

# hura!

Hrvatsko udruženje društava za tržišno komuniciranje  
Croatian Association of Communications Agencies



## KAKO ODABRATI AGENCIJU?

Upute za uspješnu provedbu natječaja

# UVOD

Temeljem Ugovora o osnivanju GIU HURA, europske i hrvatske prakse unatrag zadnjih nekoliko godina te dokumenta "Misija HURA-e" koji predviđa promicanje i unapređivanje zajedničkih interesa agencija i društava za tržišno komuniciranje te definiranje, održavanje i razvijanje najviših mogućih standarda profesionalne prakse oglašivačke industrije, donosimo

## UPUTE ZA USPJEŠNU PROVEDBU NATJEČAJA

Ovi principi vrijede prilikom provedbe natječajnog postupka (pitch) za obje strane na teritoriju Republike Hrvatske: kao preporuka za oglašivača koji provodi natječaj za izbor agencije na savjesan i odgovoran način, a kao obaveza za agencije članice HURA-e. Pritom treba uzeti u obzir da je za oglašivača najvažnija vrijednost posjedovanje jake robne marke ili branda. Zbog toga je izuzetno bitan način izbora agencije koja će mu pomoći da ostvari taj cilj i to zbog važne uloge koju može odigrati agencija izgrađujući i promovirajući brand, a time i utječući na profitabilnost oglašivača. Za uspješne rezultate je odnos između agencije i oglašivača jako bitan pa je stoga odnos između klijenta i agencije potrebno postaviti na zdrave temelje od samog početka.

Natječajni su često nužni prilikom odabira agencije, ali i u situacijama kada oglašivač nije obavezan raspisati natječaj, natječajni mogu donijeti neke pozitivne promjene u marketinškim aktivnostima oglašivača. Oni su put prema učinkovitijim komunikacijskim rješenjima, harmoničnijim ili konstruktivnijim radnim odnosima, a ponekad su financijski isplativiji. Uspješnim agencijama oni omogućuju rast, dobivanje više poslova ili unaprjeđenje agencije, a oglašivačima omogućuju pristup novim resursima.

Ipak na natječaje se često troši previše vremena i novca, a to nije dobro niti za agencije, niti za oglašivača. Loše proveden natječaj polučit će neadekvatna rješenja, a posljedice idu na štetu branda.

U našoj praksi razlikujemo više vrsta natječaja, natječajnih postupaka i faza natječaja, ovisno o načinu objave ili poziva, opsega zadatka ili cilja kojeg oglašivač želi postići provedbom natječaja:

- pozivni natječaj za potpunu uslugu ili cjelovitu kampanju (najčešće obuhvaća kreativni zadatak, medijsko planiranje i zakup, BTL i dr.)
- pozivni natječaj samo za kreativni zadatak (bez medijskog planiranja i zakupa)

- pozivni natječaj samo za medijsko planiranje i medijski zakup
- natječaj javne nabave (propisano zakonom)
- javni natječaj (oglašeni javnom objavom, bez poimeničnog poziva)
- natječaj za prikupljanje ponuda (bez kreativnog ili medijskog zadatka) – RFP (Request for Proposal)
- natječaj s ciljem predstavljanja agencija i predaje vjerodajnica (credentials) – RFI (Request for Information)
- natječaj u disciplinama marketinga (PR, event, istraživanje tržišta, investicijski projekti i sl.).

Upute iz ovog dokumenta vrijede kao obaveza za agencije članice HURA-e, a kao načelo i preporučeno ponašanje za oglašivače za sve nabrojene vrste natječaja, osim kod natječaja javne nabave koji su regulirani zakonom.

Cilj ovog dokumenta je stvoriti dobitnu kombinaciju za sve strane. Omogućiti agencijama da se natječu uspješno i učinkovito, omogućiti oglašivaču da pronađe agenciju koja najbolje odgovara njegovim potrebama i posljedično ostvari najveću financijsku dobit.

Za sve agencije/članice HURA-e ove upute su obvezujuće, a za sve druge, uključene u sustav tržišnog komuniciranja ove upute su standard ponašanja i preporuka kojese uputno pridržavati.

S ciljem uvođenja transparentnosti u postupak natječaja HURA je mišljenja kako se struka može obraniti samo zajedničkim djelovanjem i promicanjem transparentnosti svih natječaja na koje su članice pozvane.

Ovaj se dokument dobrim dijelom oslanja na "Pitch guidelines" izdan u suradnji Svjetske federacije oglašivača (WFA) i Europskog udruženja agencija za tržišno komuniciranje (EACA) čiji je HURA član od početka 2008. godine.

