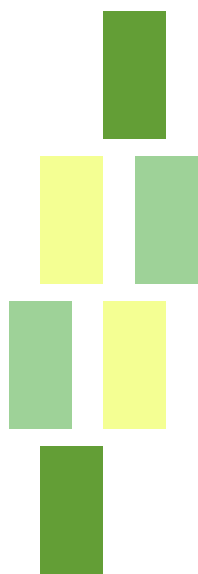


# Jak wybrać dobrą agencję PR?

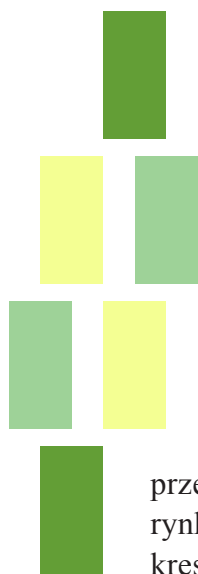
opracowanie przygotowane  
przez Związek Firm Public Relations

Warszawa 2013



# Spis treści

Słowo wstępu	3
Typologia przetargów	4
Przed przetargiem	7
Zarządzanie przetargiem	13
Decyzja i ogłoszenie wyboru	21
Prawo autorskie w kontekście przetargów na usługi PR	29
Przetargi publiczne	34
PR brief	41
10 ZŁOTYCH ZASAD skutecznego przeprowadzenia procesu przetargowego	44



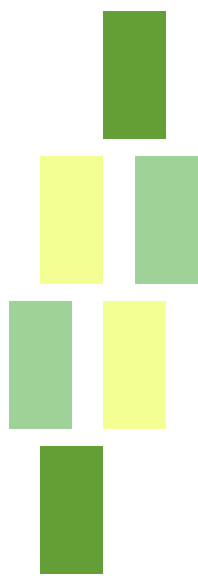
## Szanowni Państwo,

przewodnik *Jak wybrać dobrą agencję PR* powstał w odpowiedzi na potrzebę rynku dotyczącą uregulowania procesu wyboru dostawców usług, w tym z zakresu PR. Jest to głos w dyskusji nad wypracowaniem najlepszych standardów w relacji klient – usługodawca.

Opracowanie zawiera nie tylko rekomendacje dla zamawiających, ale również propozycje dobrych praktyk dla oferentów. Nie twierdzimy, że przedstawiane przez nas rozwiązania są jedynym możliwym sposobem unikania potencjalnych problemów, które napotyka instytucja chcąca wybrać dostawcę usług PR, dlatego też jesteśmy otwarci na Państwa uwagi oraz sugestie dotyczące niniejszego materiału. Standardy można wypracować jedynie w dialogu między agencjami a klientami.

Nad stworzeniem przewodnika pracował kilkunastoosobowy zespół ekspertów z długoletnim doświadczeniem w zakresie zamawiania i świadczenia usług PR oraz prawnicy. Chcemy im podziękować za włożony wysiłek. Z uwagi na charakter publikacji wspólnie z autorami zdecydowaliśmy, że opracowanie nie będzie zawierało nazwisk jego twórców. Dziękujemy także naszym poprzednikom w Zarządzie ZFPR, którzy rozpoczęli projekt w 2011 roku.

Zarząd Związku Firm Public Relations



# Typologia przetargów

Forma i powód ogłoszenia przetargu zależy wyłącznie od klienta. Istotne jest, by cel przetargu i jego oczekiwane rezultaty były jasne dla obu zainteresowanych stron. Najczęstszymi powodami organizowania przetargu są: zbliżający się końcowy termin zawarcia umowy, wewnętrzne sprawy firmy związane z uporządkowaniem marek, pojawiające się różnice zdań co do przyjętej strategii komunikacji lub niezadowolające wyniki po wprowadzeniu kampanii w życie oraz niedoskonała obsługa klienta.

Angażując firmy zewnętrzne w proces przetargowy, powinno się mieć stuprocentową pewność chęci realizacji tych działań. Przetarg to inwestycja czasu i pieniędzy po obu stronach.

Ze względu na specyfikę organizowania i przeprowadzania przetargów publicznych opisujemy je w oddzielnym rozdziale.

Angażując firmy zewnętrzne w proces przetargowy, powinno się mieć stuprocentową pewność chęci realizacji tych działań. Przetarg to inwestycja czasu i pieniędzy po obu stronach.

## Przetarg czy konkurs ofert?

**Organizacja tradycyjnego przetargu** wymaga od obu stron dużych nakładów czasowych i finansowych. Głównymi zaletami tego typu przetargu jest poznanie dokładnych możliwości kreatywnych i myślenia analitycznego osób dedykowanych z agencji w kontekście konkretnego problemu przedstawionego w briefie. Agencja ma możliwość zaprezentowania własnego podejścia i proponuje konkretne rozwiązania. Dobry plan komunikacji PR musi składać się z trzech wzajemnie uzupełniających się elementów: strategii, taktyki oraz proponowanych działań.

Organizacja tradycyjnego przetargu wymaga od obu stron dużych nakładów czasowych i finansowych. Głównymi zaletami tego typu przetargu jest poznanie możliwości kreatywnych i myślenia analitycznego osób dedykowanych z agencji w kontekście konkretnego problemu.

Przygotowanie odpowiedniej dla potrzeb klienta oferty wymaga od agencji wielu dni pracy kilku osób, które zbierają dokumenty formalne, pracują nad pomysłami kreatywnymi, wyceniają projekt i zajmują się stroną graficzną prezentacji. Nie jest to proste zadanie i niejednokrotnie wiąże się z dużym nakładem czasowym oraz finansowym. Do przetargu klient powinien zaprosić nie więcej niż 3-4 agencje ze względu na konsekwencje, jakie może ponieść przy zaproszeniu większej liczby firm PR. Agencje, wiedząc o tym, że w przetargu startuje kilkanaście podobnych firm, z reguły przygotowują oferty powierzchownie, mając świadomość uczestnictwa w nieprofesjonalnym przetargu. W ten sposób pokazuje się także brak szacunku dla pracy agencji przystępujących do konkursu.

**Konkurs ofert** nie wymaga tak dużego nakładu pracy z obu stron. Pozwala organizatorowi na oszczędność czasu w długim procesie selekcji. Najczęstszym kryterium wyboru tej formy jest wysokość budżetu przewidzianego na działania PR lub zakres prac do wykonania, np. organizacja konferencji prasowej, aranżacja wypowiedzi eksperta w mediach, obsługa wizyty przedstawiciela firmy etc. Dobrym kryterium ceny w tym przypadku jest poziom określony w przetargach publicznych, czyli 14 tys. euro.

Konkurs ofert może być poprzedzony przeglądem rynku, czyli zebraniem informacji na temat agencji i wybraniem 2-3, do których zostanie wysłane zapytanie ofertowe. Zleceniodawca z reguły prosi wybrane firmy o przygotowanie oferty wraz z propozycją rozwiązania problemu, przed którym stoi.

Do przetargu klient powinien zaprosić nie więcej niż 3-4 agencje ze względu na konsekwencje, jakie może ponieść przy zaproszeniu większej liczby firm PR.

Konkurs ofert nie wymaga tak dużego nakładu pracy z obu stron. Pozwala organizatorowi na oszczędność czasu.

## Stała obsługa czy współpraca projektowa?

Jednym z podstawowych zadań klienta przy rozpoczęciu procedury przetargowej jest określenie, jakiego typu agencji potrzebuje do osiągnięcia postawionego przez siebie celu komunikacyjnego.

**Stała obsługa** pozwala agencji dokładnie zapoznać się ze strukturą organizacji, co gwarantuje skuteczniejsze działanie w dłuższym okresie. Konsultanci agencji nawiązują lepszy kontakt z kluczowymi dziennikarzami, co wpływa na większą skuteczność zamieszczania określonych tematów w mediach, jednocześnie odciążając pracowników firmy z dodatkowych obowiązków. Osoby dedykowane do współpracy z klientem tworzą bardziej efektywną relację, w pełni rozumieją wartości firmy, a ich identyfikacja z marką oraz firmą jest o wiele większa. Stała obsługa jest znacznie tańsza od pracy przy poszczególnych projektach. Agencja może obniżyć cenę i poświęcić więcej czasu na realizację strategii oraz osiągnięcie celów klienta. Daje to znacznie lepszy rezultat przy niższym koszcie i jest najkorzystniejsze dla obu stron.

