Slovak Telekom**, si podle svých slov uvědomuje výraznou časovou náročnost tendrů. *„Je pravdou, že na schůzky s agenturami padnou vyšší desítky hodin času celého týmu, což jsou vždy minimálně čtyři osoby.“* Ačkoli náklady na tendry na své straně nepočítají, velmi hrubě odhaduje, že může jít o nižší stovky tisíc korun.

Podle **Mariana Kramaříka** by celému trhu nejvíce pomohlo, kdyby zadavatelé nedělali tendry zbytečně a příliš často. *„Mělo by se to dít naopak: dělat tendry udržitelně a efektivně tam, kde už jsme vyčerpali všechny ostatní možnosti se stávající agenturou. Držet se metodiky Férového tendru, udělat si čas na samotný tendr a na výsledku s agenturami pracovat společně.“*

*„Snažíme se neplýtvat zdroji, přistupovat
k dané agendě profesionálně,
zodpovědně, efektivně a netendrovat
zbytečně – věříme v budování partnerství
s vybranými agenturami.“*

**Marian Kramařík, T-Mobile Czech Republic
a Slovak Telekom**

„V ČSOB se tendruje kreativní koncept či strategie v průměru po pěti letech a zároveň také v momentě, kdy je k tomu reálný důvod. Což může být změna ‚scopu‘, cenového přístupu, nové projekty a podobně. Naším záměrem je budovat dlouhodobé partnerské vztahy se všemi dodavatelskými partnery,“ říká Jiří Jón, výkonný ředitel komunikace skupiny ČSOB, a pokračuje: *„V průměru s agenturami spolupracujeme minimálně pět let. Dlouhodobé partnerství podle nás zvyšuje efektivitu komunikace a návratnost investic, ale samozřejmě při dané spolupráci záleží na tom, jak se daří v jednotlivých oblastech doručovat nastavené KPIs.“*

V Tchibu rovněž vypisují tendry, jen když je k tomu skutečný důvod. Jejich frekvence závisí na oblasti komunikace, u retailu jsou častější, ale například u brandové komunikace jsou výběrová řízení spíše výjimečná. „Věříme v kumulativní efekt dlouhodobě konzistentní komunikace. Nemá smysl stahovat dobrou brandovou platformu či měnit kampaň, která funguje, po třech letech,“ dodává **Steffen Saemann**, šéf marketingu společnosti Tchibo.

V koši končí tři z pěti vítězných nápadů

Přestože agentury investují do tendrů obrovské finanční i lidské zdroje, klienti nakonec zrealizují jen **4 z 10 vítězných nápadů**. Každý „pitch“ si přitom vyžádá práci 5–8 lidí, kteří mu věnují více než 44 hodin – to vše paralelně s běžným provozem agentury.

3/5 v koši

Od 68 % vítězných agentur byly v tendru požadovány kreativní návrhy, ale pouze **42 % z těchto návrhů bylo skutečně realizováno.**

ASOCIACE
KOMUNIKAČNÍCH
AGENTUREUROPEAN ASSOCIATION OF
COMMUNICATIONS AGENCIES

363 tis. Kč

Průměrné **náklady spojené s nápady, strategií** nebo kreativními výstupy poskytnutými v rámci tendrů dosahují 14 765 €.