# SADRŽAJ

<b>UVOD</b>	<b>2</b>
<b>OSNOVNI PRINCIPI ZA USPJEŠNU PROVEDBU NATJEČAJA</b>	<b>5</b>
<b>1 PRIJE NEGO AGENCIJE KRENU S RADOM</b>	<b>5</b>
1.1 Razlozi za natječaj	5
1.2 Uvodna razmišljanja	5
1.3 Je li natječaj jedino prikladno rješenje?	5
1.4 Natječaj za medijsko planiranje i zakup	5
<b>2 POČETAK</b>	<b>6</b>
2.1 Definiranje uloge agencije	6
2.1.1 Specijalisti ili full-service agencija	6
2.3 U obzir treba uzeti i budžet	6
<b>3 PRIPREMA BRIEFA</b>	<b>7</b>
3.1 Zahtjevi branda	7
3.2 Definiranje kriterija selekcije	7
3.3 Napisati brief i utvrditi kriterije ocjenivanja	7
<b>4 ODABIR AGENCIJA ZA NATJEČAJ</b>	<b>8</b>
4.1 Ponovna provedba natječaja i interna revizija	8
4.2 Sastavljanje liste i sužavanje izbora	8
<b>5 USTANOVLJAVANJE ROKOVA</b>	<b>10</b>
<b>6 TKO DONOSI ODLUKU?</b>	<b>10</b>
<b>7 SUSRET S AGENCIJAMA</b>	<b>11</b>
7.1 Uvodni sastanci s agencijama iz šireg izbora	11
7.2 Uži izbor	11
<b>8 FINALNI DIO NATJEČAJA</b>	<b>12</b>
8.1 Brifiranje agencija iz užeg izbora	12
8.2 Odlučivanje o broju faza	12
8.3 Provođenje natječaja	12
<b>9 NAKNADE ZA SUDJELOVANJE U NATJEČAJU</b>	<b>14</b>
<b>10 IGRATI PO PRAVILIMA</b>	<b>15</b>
10.1 Pružanje podataka o tržištu	15
10.2 Poštivanje autorskih prava	15
10.3 Etika natječaja	15
10.4 Odustajanje od natječaja	15
<b>11 SUSTAV EVALUACIJE</b>	<b>16</b>
<b>12 DONOŠENJE ODLUKE</b>	<b>16</b>
<b>13 NAKON NATJEČAJA</b>	<b>17</b>
<b>14 UPRAVLJANJE PREUZIMANJEM POSLA</b>	<b>17</b>

# OSNOVNI PRINCIPI ZA USPJEŠNU PROVEDBU NATJEČAJA I SAŽETAK

## 1. PRIJE NEGO AGENCIJE KRENU S RADOM

### 1.1 Razlozi za natječaj

Puno je razloga za raspisivanje natječaja i vrlo je važno da sve strane definiraju zbog čega se natječaj radi i kakav bi trebao biti njegov ishod. Taj cilj bi trebalo imati na umu cijelo vrijeme.

Ključni razlozi mogu biti:

- važeći ugovor između klijenta i agencije uskoro ističe i treba ga revidirati
- agencija ili klijent možda žele prekinuti suradnju
- kreativna neslaganja
- slabi rezultati
- klijent je nezadovoljan uslugom
- agencija želi preuzeti konkurentskog oglašivača.

### 1.2 Uvodna razmišljanja

Preporuča se da obje strane pokušaju popraviti postojeći odnos prije nego se uopće krene u natječaj. Izreka da je trava zelenija u tuđem dvorištu često nije istinita pa treba računati da se promjenom agencije ponekad može više izgubiti nego dobiti. **Vrijeme je pokazalo da je dugotrajna veza agencija – klijent izuzetno dobra za razvoj branda.**

### 1.3 Je li natječaj jedino prikladno rješenje?

Ako je u pitanju novi kreativni pristup, natječaj nije jedino rješenje. Čak i ako oglašivač odluči razgovarati s drugim agencijama možda nije potreban kompletan natječaj.

Osim natječaja postoje i drugi načini odabira agencije:

- proučavanje reputacije i radova agencija (“credentials”) koje su kandidati
- pozivanje agencija na predstavljanje i dublji razgovor o onome što agencija radi i može ponuditi klijentu
- stjecanje uvida u agenciju putem RFI-a (Request for Information/Zahtjev za informacijama) ili RFP-a (Request for Proposal/Zahtjev za Ponudom)
- analiza koji bi strateški i kreativni pristupi najbolje odgovarali poslovnim ciljevima oglašivača.

### 1.4 Natječaj za medijsko planiranje i zakup

Natječaj za izbor agencije za medijsko planiranje i zakup oglašivač provodi u cilju poboljšanja efikasnosti oglašavanja i povrata investicije u oglašavanje. To ne znači isključivo

jeftiniju cijenu medijskog zakupa. Idealno, oglašivač u agenciji traži partnera koji će ga podržavati u području strateškog pristupa ciljnim grupama - kroz agencijsko znanje, agencijske alate i istraživanja te s kojim će ostvariti najbolji nastup u medijima - kako kroz vođenje pregovora sa medijima tako i kroz kvalitetan izbor te pozicioniranje na komunikacijskim kanalima.

Iako praksa pokazuje da najbolju cijenu medija ostvaruju oglašivač i njegova partnerska medijska agencija u zajedničkom nastupu prema medijima – kroz ukupni agencijski

volumen i pregovaračku snagu te specifične potrebe oglašivača – ipak su česti natječaji za medijsku agenciju u kojoj oglašivač traži prvenstveno ili isključivo cijenu za medijski prostor/vrijeme.

U slučaju takvog natječaja nužno je da oglašivač postavi strogo definiran upit sa definiranim budžetom, definiranim rasporedom budžeta po mediju te unutar medija (day part mix, pozicije i sl.) te definiranom ciljnom grupu na kojoj se daje cijena medija.