Duże korporacje praktykują czasami model współpracy z kilkoma agencjami na zasadzie **wyboru agencji preferowanych**. Opiera się on na wybraniu 2-3 agencji, które już w ramach współpracy jako jedyne otrzymują briefy i zapytania o konkretne działania. Schemat ten eliminuje potrzebę ciągłego ogłaszania i rozstrzygnięcia przetargów.

Stała obsługa pozwala włączyć się agencji w strukturę organizacji, co gwarantuje skuteczniejsze działanie w dłuższym okresie.

Kiedy klient ma określony jasny i krótkookresowy cel, w którym potrzebuje wsparcia przy rozwiązaniu konkretnego problemu lub wyzwania biznesowego, najlepszym rozwiązaniem będzie **nawiązanie współpracy projektowej**. Różnorodność agencji pod względem zasobów ludzkich oraz wiedzy pozwala dokonać wyboru tej najwłaściwszej. Podstawą w przypadku współpracy projektowej jest umiejętność zarządzania pracą zespołu wyznaczonego do obsługi projektu. Wybrana osoba koordynuje i odpowiada za całokształt pracy zespołu, jego postępy oraz realizację wszystkich elementów. Proces przetargowy przy wyborze agencji do pracy przy konkretnym projekcie jest znacznie krótszy i uproszczony w stosunku do standardowej procedury. Klient może dokonać przeglądu kilku preferowanych firm public relations na podstawie oceny najlepszych zrealizowanych projektów. Relacje między przedstawicielami firmy i konsultantami nie odgrywają już tak istotnej roli jak w przypadku stałej współpracy. Liczy się przede wszystkim efektywność zespołu i zdolność do szybkiej, intensywnej pracy projektowej, która znacząco różni się od tradycyjnej stałej obsługi. Jest to najbardziej popularna forma współpracy wśród firm, które nie mają stałych rocznych budżetów na działania PR. Koszt obsługi jest zróżnicowany, a jego wysokość zależy od celu działania, skali potrzeb oraz wyzwania stawianego przed agencją.

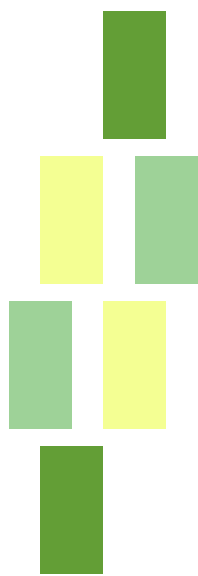
Kiedy klient ma określony jasny i krótkookresowy cel, najlepszym rozwiązaniem będzie nawiązanie współpracy projektowej.

## Agencja wyspecjalizowana czy *full service*?

Na polskim rynku pojawia się coraz więcej **wyspecjalizowanych agencji** w poszczególnych branżach lub usługach PR. Brak agencji „od wszystkiego” jest symptomem postępującej ewolucji i specjalizacji firm PR w Polsce zarówno w zakresie sektora (finanse, energetyka, farmacja), jak i oferowanych usług (eventy, komunikacja wewnętrzna, zarządzanie kryzysowe). To także oznaka profesjonalizacji usług PR w Polsce. Szybkie nasycenie rynku sprawiło, że każda z agencji stara się wyróżnić i wyspecjalizować w czymś innym niż konkurencja. Opinia klientów lub ekspertów na temat poszczególnych kandydatów może być bardzo pomocna przy poszukiwaniach prowadzonych na własną rękę. Przed wstępną selekcją należy zastanowić się, jaka agencja jest nam potrzebna. Kryterium wyboru może być różne ze względu na wielkość budżetu, lokalizację, specjalizację, potencjalne konkurencyjne projekty etc. Dobrą wskazówką są prezentowane przez agencje doświadczenie i dotychczas zrealizowane projekty.

Współpraca z agencją oferującą **pełen zakres usług** pozwala zaoszczędzić czas zwłaszcza mniejszym firmom, które chciałyby skupić wszystkie działania PR w jednym miejscu. Często jest konsekwencją dłuższej wzajemnej współpracy, dobrego zrozumienia specyfiki branży przez zespół obsługujący, a tym samym – większego zaufania zlecniodawcy.

Na polskim rynku pojawia się coraz więcej wyspecjalizowanych agencji w poszczególnych branżach lub usługach PR. Brak agencji „od wszystkiego” jest symptomem postępującej ewolucji i specjalizacji firm PR.



# Przed przetargiem

## Chcemy zatrudnić firmę PR

### Dlaczego agencja PR?

Outsourcing w zakresie PR pozwala na elastyczne dopasowywanie wydatków do realnych potrzeb. Daje możliwość korzystania np. ze stałej obsługi działań w zakresie *media relations* i rozliczania innych projektów (*case-to-case*), np. wydarzeń specjalnych, projektów edukacyjnych etc., jako oddzielnych zleceń.

Zatrudnienie agencji specjalizującej się w danej usłudze lub branży pozwoli na przeprowadzenie projektu w krótszym czasie i wpłynie na szybsze osiągnięcie wyniku, co na rynkach bardzo konkurencyjnych może oznaczać dużą przewagę rynkową.

Zatrudnienie agencji to także możliwość doboru kompetentnych i doświadczonych osób obsługujących projekt w odpowiednim czasie. Dobra agencja PR będzie tak sterować zasobami ludzkimi, aby jak najefektywniej zrealizować zadanie dla klienta.

Mówi się, że co dwie głowy to nie jedna. Dobre firmy PR dysponują dużo większą liczbą „głów” mających kompletnie odmienne doświadczenia w pracy dla rozmaitych klientów z różnych rynków. Wprowadzenie tych osób do projektu, nawet na krótko, przynosi duże korzyści dla poziomu kreacji. Pozwala też na przenoszenie najlepszych rozwiązań działających w innych branżach.

Outsourcing w zakresie PR pozwala na elastyczne dopasowywanie wydatków do realnych potrzeb. Daje możliwość korzystania np. ze stałej obsługi działań w zakresie *media relations* i rozliczania innych projektów (*case-to-case*) jako oddzielnych zleceń.

## Jakie cele postawić przed agencją? Konkretnie

Przed rozpoczęciem przetargu konieczne trzeba określić cele, jakie ma zrealizować agencja public relations. Powinny one wynikać ze strategii biznesowej i komunikacyjnej organizacji. Dokładne ich wskazanie pomoże np. określić typ agencji, jaką chcemy zatrudnić, lub uniknąć niedomówień i wpłynie na maksymalizację jakości oferty firmy PR.

Cele powinny mieć charakter określany mianem SMART (z ang. *Simple, Measurable, Achievable, Relevant, Timely defined*):

Cele powinny mieć charakter określany mianem SMART (z ang. *Simple, Measurable, Achievable, Relevant, Timely defined*).

- ❑ **Cel powinien być prosty.** Sformułowania powinny być jednoznaczne, niepozostawiające miejsca na luźną interpretację.
- ❑ **Cel powinien być mierzalny.** Powinniśmy znaleźć konkretne liczby, które będą wyrażać stopień realizacji celu. Uwaga! Nie mówimy o liczbie artykułów. Przykładem matematycznego podejścia jest np. poziom świadomości marki lub problemu w konkretnej grupie docelowej, nawet bardzo wąskiej, takiej jak np. rynkowi eksperci. Pamiętajmy jednak, że musimy zaplanować sposób badania realizacji celu, a badania kosztują.
- ❑ **Cel musi być osiągalny.** Nie próbujmy określić wyzwań na niemożliwym do osiągnięcia poziomie. Dobra agencja PR szybko zauważy, że klient jest realistą. Pod zbyt optymistycznie określonymi celami podpisze się jedynie agencja nieznająca się na rzeczy lub zdesperowana. Takich organizacji na pewno nie chcemy zatrudnić.
- ❑ **Cel musi być istotny.** Z jednej strony firma PR powinna odczuwać, że klient chce realizować sensowne działania rozwijające jego organizację, z drugiej strony – cele postawione przez klienta powinny być ważne dla agencji PR. Realizując projekt, powinna ona zdobywać doświadczenie, które będzie ją rozwijać lub wzmacniać. Taka równowaga istotności celu pozwala na efektywną pracę w tandemie agencja – klient.
- ❑ **Cel musi być określony w czasie.** Organizacja musi dokładnie wiedzieć, co powinno być zrealizowane (w języku konsultantów: „dowiezione”) i kiedy. Zakomunikowanie agencji czasu realizacji celu jest bardzo ważne już na poziomie przetargu. Firma PR będzie mogła dokładniej określić zasoby, jakimi będzie musiała dysponować w konkretnych odcinkach czasu. Organizacja otrzyma dzięki temu urealnioną ofertę.