ASOCIACE
KOMUNIKAČNÍCH
AGENTUREUROPEAN ASSOCIATION OF
COMMUNICATIONS AGENCIES

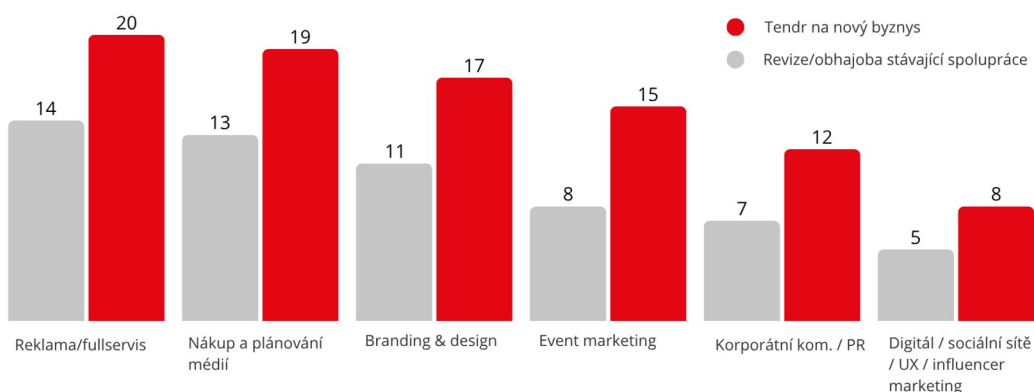
*„Agentury v tendrech často pracují na fiktivních zadáních, která nikdy nespatří světlo světa. To znamená, že reálné peníze i energie se promrhají bez jakéhokoli dopadu. Představte si, co by se dalo vytvořit, kdyby stejné zdroje směřovaly do skutečných kampaní – takových, které značce opravdu něco přinesou. Nebo třeba do vzdělávání, do lidí, do inovací... zkrátka do věcí, které dávají smysl,“ říká **Petra Jankovičová**.*

Současný stav týmy podle Jankovičové demotivuje: „*Nikdo nechce dělat práci, která nakonec skončí v šuplíku. A je to navíc **obrovská psychická zátěž**. Přitom schopnosti agentury lze poznat i jinak – třeba společným workshopem nad konkrétním zadáním. Méně nákladů, více hodnoty. Pro obě strany.*“

„Je nemyslitelné, aby si jiné odvětví nechalo brát své nejlepší myšlenky zadarmo,“ říká **Charley Stoney**, výkonná ředitelka EACA. Podle ní agentury potřebují férovější a transparentnější výběrové procesy – jinak na to **doplatí lidé a také celý obor**.

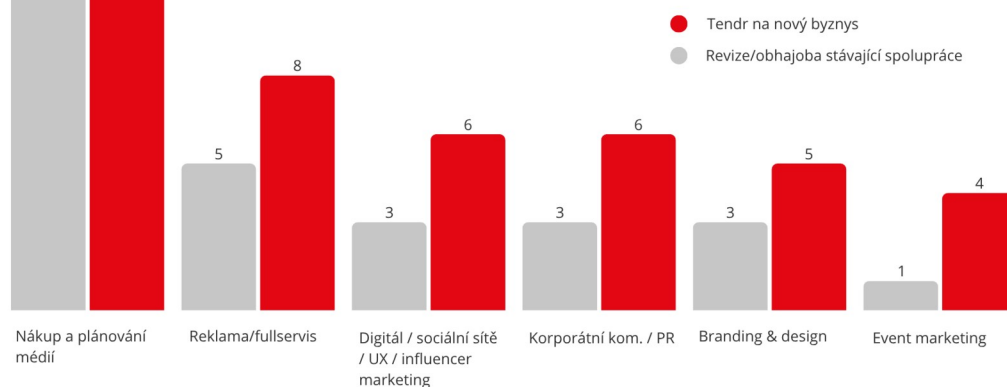
Průměrné náklady na nápady, strategii a kreativní výstupy podle zaměření agentury (v tis. eur)

ZDROJ: COST OF PITCHING, EACA, 2025



Průměrný počet lidí z agentury zapojených do každého tendru podle zaměření agentur

ZDROJ: COST OF PITCHING, EACA, 2025



Čeští zadavatelé: tlak na cenu, krátké kontrakty, nízká marže

Zjištění z celoevropské studie se potvrzují i v České republice. Jak upozorňuje Asociace komunikačních agentur (AKA), v Česku **klesla ziskovost agentur** mezi lety 2020 a 2023 až o **48 %**. Marže českých agentur dosahuje v průměru pouhých **4,8 %**, což je daleko pod doporučenou udržitelnou úrovní 15–25 %.