## 2. POČETAK

Ako je oglašivač iscrpio druge načine odabira agencije te se odlučio na provedbu natječaja, preporuča se proučiti situaciju i trendove na tržištu agencija te sagledati koje bi agencije mogle biti potencijalni kandidati za poziv na natječaj.

### 2.1 Definiranje uloge agencije

Prije ulaska u natječaj vrlo je važno da oglašivač odredi opseg posla nove agencije te da pred agenciju postavi jasan zadatak, budžet i očekivanja.

Oglašivač bi trebao analizirati kakvu ulogu oglašavanje te drugi načini tržišne komunikacije imaju u marketinškom planu njegove tvrtke te razmisliti kakav im tip agencije odgovara s obzirom na budžet, specijalizaciju i lokaciju...

Od samog početka natječaja oglašivač bi trebao stvoriti iskreni odnos sa svim sudionicima natječaja.

### 2.2 Specijalisti ili full-service agencija

Oglašivač treba razmisliti kakvu kombinaciju različitih agencijskih vještina treba kako bi se ostvarili komunikacijski ciljevi branda. Na natječaj utječu razlike u tome treba li oglašivač full service agenciju, medijsku agenciju, specijaliste za direktni marketing ili on-line oglašavanje.

Ove upute sastavljene su kako bi pružile racionalan poslovni model koji se može prilagoditi različitim situacijama.

### 2.3 U obzir treba uzeti i budžet

Veličina budžeta također ima utjecaj na odabir agencije i vrlo je važno da oglašivač na početku iznese realistične iznose koje je spreman potrošiti na komunikaciju koja je tema natječaja.

## 3. PRIPREMA BRIEFA

Često se kaže da je natječaj dobar koliko i brief. Doista, najvažniji dio cijelog procesa je upravo klijentovo brifiranje agencija. Vrijeme koje se uloži u pripremu briefa višestruko će se isplatiti boljim rezultatom natječaja.

### 3.1 Zahtjevi branda

Oglašivač treba jasno definirati trenutne i buduće potrebe branda te skicirati hodogram i kriterije prema kojima će donositi odluke. Treba definirati i ukupnu ulogu marketinških komunikacija za brand.

Mogući zadaci briefa:

- Nova komunikacijska platforma za postojeći proizvod.
- Nova kampanja na postojećoj platformi.
- Uvođenje novog proizvoda na tržište.
- Širenje branda na podbrandove.
- Revitalizacija aktualne kampanje.
- Repozicioniranje branda.

### 3.2 Definiranje kriterija selekcije

Kod odabira između većeg broja agencija mogući su razni prioriteti pri odabiru. Može se npr. odlučiti da je važno iskustvo, kreativnost, sposobnost dobrog planiranja, timski rad ili neki drugi faktori, a ti kriteriji bi trebali biti prezentirani i agencijama koje sudjeluju na natječaju.

Ponekad se dogodi da se odluka donosi i na temelju emocija, odnosno osjećaja koji se stekne na samoj prezentaciji ili tijekom druženja s agencijom. To se ne može i ne treba u potpunosti izbjeći, ali treba znati da to može dovesti i do loših odluka koje se ubrzo moraju promijeniti što znači trošenje vremena i resursa na novi natječaj.

### 3.3 Napisati brief i utvrditi kriterije ocjenjivanja

Klijent bi trebao napisati sažet, ali iscrpan brief za agencije, uzimajući u obzir i faktore koji će odlučivati pri finalnom izboru. Agencije bi trebale znati glavne kriterije prema kojima će ih se ocjenjivati.

Iz briefa treba biti jasno traži li se samo strategija, kreativni koncepti ili pak cjelovita komunikacijska platforma za nekoliko godina. Sve agencije koje sudjeluju moraju razumjeti što klijent traži te imati priliku o tome s njim i razgovarati.

Klijent bi jasno trebao objasniti prirodu usluga koje očekuje od pobjedničke agencije.

Predloženi model naplate i uvjeti ugovora također bi trebali biti naznačeni, i općenito, od agencije bi se trebali tražiti samo oni elementi prema kojima će se rad i valorizirati, npr. kreativni koncepti se ne bi trebali tražiti ako će cijena imati ključnu (ili jedinu) ulogu u finalnom odabiru.

## 4. ODABIR AGENCIJA ZA NATJEČAJ

Cilj ovog izbora je da se na kraju dobije agencija koja će značajno pridonijeti razvoju branda. Suradnja bi, u idealnom slučaju za obje strane, trebala trajati barem nekoliko godina. Nije preporučljivo provoditi natječajni proces za jedan projekt vrijednosti manje od 100.000 kn ili kraće vremensko razdoblje od 1 godine. Tada preporučamo koristiti neku drugu metodu izbora agencije.

Preporuka je da oglašivač ograniči broj pozvanih agencija, osim u slučaju javnog natječaja koji je reguliran zakonom. HURA preporuča broj pozvanih agencija ograničiti na maksimalno tri. Dodatno je kao četvrtu moguću pozvati agenciju s kojom oglašivač trenutno surađuje.