## Dlaczego warto zapewnić budżet na realizację celów jeszcze przed przetargiem?

Obok określenia celów dla agencji równie istotne jest zapewnienie odpowiedniego budżetu na realizację zadań. Musi on zakładać wynagrodzenie agencji, zatem pracę konsultantów firmy PR, oraz wszelkie inne koszty, najczęściej nazywane przez agencje kosztami zewnętrznymi. Warto podać agencji informację o wysokości budżetu z kilku powodów:

Kiedy cele dla agencji są już określone, powinniśmy mieć także pewność, że mamy przygotowany odpowiedni budżet do ich realizacji.



- ❑ Agencja będzie wiedzieć, w jakich ramach budżetowych może przygotować ofertę. Mitem jest, że brak przedstawienia budżetu zwiększa kreację agencji. Dobra agencja PR będzie niezależnie od wysokości budżetu zastanawiać się nad szerokim wachlarzem możliwych działań. Znając budżet, będzie dopasowywać kreację do realnych możliwości finansowych organizacji.
- ❑ Dzięki temu oferta finalna, którą otrzyma klient, będzie realna i realizowalna. Czas to pieniądz. Szkoda czasu na „pomysły-wodotryski”, które nijak nie zmieszczą się potem w budżecie. I jeszcze raz – dobra agencja, mając dobry pomysł, będzie za wszelką cenę chciała go pokazać klientowi w jak najbardziej realnej wersji wykonania, czyli takiej, na którą klienta stać.
- ❑ Trzecim powodem jest pokazanie dobrej agencji PR, że przetarg jest przygotowany profesjonalnie. Wiele agencji nie przystępuje do przetargu, ponieważ nie wierzy w jego rozstrzygnięcie i rzeczywiste zatrudnienie wybranej agencji. Tak, takie sytuacje zdarzają się bardzo często i dobre agencje, chcąc zredukować ryzyko finansowe, nie będą angażować się w niepewne przetargi.
- ❑ Warto pamiętać, że powiedzenie agencji: „budżet określimy po otrzymaniu oferty” może być dla firmy PR komunikatem o nierzetelnej organizacji przetargu i tzw. zbieraniu pomysłów, czyli próbie przejęcia dobrych pomysłów bez zatrudnienia firmy PR. Działanie takie jest niezgodne z zasadami etyki, może być także w konflikcie z prawem.

Pamiętajmy! Zanim zaczniemy realizować przetarg, musimy mieć zaakceptowany wewnątrz organizacji budżet na realizację celów, które stawiamy przed agencją PR.

Pamiętajmy! Zanim zaczniemy realizować przetarg, musimy mieć zaakceptowany wewnątrz organizacji budżet na realizację celów, które stawiamy przed agencją PR.

### Jakie są cechy odpowiedniej agencji PR?

Po określeniu celów i zapewnieniu budżetu możemy sprecyzować kryteria doboru odpowiedniego partnera. Pozwoli to na zawężenie grupy agencji branż pod uwagę w procesie przetargowym. Głównym kryterium doboru jest doświadczenie agencji i jej konsultantów w realizacji zadań dla konkretnej branży lub w zakresie konkretnej usługi. Warto przy tym pamiętać, że często ważne jest rozeznanie agencji w meandrach branży, w której działa klient. Pozwala to na szybsze i pewniejsze dojście do realizacji celu. Może jednak zdarzyć się także, że doświadczenie w konkretnej usłudze będzie ważniejsze od znajomości branży – według zasady: klient zna się na branży, agencja na usłudze.

Branża i usługa nie są jedynymi kryteriami. Pozostałe ważne cechy agencji PR będą wynikać z opisywanych wcześniej celów.

### Czy wszyscy w organizacji chcą pracować z firmą PR?

Przed zleceniem zadań agencji PR warto zdobyć wewnętrzne poparcie dla takiego outsourcingu. Niezbędne jest oczywiście poparcie prezesa i menedżerów wyższego szczebla. Ważne jest także, aby maksymalizować zaangażowanie tych osób na poziomie przetargu i potem w trakcie realizacji działań PR. Zaangażowanie zarządu, dyrektorów już na poziomie przygotowań do przetargu powinno także ułatwić zapewnienie budżetu na realizację działań PR.

## Gdy chcemy zmienić firmę PR?

### Jakie są główne powody zmian?

- ❑ zmiana polityki zarządzania agencjami PR np. poprzez konsolidację obsługi marek przez jedną agencję,
- ❑ zmiana priorytetów na poziomie celów komunikacyjnych organizacji i potrzeba zmiany agencji na firmę posiadającą więcej doświadczenia na nowym dla organizacji polu działań,
- ❑ potrzeba odświeżenia strategii i narzędzi komunikacji,
- ❑ niezadowalające wyniki pracy obecnej agencji PR,
- ❑ niezadowolenie z poziomu obsługi przez obecną agencję PR,
- ❑ koniec kontraktu i brak gotowości ze strony agencji do jego kontynuacji (np. chęć podpisania umowy przez agencję z klientem konfliktowym),
- ❑ inne ważne powody.

### Jak poinformować o przetargu obecnie współpracującą agencję?

Bardzo ważnym działaniem jest poinformowanie obecnie współpracującej z nami agencji o intencji przeprowadzenia przetargu na obsługę PR. Służy to budowaniu zdrowych relacji między partnerami, wpływa także na dobry wizerunek organizacji jako partnera szanującego agencję PR. Przekazanie tej wiadomości nie może wiązać się z udostępnieniem jakichkolwiek danych, które mogłyby faworyzować obecną agencję w stosunku do pozostałych.

Jeśli powodem przetargu nie jest poziom obsługi, niezadowolenie z efektywności, a chęć zmiany stylu komunikacji, odświeżenia (z nastawieniem na większą efektywność), trzeba o tym poinformować obecną agencję. Koniecznie należy także jasno przekazać informację o chęci lub niechęci zaproszenia jej do nowego przetargu.

Otwartość i szczerłość w informowaniu partnera o planach jest na wagę złota. Jeśli nie chcemy zaprosić agencji do przetargu, po prostu powiedzmy jej to. Najgorszym rozwiązaniem jest zaproszenie obecnie współpracującej z nami agencji do przetargu z założeniem wybrania na pewno innej firmy PR.

Bardzo ważnym działaniem jest poinformowanie obecnie współpracującej z nami agencji o intencji przeprowadzenia przetargu na obsługę PR. Służy to budowaniu zdrowych relacji między partnerami, wpływa także na dobry wizerunek organizacji jako partnera szanującego agencję PR.

Otwartość i szczerłość w informowaniu partnera o planach jest na wagę złota. Jeśli nie chcemy zaprosić agencji do przetargu, po prostu powiedzmy jej to.

## Nie chcemy wymieniać obecnie pracującej dla nas agencji, chcemy ją odmienić

Nie zawsze jednak trzeba zmieniać agencję. Można ją odmienić. Jak? Warto przed podjęciem decyzji o nowym przetargu przeprowadzić działania mające na celu uzdrowienie projektu i relacji między klientem i agencją. Doświadczenie agencji PR, ale także agencji reklamowych (Stowarzyszenie Agencji Reklamowych) pokazuje, że trwałe relacje sprzyjają kondycji marki. Zaufanie budowane przez lata skraca dystans dla informacji. Klient chętniej dzieli się danymi poufnymi ze sprawdzonym partnerem. Każda taka informacja może skrócić czas opracowania przez agencję przełomowego konceptu, wpływa zatem pozytywnie na osiągnięte przez klienta efekty.

Trzeba mieć również świadomość, że przetarg jest działaniem kosztownym (po każdej stronie). Nie daje też stuprocentowej pewności wyboru idealnego partnera. Dlatego warto włożyć dużo energii (co czasami jest tylko częścią wysiłku podejmowanego przy nowym przetargu), aby polepszyć efektywność obecnej agencji PR. Szczera rozmowa, wymiana opinii w formie badania satysfakcji klienta mogą spowodować zmianę zespołu obsługującego firmę lub też wprowadzenie dodatkowych konsultantów. Może się okazać, że jest to rozwiązanie dużo bardziej efektywne kosztowo dla każdej ze stron.

Trzeba mieć świadomość, że przetarg nie daje stuprocentowej pewności wyboru idealnego partnera.