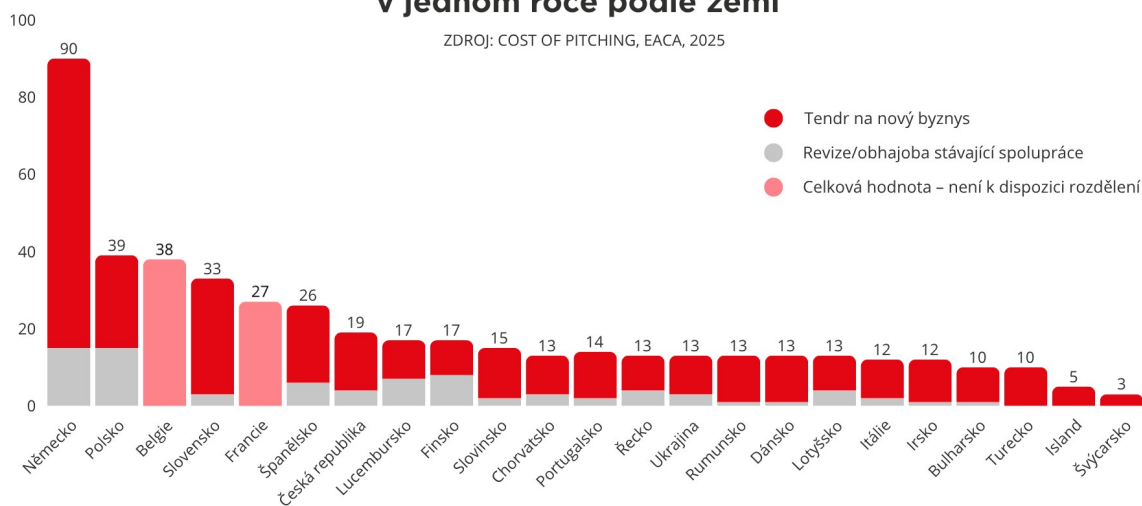
„Někteří klienti stále očekávají ceny z doby před covidem, zatímco náklady na lidi a vstupy markantně vzrostly,“ říká Petra Jankovičová s tím, že požadavky na rychlost a kvalitu práce se ale zvyšují.

Podle dat EACA se průměrná česká agentura účastní ročně zhruba **16 tendrů na nové klienty** a 3 na obhajobu těch stávajících. V Česku ale nejsou výjimkou ani agentury, které dostávají několik desítek pozvánek ročně.

„Jen v roce 2022 nám do agentury přišlo 68 pozvánek do tendru. Účastnili jsme se asi dvaceti. To je enormní zátěž,“ popisuje Petra Jankovičová, která vedle působení v prezidiu AKA rovněž řídí agenturu Triad Prague. „Situace se sice mírně zklidnila, ale problémy přetrvávají – vysoký tlak na cenu, krátké kontrakty, nedostatek talentů i odklon od etických standardů.“

Průměrné zapojení agentury do tendrů v jednom roce podle zemí

ZDROJ: COST OF PITCHING, EACA, 2025



Negativní dopady na lidi i byznys

Náklady na tendry nejsou jen finanční. Podle *Agency Sentiment Survey 2024**, který rovněž realizovala EACA, je duševní zdraví druhým nejpalčivějším problémem agentur. **Téměř polovina pracovníků agentur se cítí přetížena**, trpí únavou z tendrů a nízkou motivací kvůli nerealistickým termínům a přehlcení úkoly.