### 4.1 Ponovna provedba natječaja i interna revizija

Druge agencije bi trebale znati sudjeluje li u natječaju i agencija s kojom oglašivač trenutno radi te otvara li natječaj zbog nezadovoljstva agencijom ili zbog ugovornih obaveza. Ako je oglašivač zadovoljan trenutnom agencijom tada to i svi ostali trebaju znati prije nego odluče ući u natječaj jer ta informacija može utjecati na njihovu želju da pristanu na natječaj.

Ako je oglašivač nezadovoljan trenutnom agencijom onda je dobro da to prvo raspravi s njima, a tek onda im dopusti da uđu u natječaj i to samo ako imaju jednake izgleda za pobjedu kao i ostali. Trenutna agencija i klijent trebaju riješiti problem prije nego ona uđe u natječaj jer inače će je se ocjenjivati prema drukčijim kriterijima.

### 4.2 Sastavljanje liste i sužavanje izbora

Ako je u natječaju velik broj agencija, oglašivaču izbor može biti složen i težak, a trošak natječaja veći. Sljedeći postupak je iskušan i testiran te se pokazao kao dobar.

### Ustanoviti pravila sukoba interesa

Oglašivač neće htjeti uzeti u obzir agenciju koja radi za izravnu konkurenciju, a i većina agencija koje bi mogle biti u sukobu interesa neće ni ući u natječaj. Ipak, ovo ovisi i o broju kvalificiranih i iskusnih agencija dostupnih u pojedinom sektoru. Oglašivač bi trebao pokušati definirati određena područja sukoba interesa koja su mu stvarno važna. Na primjer, ako agencija radi s konkurentom u drugoj zemlji ili agencija unutar grupe radi za konkurenciju to i neće predstavljati rizik za povjerljive podatke ili strategije pa u tom slučaju sukob interesa moguće neće biti problem. Ako postoji sukob interesa, a oglašivač želi da ta agencija svejedno sudjeluje u natječaju, dobro je od agencije doznati kako ona misli razdvojiti zaposlenike i podatke jednog i drugog klijenta. Također, neke međunarodne agencije mogu imati ugovor o ekskluzivnosti što također može utjecati na mogućnost sudjelovanja u natječaju. Prije nego uopće odabere kandidate oglašivač bi trebao provjeriti smije li na tom tržištu agencija raditi za njega.

Lista za detaljnije razmatranje, širi i uži izbor Kad se dogovore kriteriji selekcije i područja sukoba interesa oglašivač treba pregledati reference svih izdvojenih agencija. Tako se sastavlja Lista za detaljnije razmatranje.



U ovoj fazi oglašivač bi trebao pokušati riješiti temeljna pitanja kao naprimjer želi li raditi s malom lokalnom agencijom ili velikom globalnom mrežom. Nepotrebno trošenje svačijeg vremena je uvrštavanje male agencije, velike globalne agencije i trenutno najpopularnije agencije u širi izbor po principu »samo da se nađe«.

Kako bi se dobio širi izbor nužno je kontaktirati s najzanimljivijim agencijama s Liste za detaljnije razmatranje tj. provesti tzv. O (nulti) korak u provođenju natječaja. Klijent u tom inicijalnom kontaktu s agencijama prikuplja informacije da li ih zanima ulazak u natječaj te (ako da) potpisuje s njima Ugovor o povjerljivosti podataka. Širu listu obično sačinjava oko šest agencija. Uobičajeno je unutar ove liste provesti neku od metoda odabira agencija koju smo spominjali: proučiti reputaciju i radove agencije, ugovoriti sastanak na kojem će se vidjeti kakva je kemija objiju strana, provesti RFI ili RFP i sl. Nakon toga klijent treba sastaviti uži izbor agencija koje će u konačnici biti pozvane na natječaj i dobiti brief.

HURA preporuča oglašivaču da u uži izbor natječaja pozove najviše tri, odnosno četiri agencije, s tim da je četvrta ona s kojom oglašivač trenutno radi.

Oglašivač bi tim agencijama trebao reći protiv koga se natječu te da li je i njegova trenutna agencija ušla u natječaj.

U natječajima koji se provode po pravilima OJEU-a (Official Journal of the European Union – Službeni list Europske unije) primjenjuju se vrlo specifična pravila, a ona se razlikuju od zemlje do zemlje. Preporuča se da se u tom slučaju angažira pravni stručnjak i savjetnik za provedbu natječaja.

RFI-a (Requests for Information – Zahtjev za informacijama) i RFP's (Requests for Proposal – Zahtjev za ponudom) najčešće se primjenjuju za odabir užeg izbora agencija (3+1) koje će biti pozvane na natječaj ili kao metoda samog natječaja kojeg provode odjeli nabave oglašivača.

Praksa stjecanja uvida pomoću RFI-a može oglašivaču pomoći da stvori dobru sliku o tome što može dobiti od agencije. RFI bi se trebao usredotočiti na kreativnu kvalitetu, raspon dostupnih izvora te internacionalni doseg kojeg agencija može ponuditi. Iako RFI oglašivaču može pružiti detaljne informacije o agenciji te naznake o tome kako će agencija voditi klijenta sam RFI se ne bi trebao smatrati zamjenom za uvodni sastanak. Na uvodnom sastanku agencija ne bi trebala tek predstaviti svoje radove i reference, nego bi i ona trebala moći doznati više o potrebama oglašivača. Vrlo je važno da barem jedna osoba kod oglašivača bude dostupna za sva pitanja vezana uz RFI. Praksa brifiranja agencija tek putem RFP-a se također ne preporučuje. Poslati pismeni brief i čekati da agencije na njega odgovore. Ponudom dat će nepotpunu sliku o tome kako će biti raditi s tim agencijama i zato bi nekoliko dana nakon briefa trebalo održati i sastanak.