### Uwaga!

## A może NIE powinniśmy organizować przetargu?

Podstawowymi powodami, dla których nie powinniśmy organizować przetargu, są: brak wyasygnowanego budżetu, niepewność gotowości zlecenia realizacji projektu, brak wypracowanej jednolitej strategii działań i ulokowanego w niej świadomie miejsca dla agencji PR. Najczęściej w takich przypadkach przetarg kończy się brakiem rozstrzygnięcia lub wyborem agencji, która *de facto* nigdy nie otrzymuje kontraktu. Kosztuje to każdą ze stron dużo pieniędzy zarówno na poziomie czasu poświęconego w przetargu (klient – organizacja; agencja – przygotowanie oferty), jak i na poziomie straty wizerunkowej po stronie organizacji przeprowadzającej przetarg oraz menedżera koordynującego ten proces. Branża PR wymienia się spostrzeżeniami na temat zarządzania przetargami, gdyż udział w nich stanowi – poza prowadzeniem projektu – najważniejszą pozycję kosztową. Przetargi budzą też bardzo dużo zawodowych emocji. Dbając o dobre imię, organizacja powinna zatem oceniać, czy jest rzeczywiście gotowa do rozpisania przetargu.

Czasami warto zastanowić się, czy nie lepiej jest wybrać partnera nie w drodze przetargu, a na bazie najlepszych rekomendacji. Oszczędza to czas i pieniądze po każdej stronie. Referencje można zawsze potwierdzić, dzwoniąc do obecnego lub byłego klienta agencji (wcześniej o taki numer telefonu można poprosić kandydata). Ten sposób wyboru agencji stosowany jest z sukcesem przez wiele firm.

Czasami warto zastanowić się, czy nie lepiej jest wybrać partnera na bazie najlepszych rekomendacji. Oszczędza to czas i pieniądze po każdej stronie.

## Lepiej mieć zawnazasu ŹwiadomoŹć prawdziwych kosztów procesu przetargowego

Związek Firm Public Relations (ZFPR) sugeruje, aby do przetargu zapraszać 2-4 agencje (w tym agencje obecnie wspólnpracujące). Dlaczego? Z powodu kosztów po kaźdej stronie.

Jakie sĄ koszty po stronie klienta? Czas! Czas, poniewaź:

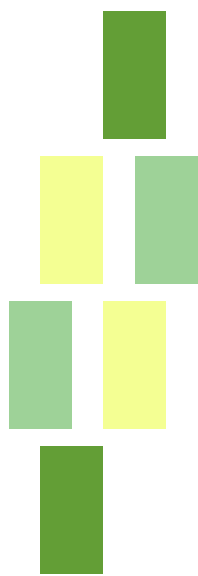
- trzeba przeznaczyć duźo cennego czasu na przygotowanie się do przetargu. Kto bę dzie re- alizować przygotowania? Jest to najczęściej osoba odpowiedzialna za PR lub marketing, a wię c tym samym nie bę dzie ona realizować bezpoŹrednich celów komunikacyjnych, które stoją przed organizacją,
- trzeba przeznaczyć duźo cennego czasu na realizację przetargu i wybór firmy PR. Spo- tkania briefujące z agencjami, prezentacje agencji, spotkania wewnętrzne komisji przetar- gowej to w sumie dziesiątki, setki godzin przeznaczona na pracę organizacyjną, a nie re- alizacyjną. A co, jeŹli przetarg nie zakończy się rozstrzygnięciem? To strata pieniędzy, która nie nosi nawet znamion inwestycji. Dlatego teź dobrą zasadą jest skupienie się na wyborze 3 firm, których „obsługa przetargowa” generuje relatywnie mało czasu. Popro- szenie o ofertę 10 lub 15 agencji dowodzi braku profesjonalizmu menedźera i szacunku dla pieniędzy organizacji, dla której pracuje.

Jakie sĄ koszty po stronie agencji? Czas! Czas, poniewaź dobra agencja musi przeznaczyć nawet kilkadziesiąt, kilkaset godzin (w sumie wszystkich pracowników) na przygotowanie oferty. A czas pracy ludzi kosztuje.

Dodatkowo, trzeba mieć ŹwiadomoŹć, że dobre agencje bę dą wnikliwie badać ryzyko uczestniczenia w przetargu. Jednym z nadrzędnych kryteriów branych pod uwagę w takiej ana- lizie jest właŹnie liczba firm startujących w procedurze. JeŹli bę dzie ich mniej, klient moźe, paradoksalnie, liczyć na lepsze oferty. Dlaczego? Dobre agencje po prostu bardziej przyłoźą się do opracowania propozycji, widząc wię ksze szanse na zwycięstwo. W przypadku wię kszej liczby konkurentów agencja bę dź zrezygnuje z wysłania oferty, bę dź wyśle ofertę standardową.

Na koniec jeszcze jedna zasada dotycząca kosztów procesu przetargowego – koszty te bę dą zawsze wię ksze, niź mogłoby się to wydawać na początku.

**Warto przemyŹleć, czy wybór agencji w drodze przetargu jest trafionym pomysłem.**



# Zarządzanie przetargiem

Decyzja podjęta – organizujemy przetarg, mamy na to środki, a przedmiot przetargu jest adekwatny do jego formy. Jak przeprowadzić to profesjonalnie? Co to znaczy profesjonalnie? To znaczy tak, by było to jednocześnie maksymalnie efektywne i jak najbardziej jasne dla podmiotów biorących w nim udział, czyli dla klienta i agencji.

Poniżej opisujemy sześć działań, które ułatwiają profesjonalne przeprowadzenie procesu przetargu.

## Powołanie Zespołu Przetargowego do zarządzania procesem

Wybór agencji powinien być efektem decyzji zespołowej. Gdy decyzję tę podejmować będzie zespół kilku osób o uzupełniających się kompetencjach, mających do siebie zaufanie, zoptymalizuje to decyzję. Pozwoli także podzielić odpowiedzialność za wybór tej, a nie innej oferty. To może okazać się nie bez znaczenia później – podczas pracy z agencją, gdy można i trzeba będzie podzielić się sukcesami lub kłopotami wynikającymi z tej współpracy.

Warto zadbać, by Zespół Przetargowy nie był zbyt liczny – to ułatwi proces decyzyjny. Trzy do pięciu osób wydaje się składem optymalnym. W przypadku czteroosobowego Zespołu Przetargowego jeden z jego członków musi mieć większą wagę głosu (np. jako przewodniczący Zespołu) – gdyby podczas głosowań wystąpiła równowaga głosów.

Gdy decyzję o wyborze agencji podejmuje zespół kilku osób o uzupełniających się kompetencjach, mających do siebie zaufanie, jest ona zoptymalizowana.

### Zespół Przetargowy zarządza przebiegiem przetargu:

- ❑ sporządza dokumenty przetargowe,
- ❑ decyduje o terminach przetargu i odpowiada za ich przestrzeganie,
- ❑ ogłasza przetarg,
- ❑ komunikuje się z uczestnikami przetargu, zwłaszcza odpowiada na pytania agencji,
- ❑ weryfikuje oferty,
- ❑ dokonuje kluczowych wyborów, zwłaszcza doboru agencji zapraszanych do przetargu, jak i selekcji zwycięzcy przetargu,
- ❑ ogłasza wyniki i zamyka postępowanie przetargowe.

W zależności od organizacji i kultury wewnętrznej danej firmy Zespół Przetargowy może bądź dokonywać ostatecznego wyboru zwycięskiej agencji, bądź wybrać taką jako rekomendowaną do decyzji kierownictwa firmy.

### Kto powinien lub może wejść w skład Zespołu Przetargowego:

- ❑ **osoba, która po przetargu będzie bezpośrednio odpowiedzialna za współpracę z agencją** – *brand manager*, kierownik ds. komunikacji, szef marketingu w mniejszych firmach, CSR manager etc. To dla jej wsparcia firma wynajmuje agencję – *de facto* poszerza lub tworzy dla niej zespół roboczy, choć poza strukturami firmy,
- ❑ **szef ww. osoby** – np. dyrektor marketingu w większych firmach, członek zarządu, prezes w mniejszych firmach etc. To bowiem on(a) odpowiada za to, czy tworzy swojemu podwładnemu optymalne warunki do wykonania powierzonych zadań. Najczęściej to właśnie ta osoba odpowiada za budżet powierzony na wynajęcie agencji,
- ❑ **bezpośredni podwładny, bliski współpracownik** osoby wymienionej w punkcie pierwszym, np. *PR specialist*, *executive* etc. Taka osoba będzie szczególnie przydatna przy tworzeniu dokumentacji przetargowej, prowadzeniu korespondencji oraz archiwizacji przetargu. W praktyce to ona właśnie będzie najprawdopodobniej głównym, faktycznym kontaktem między firmą a agencją,
- ❑ **kierownicy/menedżerowie, którzy będą współpracować z agencją** w ramach powierzonych jej zadań, np. szef komunikacji wewnętrznej, menedżerowie produktów, *investor relations manager* etc.,
- ❑ do współpracy (najlepiej nie jako stałego członka Zespołu) warto zaprosić **kierownika/menedżera/dyrektora ds. zamówień lub zakupów**, jeśli takowy jest w strukturze firmy.