„Problémem není jen objem práce, ale i to, že právě více polovina vítězných nápadů skončí v šuplíku,“ tvrdí **Jankovičová** a dodává: *„Agentury musejí začít počítat, jestli se jim konkrétní klient vyplatí, a klienti by měli pochopit, že dlouhodobá spolupráce přináší lepší výsledky.“*

Dokazují to i data z české soutěže o nejeftivnější reklamy Effie: **„Průměrná délka spolupráce mezi agenturou a klientem u oceňovaných prací je 6,5 roku**, což vypovídá o důvěře a sdíleném směřování. Většina nejlepších kampaní se vyznačuje nejen dlouhodobou kooperací, ale i konzistentním sledováním a vyhodnocováním vlivu marketingové komunikace na byznys,“

vysvětluje Jankovičová.

AKA: řešením jsou férová pravidla a dlouhodobé vztahy

Vzhledem k dlouhodobě neudržitelnému stavu a špatné kultuře tendrování AKA vyzývá obě strany trhu, aby využívaly **základní principy férového výběrového řízení – transparentnost, jasný brief, realistické termíny a zapojení „decision makerů“ do celého procesu**. *„Krátkodobé myšlení, podnákladové ceny a devalvace hodnoty práce lidí z agentur nikomu neprospěje. Jedině pokud se budeme vzájemně respektovat, můžeme udržet dobré výsledky a kvalitní lidi v oboru,“* uzavírá **Kateřina Hrubešová**.



INFORMACE

Výzkum EACA:

Sběr dat pro rozsáhlou studii *Cost of Pitching 2025* provedla Evropská asociace komunikačních agentur (EACA) v únoru 2025. Zapojilo se do něj 412 vedoucích pracovníků agentur z 23 evropských zemí. Všichni respondenti se v roce 2024 zúčastnili alespoň jednoho výběrového řízení. Cílem následné analýzy bylo odhalit skutečné finanční a lidské náklady výběrových řízení a podpořit zlepšení a smysluplnost procesů tendrů v celém oboru.

<https://eaca.eu>

Férový tendr:

Společná iniciativa Asociace komunikačních agentur (AKA) a její sekce Digitální agentury, která vznikla za účelem zlepšení systému výběrových řízení. Jejím cílem je eliminovat zbytečné tendry, zvýšit vzájemnou důvěru mezi zadavateli a agenturami a nastavit jasná pravidla, z jejichž dodržování budou obě strany profitovat. Doporučené principy byly a jsou konzultovány se všemi účastníky trhu a Férový tendr je stále otevřen všem názorům ze strany zadavatelů i dodavatelů v oblasti komunikace.

<https://www.ferovytendr.cz>

Podcast AKA – PodAKAst:

PodAKAst cílí svým obsahem zaměřeným na reklamní tvorbu, marketing a s nimi souvisejícími aktuálními tématy na širokou marketingovou a komunikační komunitu. Sledovat je ho možné na platformách Spotify či v aplikaci podcasty na iOS. Díl věnovaný z velké části kultuře výběrových řízení v Česku najdete pod názvem [Nepříjemné pravdy o tendrování aneb O čem se ví, ale nemluví.](#)

Asociace komunikačních agentur – AKA

AKA je profesní asociace sdružující nejvýznamnější subjekty v oblasti komunikace a kreativního průmyslu, a to jak reklamní, kreativní a digitální agentury, tak i agentury z oblasti aktivačního marketingu. Jejím cílem je zajišťovat příznivé prostředí pro podnikání členů, budování dobrého jména oboru, odborné vzdělávání a podpora aktivit ke zvyšování profesionální úrovně odborníků na komunikaci. Nastavovat a definovat aktuální trendy v branži. O etické standardy komerční komunikace dbá AKA prostřednictvím Rady pro reklamu, jíž je spoluzakladatelem.

<https://www.aka.cz>

POZNÁMKY

*Agency Sentiment Survey 2024 je průzkum, který realizovala Evropská asociace komunikačních agentur (EACA), sběr dat proběhl v průběhu října až listopadu 2024. Průzkumu se účastnilo téměř čtyři tisíce reklamních profesionálů z 25 evropských zemí.

KONTAKT PRO MÉDIA

Kateřina Hruběšová

Tel.: +420 777 306 151

E-mail: katerina.hrubesova@aka.cz