## 5. USTANOVLJAVANJE ROKOVA

Odabere li oglašivač RFI kao metodu, agenciji treba dati rok od najmanje 1-2 tjedna za odgovor.

Pri brifiranju, oglašivač se treba obavezati da će odluku donijeti unutar razumnog roka, s time da se naznače i ključni trenuci/koraci samog procesa. Oglašivač bi trebao uzeti u obzir vrijeme koje je potrebno za odgovor na brief i pripremiti konkretan raspored

provedbe natječaja. Također treba osigurati da sve agencije imaju jednak tretman te da se pridržavaju rasporeda.

Između brifinga i prezentacije treba proći dovoljno vremena: najmanje 3-4 tjedna za potpuni natječaj (kreativni, medijski, digitalni...) i RFP, a preporuča se i duži rok kod složenijih zadataka.

## 6. TKO DONOSI ODLUKU?

Ovisno o njihovim osobnostima ili o kulturi tvrtke odluku može donijeti više ili manje ljudi. Općenito se može reći da je manji broj ljudi, do maksimalno troje, najbolji izbor. Ako je u timu previše ljudi donijet će se previše kompromisa što nije dobro za konačan rezultat. Općenito se može reći da što je veći tim više je i emocija na temelju kojih se onda donose odluke, a zbog toga se mogu previdjeti važni kriteriji.

Vrlo je važno da su osobe koje odlučuju uključene u svaku fazu provedbe natječaja. Ako će npr. predsjednik uprave donijeti konačnu odluku onda bi i on trebao biti na svim prezentacijama, a po mogućnosti i na brifiranju agencija.

# 7. SUSRET S AGENCIJAMA

## 7.1 Uvodni sastanci s agencijama iz šireg izbora

Nakon RFI-a ili čak kao prvu fazu nakon što se napravi širi izbor najbolji korak je sastati se s agencijama kako bi se vidjelo kakva je kemija između njih i klijenta. Na ovom sastanku trebali bi biti ključni ljudi iz uprave i operative i na njemu bi se trebalo raspraviti zadatak na jednoj općenitoj razini uz neformalno druženje. Od agencije će se možda tražiti da pogleda radove konkurencije oglašivača i obrazloži njihove dobre ili loše strane ili da utvrdi gdje leže nove strateške mogućnosti.

Možda će agencija trebati objasniti svoje specifične procedure ili interno razvijene alate i metode te raspraviti kako se to može primijeniti u klijentovom slučaju. Klijent vjerojatno neće htjeti da agencije iz šireg izbora vide potpuni brief nego će prije htjeti steći dojam o tome kako će agencija odraditi svoj dio posla. Zbog toga se od agencije može tražiti da pokaže kako su postupili u sličnim situacijama ili da odgovori na ključna pitanja kojima će se odrediti jesu li dovoljno dobri da prijeđu u uži izbor.

Temelj dobrog uvodnog sastanka je da agencija održi kratku prezentaciju svojih radova i da shvati što se od nje traži. Oglašivač bi joj trebao pobliže predstaviti sebe, osobe koje su uključene u rad te bi trebao definirati prioritete tako da, ako je moguće, agencija može odabrati prave ljude i format za kasnije sastanke. Ako se od agencije zatraži da oformi timove bez točne informacije o ljudima s kojima će surađivati, cijeli proces može trpiti samo zbog krivog odabira ljudi. Za ovakav sastanak ne treba više od sat i pol vremena, a može znatno doprinijeti kvaliteti natječaja.

## 7.2 Uži izbor

Bez obzira na kriterije po kojima se složio širi izbor, oglašivač odabire tri odnosno četiri agencije u uži izbor. U ovoj fazi i neke agencije mogu odlučiti da žele izaći iz natječaja ili da će zadatak bolje odraditi neki drugi ljudi, a ne oni s kojima se oglašivač sastao. Prije nego se krene dalje, dobro je provjeriti s agencijama iz užeg izbora (kako bi se bilo sigurno da one žele ući u natječaj).

Kako je u našoj praksi tržišnog komuniciranja najviše reakcija izazivalo pozivanje više od četiri agencije (3 + dosadašnja) na natječaj za koji oglašivač namjerava zadati potpuni zadatak, na ovom mjestu skrećemo pozornost na važnost takvog pristupa za čitavo tržište, jer se radi o provjereno korisnoj praksi po najboljim europskim standardima. Zbog navedenog, HURA promovira 3+1 pristup među svim oglašivačima.