## Wybór rodzaju przetargu

To pierwsza i kluczowa decyzja Zespołu Przetargowego: jaką formę ma przybrać przetarg. Czy w ogóle to ma być przetarg, czy wystarczy konkurs ofert. ZFPR rekomenduje, by jeśli budżet projektu nie przekracza 10 tys. euro, nie ogłaszać przetargu, a wybrać prostsze formy selekcji agencji. (Więcej o formach i rodzajach przetargów oraz innych sposobach wyboru agencji w rozdz. „Typologia przetargów”).

## Stworzenie briefu

Adekwatnie do wybranej formy przetargu należy sporządzić tzw. brief. Jest to dokument kompleksowo przedstawiający parametry przetargu, czyli przede wszystkim:

- informacje o przedmiocie przetargu (czyli np. firmie, marce, projekcie, idei),
- zadania i cele stawiane agencji,
- kontekst owych zadań (zwłaszcza stan obecny, w tym inne działania marketingowe),
- informację o grupach docelowych (im bardziej szczegółowy profil, tym lepiej),
- harmonogram przetargu,
- ramy budżetowe,
- kryteria oceny i wyboru.

Od jakości briefu niemal bezpośrednio zależy jakość ofert, które zostaną złożone. Im lepiej klient wyjaśni i wytłumaczy, jakie są jego potrzeby, tym większą ma szansę, że w ofertach przetargowych znajdzie właściwe rozwiązania.

Z briefu musi jasno wynikać zakres wymagań wobec agencji. Nie należy formułować oczekiwań zbyt szeroko – to niepotrzebnie tworzy możliwości różnych interpretacji. Konkretnością briefu można mierzyć jego profesjonalizm. Bynajmniej nie zakłada to jednak jego zwięzłości. Można przyjąć założenie, że im krótszy brief, tym mniejsze szanse na uzyskanie dobrych propozycji. Im więcej informacji agencja otrzyma, tym lepiej będzie mogła się przygotować, a klient uzyska więcej danych do tego, by ocenić, czy dobrze zrozumiano potrzeby jego firmy. Ważne, aby przekazywane informacje rzeczywiście dotyczyły przedmiotu przetargu i nie zaciemniły obrazu, sprowadzając strategię i kreatywność agencji na manowce. Parafrazując znane powiedzenie – przekaz agencjom wszelkie możliwe informacje, które mogą im się przydać, ale ani jednej za dużo.

Jak powinien wyglądać dobry brief? Wiele firm posługuje się już wypracowanym, własnym wzorem briefu przetargowego. Można się również posłużyć modelowym wzorem, który został zamieszczony na końcu niniejszego opracowania i na jego podstawie sporządzić profesjonalny brief przetargowy. We wzorcu znajduje się krótkie omówienie poszczególnych segmentów briefu, co ułatwi zamieszczenie odpowiednich informacji. Wzór można swobodnie modelować – pomijając informacje nieadekwatne do konkretnej sytuacji i dodawać elementy istotne.

Adekwatnie do wybranej formy przetargu należy sporządzić tzw. brief – dokument przedstawiający parametry przetargu.

## Dobór agencji do przetargu

Zaproszenie właściwych agencji do przetargu ma równie duże znaczenie, co jakość briefu. Warto, a nawet trzeba poświęcić temu szczególną uwagę, a więc i czas.

**Pamiętajmy! Przy wyborze agencji zapraszanych do przetargu liczba bynajmniej nie idzie w parze z jakością.** Zaproszenie zbyt wielu firm – paradoksalnie – obniży jakość

Pamiętajmy! Przy wyborze agencji zapraszanych do przetargu liczba bynajmniej nie idzie w parze z jakością.

otrzymanych ofert. Informacje o tym, że do przetargu zaproszono wiele agencji, zazwyczaj rozchodzą się. To wciąż nie tak duże środowisko, a przecież żyjące zawodowo z obrotu informacją. Z jednej strony – mniejsze prawdopodobieństwo wygrania w przetargu to mniejszy wysiłek włożony przez agencję w przygotowywaną ofertę. Z drugiej – więcej prezentacji z ofertami, które Zespół Przetargowy będzie musiał wysłuchać, przejrzeć i zweryfikować, to większe prawdopodobieństwo, że w masie propozycji średnich, słabych, a nawet byle jakich umkną propozycje rzeczywiście dobre, choć niekoniecznie najlepiej przedstawione. Są wszak agencje, które mają świetne lub bardzo solidne pomysły, ale słabe prezentacje; są i takie, które zachwycają prezentacjami, choć proponowane rozwiązania niekoniecznie sięgają szczytów profesjonalizmu lub skuteczności. Najlepiej, by agencja zachwycała i w jednym, i w drugim obszarze. Ale wtedy prawdopodobnie nie byłby potrzebny Zespół Przetargowy do oceny ofert.

**European Association of Communications Agencies (EACA) zaleca, by do przetargu zapraszać maksymalnie trzy agencje plus (ewentualnie) agencję, która do tej pory obsługiwała dany projekt. ZFPR podziela tę rekomendację.**

European Association of Communications Agencies (EACA) zaleca, by do przetargu zapraszać maksymalnie trzy agencje plus (ewentualnie) agencję, która do tej pory obsługiwała dany projekt. ZFPR podziela tę rekomendację.

## Jak dokonać wyboru agencji?

Rekomendujemy cztery etapy takiego doboru:

### 1. „Brudnopis”

Na podstawie przeglądu rynku agencji PR tworzymy „brudnopis” – spis tych agencji, które mogłyby być odpowiednie do danego projektu. Lista ta może być długa. Powstaje na podstawie:

- ❑ dotychczasowych doświadczeń z agencjami PR,
- ❑ opinii zaprzyjaźnionych lub znajomych osób z innych firm korzystających z agencji PR,
- ❑ widocznej komunikacji promocyjnej agencji PR, np. obecności ich przedstawicieli w mediach specjalistycznych, komunikowanej specjalizacji, materiałów marketingowych,
- ❑ zestawień nagród przyznawanych agencjom PR,
- ❑ przejrzania listy członków ZFPR (<http://www.zfpr.pl/pl/onas/czlonkowie>), kryterium przyjmowania do Związku jest bowiem wysoki poziom jakości usług PR świadczonych przez daną agencję i przestrzeganie zasad Kodeksu Dobrych Praktyk ZFPR.



## 2. Research i wstępna lista agencji

Agencje z „brudnopisu” należy poddać weryfikacji poprzez research:

- ❑ Jak się komunikują w internecie na swojej witrynie internetowej. Czy przypadkiem „szewc nie chodzi w dziurawych butach”?
- ❑ Czy z informacji przekazywanych przez agencję wynika, że ma kompetencje w obszarach, których dotyczy przetarg? Obecnie coraz więcej firm PR silnie komunikuje swoją specjalizację. Czy odpowiada ona potrzebom naszej firmy?
- ❑ Jeśli publikują na swej stronie listę klientów, trzeba się upewnić, czy nie ma wśród nich naszej bezpośredniej konkurencji. Jeśli jest – raczej usuwamy taką agencję z „brudnopisu”.
- ❑ Czy agencja jest w sieci obecna poza swoim serwisem WWW, np. w komunikacji organizacji branżowych, w prasowych materiałach specjalistycznych etc.?
- ❑ Co piszą lub mówią o niej inni?
- ❑ Jacy są byli klienci agencji i dlaczego już z nią nie pracują?

W ten sposób lista „brudnopisowa” stanie się znacznie krótsza.