### Koraci koje provodi HURA nakon raspisivanja natječaja

HURA će u svojim kontaktima s oglašivačem, kako pisanim tako i usmenim, nastupati afirmativno i edukativno te oglašivaču pojasniti razloge zbog kojih je primjena Uputa svrhovita i korisna i za samog oglašivača i tržišno komuniciranje u Hrvatskoj općenito. HURA će oglašivaču stajati na raspolaganju za sva pitanja koja oglašivač bude imao glede pravila natječaja u odnosu na sadržaj ovih uputa i preporuke HURA-e o najboljoj europskoj praksi u provođenju natječajnih postupaka. HURA tijekom trajanja natječaja nije ovlaštena i neće informacije o natječaju, bilo prikupljene od članica iii oglašivača, otkrivati nijednoj članici HURA-e te nijedna članica HURA-e nije ovlaštena zatražiti ni dobiti takve informacije na uvid.

# 8. FINALNI DIO NATJEČAJA

## 8.1 Brifiranje agencija iz užeg izbora

Koliko god brief bio dobro napisan, trebalo bi pretpostaviti da će neki njegovi dijelovi biti nejasni te zbog toga treba predvidjeti mogućnost pitanja i odgovora. Za brifing i za daljnje rasprave oglašivač i agencija bi se trebali sastati, ali ako to nije moguće, sve agencije treba tretirati na isti način i davati im jednak pristup informacijama.

Oglašivač obično želi pravedan natječaj te je dobro imati neka pravila o tome s kim će agencije moći razgovarati i koliko detaljno, ali ne savjetuje se da prestroga pravila obeshrabre inicijativu i entuzijizam agencija. Ako se agencijama primjerice kaže da će se odgovori na njihova pitanja slati svim agencijama u natječaju postoji mogućnost da će to usporiti protok informacija i želju za postavljanjem nekih pitanja koja mogu dovesti do otkrivanja smjernica za kasnija kreativna rješenja.

Ako agencije žele razgovarati s ljudima iz tehničke službe ili prodaje kako bi dobili više informacija, to im je poželjno omogućiti jer dobra rješenja mogu doći odasvud. Činjenica je da smjernice za neke od najuspješnijih svjetskih kampanja nisu bile uključene u originalni brief ili ih ponekad nije znao čak ni onaj tko je pisao brief, nego su nastale tijekom razgovora i upoznavanja agencije i klijenta. Ponekad se isplati oglašivača malo više 'gnjaviti' u korist branda.

## 8.2 Odlučivanje o broju faza

Dugi, vremenski razvučeni natječaji obično su loši i treba ih izbjegavati. Idealno bi bilo natječaj odraditi u maksimalno dvije faze. To

mogu npr. biti strateška i kreativna faza. Već nakon prve faze oglašivač može odlučiti da će u drugu fazu u kojoj se prezentiraju kreativna rješenja pozvati samo agenciju ili agencije koje su zadovoljile u prvoj fazi. Ako će na natječaju pak presudnu ulogu imati cijena, trebalo bi odlučiti da se kreativna rješenja od agencija traže tek u drugoj fazi, kad se već zna koje agencije cjenovno dolaze u obzir.

## Strategija i kreativna

Ovisno o potrebama svog poslovanja oglašivač može odlučiti da želi vidjeti samo strateške prijedloge agencija na natječaju te zatim na odabranoj strategiji nastaviti raditi kreativnu dosadašnjom agencijom. Ili obrnuto, može na strategiji koju je postavila njegova agencija, na natječaju tražiti samo kreativna izvršenja. U svakom slučaju, takva informacija također treba biti poznata svim agencijama koje su pozvane na natječaj.

Treba imati na umu da osmišljavanje i prezentacija kreativnih rješenja uključuje detaljno promišljanje, vrijeme i trud agencije. Zbog toga oglašivač i agencija trebaju na početku razjasniti složenost, opseg i troškove uloženog rada.

## 8.3 Provođenje natječaja

Natječaj je u osnovi kreativan proces i zbog toga ga nije lako predvidjeti do u svaki detalj. Ipak, oglašivač je dužan provoditi pravedan natječaj i svim uključenim agencijama objasniti sva pravila. To znači da se tijekom završne provedbe u natječaj ne smije uključiti ni jedna druga agencija. Ako nijedna agencija u natječaju ne zadovolji potrebe oglašivača natječaj se treba ponovno provesti.

Uključuje li natječaj i kreativna rješenja, mogućnost dobivanja kvalitetnih rješenja povećava se imaju li obje strane kraće sastanke na kojim će raspraviti skice ili djelomično razvijene ideje. Ovo je prikladnije za oglašivače koji imaju više iskustva u radu s kreativnim agencijama, odnosno za one koji iz grubih skica mogu vizualizirati krajnji rezultat.

### **Kod njih ili kod vas?**

Odluka hoće li se završna prezentacija održati u prostorima oglašivača ili agencije ovisi o kulturi zemlje, logistici ili strategiji. Neki oglašivači rijetko ili nikad ne idu u urede agencije i zato bi im moglo biti čudno ako se prezentacija održi tamo. Logistički je često jednostavnije i pouzdanije da se klijentov tim okupi u vlastitim prostorima. No, problem može biti i veličina dostupnih prostora u odnosu na broj ljudi na prezentaciji.

Može se donijeti i strateška odluka da će se oglašivač u »kreativnijem« okruženju agencije bolje usredotočiti na komunikacijske ciljeve, a da će se na neutralnom terenu manje odvrćati pozornost obiju strana. Ako oglašivač želi osjetiti atmosferu i kulturu agencije svakako će je više osjetiti u prostorima agencije nego kod oglašivača.