## 3. Przejściowa lista agencji

To etap kontaktów z kandydatami. Można go pominąć, jeśli już wiemy, do których 2-4 agencji chcemy wysłać brief. Do kierownictw agencji, które pozostały na liście po researchu, warto wysłać oficjalne zapytanie zwane **RFI – Request for Information**, które zawiera:

- ❑ pytanie, czy agencja jest zainteresowana ewentualną współpracą i udziałem w rozpisywanym przetargu/przetargach (bez określenia przedmiotu przetargu),
- ❑ prośbę o przedstawienie agencji (tzw. *credentials*) we wskazanej lub dowolnej formie. *Credentials* powinny zawierać informacje na temat np. doświadczenia firmy w określonym obszarze, zespołu, zasobów agencji, nagród, posiadanych narzędzi etc.,
- ❑ informację o ewentualnych konfliktach interesów danej agencji wobec możliwości podjęcia współpracy,
- ❑ termin odpowiedzi i przesłania *credentials* – **rekomendujemy termin 7 dni**.

Do RFI można załączyć ramowy dokument NDA z prośbą o wypełnienie oraz podpisanie przez reprezentanta agencji i przesłanie razem z *credentials*. NDA to skrót od terminu *Non-disclosure Agreement*, czyli umowy o zachowaniu poufności. Umowa ta już na etapie wyrażenia przez agencję zainteresowania udziałem w przetargu zabezpiecza klienta przed skutkami ujawnienia poufnych informacji zawartych w briefie. Brak zgody agencji na podpisanie takiego dokumentu negatywnie weryfikuje jej możliwość znalezienia się w gronie zaproszonych.

#### 4. Końcowa lista zaproszonych agencji

Pozytywne odpowiedzi na dokument RFI oraz zawartość merytoryczna i jakościowa *credentials* daje wystarczająco wiele danych do podjęcia decyzji, które agencje powinny się znaleźć wśród 2-4 zaproszonych do przetargu.

**Wybrane agencje można już zaprosić na spotkanie**, podczas którego zostanie im przedstawiony i przekazany brief. Jeśli takie spotkanie z jakichś względów jest niemożliwe, należy wysłać do zaproszonych agencji dokument **RFP**, czyli *Request for Proposal*. Dokument taki zawiera:

- ❑ informację, iż agencja została wyselekcjonowana do udziału w przetargu (to ją pozytywnie zmotywuje),
- ❑ zaproszenie do udziału w przetargu,
- ❑ brief,
- ❑ informacje dotyczące harmonogramu postępowania przetargowego (zwłaszcza czasu na zadawanie pytań, terminu składania ofert przetargowych i ogłoszenia wyników),
- ❑ informację, z jakimi agencjami zaproszona firma będzie konkurować,
- ❑ regulacje finansowe dotyczące postępowania przetargowego (czy i jak klient zwraca koszty przygotowania oferty),
- ❑ numer telefonu/e-mail do osoby odpowiedzialnej za kontaktowanie się z agencjami przetargowymi po stronie klienta.

**ZFPR podobnie jak EACA rekomenduje przekazywanie RFP, a przynajmniej briefu, podczas bezpośredniego spotkania z agencjami, a nie korespondencyjnie.**

W przypadku niektórych firm lub instytucji przesłanie dokumentacji przetargowej jest jednak warunkiem obligatoryjnym, co – prosimy o tym pamiętać – nie wyklucza możliwości spotkania z agencjami.

ZFPR podobnie jak EACA rekomenduje przekazywanie RFP, a przynajmniej briefu, podczas bezpośredniego spotkania z agencjami, a nie korespondencyjnie.

## Ogłoszenie przetargu

Zaproszenie do przetargu to zazwyczaj dobra i radosna wiadomość dla agencji. Zwłaszcza jeśli jest efektem skrupulatnego procesu selekcji. Dlatego w celach motywacyjnych warto taką informację agencji przekazać osobiście, np. przez telefon, następnie zaś potwierdzić na piśmie – mailowo lub tradycyjnym listem.

**ZFPR w ślad za EACA zaleca, by konkurujące agencje z listy końcowej znały liczbę i nazwy uczestników przetargu oraz wiedziały, czy do przetargu została zaproszona dotychczasowa agencja.**

ZFPR w ślad za EACA zaleca, by konkurujące agencje z listy końcowej znały liczbę i nazwy uczestników przetargu oraz wiedziały, czy do przetargu została zaproszona dotychczasowa agencja.

ZFPR i EACA zalecają także przekazanie briefu podczas spotkania z agencjami. Spotkanie takie może odbyć się wspólnie dla wszystkich zaproszonych agencji lub oddzielnie dla każdej z nich. W tym pierwszym przypadku należy jednak zapewnić każdej z agencji możliwość zadawania pytań bez obecności konkurentów, np. po wspólnym spotkaniu, korespondencyjnie albo organizując dodatkowe, indywidualne spotkanie z każdą z agencji.

Inne zalecenia i rekomendacje dotyczące spotkania briefującego:

- należy przedstawić zaproszonym agencjom wszystkich swoich pracowników zaangażowanych w proces przetargowy, ich role i zakres kompetencji,
- podczas spotkania z agencją lub agencjami zwykle brief przedstawiany jest w formie prezentacji,
- agencje powinny na spotkaniu otrzymać brief w wersji papierowej lub elektronicznej,
- firma rozpisująca przetarg powinna przedstawić informację, czy zwraca koszty przygotowania oferty. W szczególności dotyczy to sytuacji, gdy w briefie znajduje się wymóg dokonania audytu, próbnego produktu PR czy innego zadania (np. przygotowania projektu graficznego).

Do decyzji firmy rozpisującej przetarg należy, czy ogłosić publicznie fakt rozpisania przetargu. Przesłanie takiej krótkiej informacji do mediów branżowych demonstruje transparentność działania firmy. Informacja powinna zawierać przedmiot przetargu, nazwy zaproszonych agencji i datę rozstrzygnięcia. Nie musi przedstawiać budżetu projektu, choć może. Jej konsekwencją powinna zaś być kolejna informacja prasowa – o wyniku przetargu. Jeśli natomiast przetarg nie zakończył się wyłonieniem zwycięskiej agencji, należy opublikować informację o odwołaniu przetargu czy jego nierozstrzygnięciu z podaniem przyczyn takiego stanu rzeczy.

## Relacje z konkurującymi agencjami przed ogłoszeniem wyników przetargu

### Harmonogram

Aby przygotować naprawdę dobre oferty, agencje muszą mieć dostęp do wszystkich niezbędnych informacji i przede wszystkim czas na ich przygotowanie. Standard branży komunikacyjnej (reklama, PR etc.) w Europie i za Oceanem to **co najmniej cztery tygodnie na opracowanie propozycji**.

Po kilku dniach od otrzymania briefu agencje powinny mieć możliwość przedstawienia pytań i uzyskania na nie odpowiedzi. Warto zorganizować spotkania przejściowe, jeśli agencja o nie prosi, a nawet zapytać agencje, czy takie spotkania nie są potrzebne. Lepsza współpraca z agencjami przygotowującymi propozycje owocuje atrakcyjniejszymi ofertami, a co za tym idzie, skuteczniejszą realizacją założonych przez klienta celów.

Prezentacja ofert również nie powinna odbywać się w pośpiechu. Dobrze jest zapewnić każdej agencji **co najmniej dwie godziny**, by mogły rzetelnie przedstawić swe propozycje.

Agencja powinna mieć co najmniej cztery tygodnie na opracowanie oferty i co najmniej dwie godziny na jej przedstawienie.

## Koszty oferty

Agencje PR to prywatne przedsiębiorstwa, których największym kosztem są honoraria ich pracowników. Przygotowanie dobrej oferty wymaga zaangażowania najlepszych, a tym samym najdroższych konsultantów. Jeśli klient chce, by propozycja rzeczywiście była sporządzona przez takich specjalistów, powinien zapewnić choć częściowe jej finansowanie. Ze względu na wysokie koszty przygotowania pomysłów i propozycji ZFPR – podobnie jak polskie Stowarzyszenie Agencji Reklamowych – zaleca jednorazową opłatę w wysokości 4 tys. zł na rzecz każdej agencji biorącej udział w przetargu.

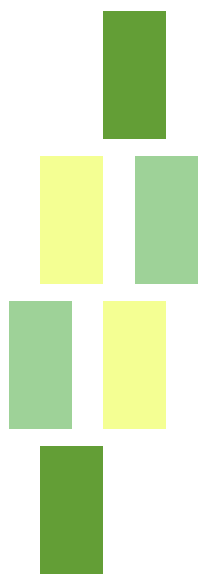
Elementarna uczciwość biznesowa wymaga też, by klient pokrył koszty zadań, które agencja musi niezbędnie wykonać, by złożyć ofertę prawidłową pod względem formalnym. Chodzi o różnego rodzaju audyty, analizy konkurencji, przykładowe informacje prasowe. **Jeśli w budżecie nie założono takich wynagrodzeń, nie należy żądać w briefie wykonania takich zadań.**

## Jasne zasady uczestnictwa

Niedopuszczalne jest dopraszanie innych agencji do przetargu po jego ogłoszeniu. W przypadku takiej konieczności należy odwołać dotychczasowy przetarg i ogłosić nowy.

## Równe prawa

Wszystkie agencje zaproszone do przetargu muszą być traktowane tak samo. Oznacza to, że powinny zostać powiadomione o zaproszeniu do przetargu tego samego dnia, otrzymać taki sam brief w tym samym czasie, mieć taki sam termin na przygotowanie oferty, taki sam czas na jej przedstawienie, zaś o wynikach przetargu również powinny dowiedzieć się tego samego dnia.



# Decyzja i ogłoszenie wyboru

## Podjmowanie decyzji o wyborze agencji

Podjęcie decyzji w procesie przetargowym jest trudne zwłaszcza wtedy, gdy wcześniej ustalone kryteria nie są jednoznaczne lub obiektywne. Decyzja będzie łatwiejsza i przede wszystkim trafniejsza, jeśli jeszcze przed przetargiem zostaną ustalone trzy obszary dotyczące wyboru:

- Kto podejmuje decyzję o wyborze agencji?
- W jakim trybie podejmowana jest decyzja o wyborze?
- Jakie kryteria i wagi wyboru przyjmujemy?

## Kto podejmuje decyzję?

Wydawać by się mogło, że to proste pytanie. W niewielkiej firmie decyzję może podjąć właściciel lub osoba zarządzająca całością obszaru komunikacji. Ale wraz ze wzrostem wielkości i skomplikowania organizacji mnożą się również trudności w wyznaczeniu osoby lub grupy osób odpowiedzialnych za decyzję.

Przy niewielkich lub punktowych projektach, w szczególności dotyczących komunikacji produktowej lub wydarzenia specjalnego, decyzję może i powinien podjąć właściciel projektu (osoba odpowiedzialna za projekt, np. menedżer produktu, specjalista ds. komunikacji wewnętrznej).

W przypadku umów typu *full service*, szczególnie obejmujących wiele obszarów (komunikacja korporacyjna, komunikacja kryzysowa, komunikacja produktowa, eventy, sponsoring), podjęcie decyzji wymaga udziału innych wewnętrznych interesariuszy.

Znaczna wysokość budżetu lub/i procedury firmy sprawiają też, że coraz częściej udział w wyborze bierze dział zakupów lub prawnik.

**Jednoosobowe podejmowanie decyzji ma wiele zalet.** Przede wszystkim oszczędza energię wielu osób, skraca czas potrzebny na decyzję i sprawia, że proces przetargowy jest tańszy. Dodatkowo, łatwo wskazać osobę odpowiedzialną, co ma niebagatelny wpływ na chęć podjęcia optymalnego wyboru i możliwość wyciągnięcia konsekwencji błędnych decyzji.

**Wadą jednoosobowych decyzji** jest przede wszystkim subiektywność (szczególnie, jeśli w przetargu nie określono sztywnych kryteriów wyboru). Jeżeli doświadczenie i wiedza osoby dokonującej wyboru są małe, może to oznaczać błędną, a przynajmniej daleką od optymalnej decyzję. Niechęć do ryzyka może też skłonić decydenta do jego minimalizowania, czyli przyjmowania oferty np. najtańszej, najmniej nowatorskiej. Nie zawsze będzie to zgodne z interesem organizacji.

**Zespół podejmujący decyzję** o wyborze agencji powinien składać się z osób mających odpowiednią wiedzę i umiejętności oceny oferty (np. doświadczenie we współpracy z agencjami, doświadczenie w obszarze komunikacji, umiejętności dyskusji i krytycznego myślenia, znajomość celów biznesowych i komunikacyjnych firmy). Jednocześnie w komisji powinni znaleźć się interesariusze działań agencji.

Typowy skład komisji w przypadku kontraktów *full service* to: rzecznik prasowy/dyrektor ds. public relations, członek zarządu odpowiedzialny za obszar zawierający public relations, osoby odpowiedzialne za marketing/promocję produktów firmy, przedstawiciel działu zakupów. W zależności od zakresu oferty w komisji mogą pojawić się m.in. przedstawiciele działów tworzących produkty firmy, prawnicy, specjaliści ds. komunikacji wewnętrznej czy relacji inwestorskich. Warto w tym przypadku nie sugerować się typowym składem i ograniczyć wybór do osób (lub o nie rozszerzyć), które rzeczywiście mogą doradzić, oraz tych, które będą intensywnie z agencją współpracować.

Pamiętajmy! Od tego, jaki będzie skład komisji, zależy, jaka decyzja zostanie podjęta. Na przykład jeżeli to dział zakupów będzie odpowiedzialny za werdykt – zostanie wybrana najprawdopodobniej oferta najtańsza. Prawniki zazwyczaj wybierze działania zachowawcze.

W specyficznych sytuacjach warto zaprosić do komisji osoby z zewnątrz firmy: ekspertów w dziedzinie, której dotyczy projekt, a w której firmie brakuje kompetencji. Oceniającym może być także agencja „wiodąca”, czyli współpracująca na stałe z organizacją, w przypadku wyboru innej agencji do specyficznych celów. To bardzo dobry sposób na wkład do merytorycznej dyskusji, jednak należy zwrócić szczególną uwagę na stronniczość i potencjalne konflikty interesów zewnętrznych doradców.

Im mniej osób zasiada w komisji, tym szybsza będzie decyzja. Zbyt duża liczebność może spowodować rozmycie się odpowiedzialności, mechaniczne podejmowanie decyzji czy niemożność jej gruntownego przedyskutowania. Dodatkowo, możemy mieć do czynienia z typowym dla dużych organizacji syndromem myślenia grupowego. Dążenie wyłącznie do zgody, bez konstruktywnej dyskusji i konfliktu zazwyczaj prowadzi do gorszych decyzji niż te, które podejmuje jednostki.

Pamiętajmy! Od tego, jaki będzie skład komisji, zależy, jaka decyzja zostanie podjęta. Na przykład jeżeli to dział zakupów będzie odpowiedzialny za werdykt – zostanie wybrana najprawdopodobniej oferta najtańsza. Prawniki zazwyczaj wybierze działania zachowawcze.

**Syndrom grupowego myślenia** jest to zespół zniekształceń, który może wystąpić w sytuacji, kiedy grupa podejmująca decyzję przedkłada osiągnięcie konsensusu nad podjęcie jak najlepszej decyzji (źródło: Irving Janis, *Victims of Group-think: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*). Konstruktyny konflikt jest twórczy i prowadzi do lepszych decyzji. Nie warto ograniczać dyskusji zbyt wcześnie.

**Decydujący głos** w komisji powinny mieć: osoba bezpośrednio zarządzająca komunikacją (właściciel obszaru) oraz osoba odpowiedzialna za budżet przeznaczony na działania (sponsor obszaru). Idealnie, jeśli w konstruktywnej dyskusji dojdą one do wspólnego zdania.

Syndrom grupowego myślenia jest to zespół zniekształceń, który może wystąpić w sytuacji, kiedy grupa podejmująca decyzję przedkłada osiągnięcie konsensusu nad podjęcie jak najlepszej decyzji.

## W jakim trybie podejmowana jest decyzja o wyborze?

Decyzję niezależnie od trybu należy podejmować przede wszystkim szybko. Agencja, która oczekuje na wybór, ponosi realne koszty, np. utrzymuje zespół potencjalnie przeznaczony dla klienta. Jeśli oczekiwanie będzie zbyt długie, może okazać się, że klienta będzie obsługiwać inny zespół bądź zespół w pośpiechu „wyłowiony” z rynku. W dodatku strategia, taktyka i idee przedstawione przez agencje mogą się zdezaktualizować.

### 1. System wagowo-punktowy

Każdemu przyjętemu kryterium można przyznać odpowiednią wagę lub punkty. Ocena agencji będzie polegała na przyznaniu odpowiedniej punktacji w każdym obszarze, a następnie zliczeniu punktów wszystkich głosujących.

System wagowy lub punktowy pozwala, szczególnie przy znacznej liczebności grupy oceniającej agencję, na szybkie i niewymagające dyskusji uzgodnienie wspólnej decyzji. Jego główną wadą jest sztywność, czyli ustalone na początku procesu kryteria, wagi i punkty mogą być nieaktualne na końcu procesu przetargowego (np. najniższa cena przestaje być istotna, ponieważ wszystkie oferty mieszczą się w budżecie, albo jedna z ofert uświadamia decydującym znaczenie kryteriów, których do tej pory nie brali pod uwagę).