### **Vrijeme**

Ako je agenciji određena maksimalna dužina prezentacije, oglašivač će očekivati da se drže zadanog vremena. U slučajevima da netko sa strane oglašivača odluči održati uvod to se ne smije oduzeti od vremena kojeg agencija ima. Jednako tako ni agenciju se ne smije kazniti zbog tehničkih problema koji mogu odužiti prezentaciju. Oglašivaču svakako nije u interesu skratiti prezentaciju koju je pripremila agencija jer cilj je dobiti najbolja rješenja.

Ipak, općenito rečeno agenciji se ne bi trebalo dopustiti prekoračiti vrijeme osim ako razlog nisu prekidi i pitanja od strane oglašivača ili tehnički problemi. Ako se jednoj agenciji da više vremena pošteno je isto napraviti i s ostalim agencijama.

### **Oglašivaču treba pomoći da se sjeti!**

Prisjetiti se koja je agencija rekla što i tko je bio u njihovom timu može biti teže nego što se pretpostavlja i zato je najbolje da se između prezentacija predvide pauze kako bi se utisci slegli. Neki oglašivači fotografirali će članove timova i njihove radove, ako isti nisu dostavljeni. Statistički, agencija koja se posljednja prezentira ima najviše šansi i zbog toga bi između dvije prezentacije trebalo proći što manje vremena. Idealno bi bilo da su sve prezentacije u jednom danu.

Izmjene vremena održavanja sastanka koje se događaju u zadnji čas mogu imati negativne učinke na agencije i zbog toga ih treba izbjegavati pod svaku cijenu. Ako se oglašivač dodatno druži s agencijom, recimo idu na ručak ili piće, isto bi trebalo pokušati napraviti sa svim agencijama.

Priloženi dokumenti također su važan dio prezentacije. A ti dokumenti nisu tek isprintana prezentacija, nego i podsjetnici, dodatne informacije i sl. Klijentov tim bi trebao odvojiti dovoljno vremena da pročita i analizira te dokumente. Ako to nije moguće (recimo u slučaju međunarodnog natječaja kad oglašivač mora otputovati odmah nakon prezentacije), savršeno prihvatljivo je da oglašivač zatraži te dokumente unaprijed od agencije. Iza dokumenata je mnogo rada i zbog toga oni zahtijevaju dužnu pozornost.

## 9. NAKNADE ZA SUDJELOVANJE U NATJEČAJU

Sa stajališta agencije priprema strateških prijedloga i kreativnih rješenja može značiti velike troškove koji će biti problem za one agencije koje natječaj ne dobiju. U tom smislu je dobro da oglašivač pripremi odštetu za sve agencije koje sudjeluju u natječaju, a ne budu odabrane.

### **Nije obvezno, ali je fer i preporučljivo.**

I ovo je pitanje u našoj praksi provođenja natječaja dosad izazivalo oprečna razmišljanja. Uvid u praksu europskih zemalja prevagnuo je u opredjeljivanju za soluciju da HURA ne nameće obvezu isplate naknade agencijama. Stoga, ne postoje li lokalna pravila ili običaji, oglašivač odlučuje hoće li agencijama platiti odštetu ili ne. Oglašivač bi trebao biti otvoren što se tiče financijskih uvjeta natječaja. Ista ponuda treba ići na sve agencije uključujući i trenutnu agenciju, ako je ona uključena u projekt.

Glavni cilj honoriranja sudjelovanja na natječaju je naknada dijela agencijskih troškova za putovanja i vanjske usluge, istraživanja itd.

Agencije ne očekuju zaradu za sudjelovanja na natječaju, ali cijene ozbiljnost i razumijevanje oglašivača za cjelokupni proces. Oglašivač koji dodjeljuje naknadu agencijama za sudjelovanje u natječaju pokazuje visoke etičke kriterije u poslovanju te ostavlja bitno profesionalniji dojam o sebi i o samom natječaju.

# 10. IGRATI PO PRAVILIMA

## 10.1 Pružanje podataka o tržištu

Oglašivač mora biti spreman da, isključivo povjerljivo, podijeli relevantne podatke o tržištu te rezultate ostalih istraživanja, uključujući i rezultate testova postojećih kampanja.

Ako je moguće, agencije bi trebale imati pristup osobama s kojima će raditi u budućnosti. Kako bi se osigurali dosljedni odgovori, oglašivač treba staviti na raspolaganje jednu relevantnu osobu za sva pitanja i zahtjeve agencija. Jednaka pravila moraju se primjenjivati na sve agencije.

## 10.2 Poštivanje autorskih prava

Kreativni koncepti koji se razrade unutar natječaja ostaju vlasništvo agencija. U slučaju da se ideje jedne ili više agencija svide oglašivaču, ali on ne odabere te agencije, oglašivač može pregovarati s njima i kupiti ta rješenja od njih. Prava korištenja materijala koje prezentira pobjednička agencija usuglašavaju se konačnim ugovorom između oglašivača i agencije.

Preporučljivo je da agencija na kraju svoje prezentacije jednostavnom izjavom oglašivača upozori na poštivanje autorskih prava u upravo predanoj prezentaciji te riskiranju tužbe ukoliko prava budu narušena. U cilju zaštite prava svojih agencija/članica HURA im preporuča pohranjivanje zapečaćenog materijala kod javnog bilježnika.

## 10.3 Etika natječaja

Neetično je provoditi natječaj ako je glavna svrha samo prikupljanje podataka o tržištu. Svaki natječaj treba imati za cilj sklapanje ugovora s jednom ili više agencija.

U cilju zaštite svojih članica, HURA ima zadatak provesti postupak kojim će ustanoviti kršenje etičkih normi od strane oglašivača te predložiti mjere kojima će spriječiti ponavljanje kršenja.

## 10.4. Odustajanje od natječaja

Ukoliko oglašivač u tijeku natječajnog procesa odustane od natječaja 8 dana prije prezentacije ili bilo kada nakon prezentacije, dužan je odmah pismeno obavijestiti agencije o tome te ih obavezno oboštetiti minimalno u visini nastalih troškova do trenutka otkaza.

## 11. SUSTAV EVALUACIJE

Oglašivač bi trebao obavezno osigurati da su sve osobe koje donose odluku jednako i potpuno informirane i da su sve prisutne na finalnoj prezentaciji.

Oglašivač bi trebao ustanoviti objektivne kriterije evaluacije i sustav za ocjenjivanje svake prezentacije te osigurati dovoljno vremena da svi sudionici postave pitanja i rasprave prezentaciju.

Lista obaveznih stvari koje će se ocjenjivati (vezano uz prioritete koji su unaprijed određeni) vrlo je korisna jer se tako može

pratiti koja je područja agencija pokrila bolje te što klijent misli o tome. Ipak, odluka koja se donese jednostavnim zbrajanjem brojeva neće biti toliko uspješna koliko ona koja se temelji na logici (ocjene) i intuiciji (kemija).

Npr. ako je u natječaju rečeno da se traži samo strategija, onda ne treba dodatno vrednovati eventualna kreativna rješenja koje je neka agencija prezentirala jer to nije tema natječaja.

## 12. DONOŠENJE ODLUKE

Oglašivač bi trebao odlučiti o pobjedniku što je prije moguće nakon prezentacija, u najboljem slučaju unutar tjedan dana (uključujući i vrijeme za rasprave). Postalo je uobičajeno da se to vrijeme produži kod velikih kreativnih natječaja – ili zato da se izbor ograniči s recimo četiri na dvije agencije ili da se podrobnije prouče ideje agencija.

Preporuča se da se agencije obavijeste o takvom rasporedu, ako je on donesen unaprijed.

Oglašivač bi trebao ustanoviti strogu proceduru za obavještanje pobjedničke i ostalih agencija o odluci. Sve agencije moraju doznati rezultate isti dan pismenim putem s detaljnim podacima o odluci i evaluaciji agencije.



## 13. NAKON NATJEČAJA

Nakon natječaja oglašivač bi trebao biti poslovno korektan i prema agencijama koje nisu odabrane te im uputiti detaljno objašnjenje svoje odluke, odnosno, osvrtna njihovu prezentaciju. Neodabrane agencije klijentu moraju vratiti sve povjerljive informacije i materijale koji im je on ustupio.

Oglašivač bi agencijama koje nisu uspjele trebao vratiti prezentacije te se obavezati da bez dopuštenja i naknade neće koristiti ideje sadržane u njima.

Ugovor s postojećom agencijom trebao bi se poštovati, posebno što se tiče rokova za raskid ugovora i naknada za sve izvanredne naručene projekte. Oglašivač bi također trebao osigurati da prijašnja agencija u potpunosti surađuje u predaji posla novoj agenciji.

## 14. UPRAVLJANJE PREUZIMANJEM POSLA

Događa se da oglašivači ne osiguravaju ispravnu predaju posla kad svoj brand ili korporativnu komunikaciju prenose iz jedne agencije u drugu. Zbog toga je prijenos materijala često nepotpun. Oglašivač bi trebao preuzeti inicijativu i osigurati da prijenos materijala teče glatko i u što kraćem roku te da u ugovoru postoji odredba kojom se uređuje tko je vlasnik autorskog i intelektualnog prava.

Ako je prijašnja agencija izgubila na natječaju, naravno da će biti razočarana dok gleda kako njen klijent odlazi i ako ih klijent na to ne obveže može se dogoditi da neće biti ažurni po pitanju predavanja materijala.

Ipak, vrlo se rijetko dogodi da se agencija ponaša neprofesionalno jednom kad se sve formalizira.

Prijenos materijala trebao bi uključivati tri strane: oglašivača, prijašnju i novu agenciju. Općenito gledano, agencije se dobro međusobno slažu, a izravan prijenos obično omogućuje dijalog između ključnih ljudi iz agencija tako da se materijali mogu prenijeti bez štete za brand.

Biblioteka *Vodič prema najboljoj praksi:*

1. Kako izabrati agenciju?

---

HURA - Hrvatsko udruženje društava za tržišno komuniciranje

Zavrtnica 17 | 10 000 Zagreb | [www.hura.hr](http://www.hura.hr) | [hura@hura.hr](mailto:hura@hura.hr)

Izdavač: HURA, srpanj 2017.

Dizajn i prijelom: ZOO agencija