#### Przykład obszarów podlegających ocenie:

- wykazane doświadczenie w tej samej branży
- doświadczenie zespołu w przeprowadzaniu projektów w regionie
- wykonanie zadania określonego w zapytaniu ofertowym
- cena ryczałtowa za usługi
- wycena działań dodatkowych
- dyspozycyjność zespołu w niestandardowych godzinach

## 2. Dyskusja i głosowanie

Jest to sposób podjęcia decyzji pozwalający na wymianę poglądów i twórczą dyskusję w komisji, a następnie na sprawne podjęcie decyzji poprzez głosowanie (tajne lub jawne). W przypadku przetargu z wieloma celami i przyjętymi kryteriami oraz licznej komisji to jedyny efektywny sposób wyboru agencji. Może się jednak okazać, że na podstawie wyłącznie zliczenia wag lub głosowania członków odpaść mogą wszyscy faworyci przetargu. W przypadku takiego trybu nie ma również osoby odpowiedzialnej za decyzję – nie wiadomo, kto ostatecznie wybrał agencję.

## 3. Dyskusja i konsensus

Ten tryb podobnie jak poprzedni wymaga dyskusji i wymiany poglądów między członkami zespołu oceniającego, jednak nie zakłada, że rację ma większość, ale wymaga osiągnięcia konsensusu. To tryb wskazany wtedy, kiedy powodzenie projektu prowadzonego przez agencję zależy od wsparcia interesariuszy wewnątrz firmy. Konsensus i poczucie, że agencja została wybrana wspólnie, pozwoli uniknąć późniejszych obstrukcji i niechęci wobec działań agencji.

Dojście do konsensusu może wymagać dodatkowego czasu lub/i skutecznego moderatora (lidera) dyskusji.

Dojście do konsensusu może wymagać dodatkowego czasu lub/i skutecznego moderatora (lidera) dyskusji.

## 4. Podjęcie decyzji po zasięgnięciu opinii

Właściciel projektu oraz jego sponsor, ewentualnie inna wyznaczona osoba, podejmuje decyzję o wyborze agencji, kierując się opiniami reszty członków komisji. Odpowiedzialność za decyzję spada jednak na wybierającego. Tryb szczególnie zalecany, kiedy we współpracy najistotniejszy będzie codzienny kontakt pomiędzy agencją a właścicielem projektu (np. rzecznikiem prasowym lub product managerem).

Niezależnie od trybu podejmowania decyzji każdemu z członków komisji warto zaproponować używanie odpowiedniej listy, która przypomni o celach biznesowych, kryteriach przyjętych do oceny. Pozwoli też na bardziej obiektywną ocenę i przygotowanie do merytorycznej dyskusji. W przypadku licznej komisji i wybrania systemu głosowania/zliczania punktów wyniki obliczone z wypełnionych list mogą być jednoznaczne z wyborem agencji.

# Jakie kryteria wyboru przyjąć?

Podkreślmy, nie ma jednego słusznego kryterium wyboru agencji do współpracy. Kryteria zależą od celu współdziałania, wielkości i kultury organizacji, jej doświadczeń w obszarze public relations i współpracy z agencją, wreszcie od budżetu i osobistych potrzeb osób, które będą stykać się z agencją na co dzień. Powinny być ściśle powiązane z celem biznesowym i komunikacyjnym postawionym przed firmą oraz z kulturą organizacji klienta.

Ustalenie jasnych i obserwowalnych kryteriów zanim dojdzie do spotkania z przedstawicielami agencji oraz zaangażowanie w proces wszystkich decyzyjnych i zainteresowanych osób pozwoli



podjąć sprawnie i szybko możliwie obiektywną i racjonalną decyzję. Sprawi również, że zasoby (ludzie, czas, pieniądze) zaangażowane w organizację przetargu nie zostaną zmarnowane.

Kryteria oceny powinny zostać podane agencjom już na etapie briefu lub ogłoszenia przetargu. Oczywiście, wymaga to gruntownego przemyślenia swoich celów biznesowych i komunikacyjnych (rozdz. „Przed przetargiem”).

**Najważniejsze kryteria podczas wyboru agencji to doświadczenie i cena.** Nie należy jednak ograniczać sprawdzania doświadczenia do pracy z bardzo podobnymi klientami/w tej samej branży. Równie ważne jest doświadczenie w pracy przy podobnym typie projektów (np. szkolenia, zarządzanie sytuacją kryzysową, współpraca z samorządami) oraz współpraca z organizacją o podobnej kulturze (np. międzynarodowa korporacja).

Najważniejsze kryteria podczas wyboru agencji to doświadczenie i cena.

Cena jest oczywistym kryterium wyboru. Należy jednak zachować ostrożność i dokładnie porównywać wyceny agencji.

Zawsze należy rozłożyć cenę na części i dokładnie przeanalizować, co wchodzi w skład budżetu (np. koszty zewnętrzne, dyspozycyjność agencji w momencie kryzysu). Może okazać się, że pozornie najtańsza oferta w praktyce będzie kosztować znacznie więcej. Szczególnie krytycznie trzeba przyjrzeć się ofertom podejrzanie tanim. Jakiej klasy usług można uzyskać za równowartość wynagrodzenia średniej krajowej? Przecież chodzi o współpracę nie tylko z asystentem, który pomoże zorganizować logistykę konferencji prasowej, ale też z doświadczonym „mózgiem”, który ma wspomagać w sprostaniu poważnym wyzwaniom rynkowym.

Nie chodzi o wybranie oferty najtańszej, tylko najlepszej z tych, na które nas stać!

Nie chodzi o wybranie oferty najtańszej, tylko najlepszej z tych, na które nas stać.

### Typowe kryteria oceny agencji podczas procesów przetargowych to:

- Wykazane doświadczenie w pracy przy podobnych projektach (bardzo cenne dla klientów, a często pomijane).
- Wykazane doświadczenie współpracy z organizacją o podobnej wielkości lub/i kulturze.
- Wykazane doświadczenie w pracy z firmami z podobnej branży.
- Referencje innych klientów.
- Skład zespołu odpowiadający potrzebom klienta.
- Dyspozycyjność agencji i jej zespołu odpowiadająca potrzebom klienta.
- Pozycja klienta w portfolio agencji („Czy będę ważnym klientem dla agencji?”).
- Koncepcja strategiczna, taktyczna czy kreatywna, która odpowiada sposobowi myślenia i potrzebom organizacji.
- Rozwiązanie zadania, które wskazuje na kompetencje zespołu/agencji.
- Możliwość świadczenia kompleksowych usług.
- Możliwość świadczenia specyficznych usług.
- Cena jednostkowa projektu.
- Budżet projektu.
- Inne przyjęte warunki finansowe (termin płatności etc.).

### Można również wyobrazić sobie kryteria specyficzne dla niektórych projektów:

- ❑ Dotychczasowa/wcześniejsza współpraca z agencją.
- ❑ Znajomość języków obcych.
- ❑ Wielkość agencji.
- ❑ Stabilność finansowa agencji (wielkość obrotów, niezaleganie z opłatami wobec urzędów).
- ❑ Umiejętność przedstawienia koncepcji podczas prezentacji, umiejętności interpersonalne.
- ❑ Subiektywne postrzeganie możliwości współpracy z osobami potencjalnie obsługującymi klienta.
- ❑ Mobilność zespołu.
- ❑ Specyficzne uprawnienia, np. egzamin maklerski lub dopuszczenie do informacji niejawnych.
- ❑ Specyficzne umiejętności (np. posiadanie w zespole grafika).
- ❑ Płeć osób znajdujących się w zespole (w wyjątkowych przypadkach takie kryterium może mieć znaczenie ze względu na środowisko, w którym będzie funkcjonował zespół agencji, lub interesariuszy, z którymi będzie się kontaktował).
- ❑ Zasady etyczne stosowane przez agencję.

Zasady etyczne prezentowane przez zespoły agencyjne, nawet jeśli według klienta mogą pozornie zmniejszyć skuteczność działań, powinny być docenione przez komisję. Agencja powołująca się na kodeksy etyczne i, jeśli to konieczne, odmawiająca wykonania zadań, które są z nimi sprzeczne, prezentuje wysokie standardy i długofalowo niewątpliwie przysłuży się renomie organizacji, z którą współpracuje. Dodatkowo, od agencji doradczej należy wymagać asertywności – inaczej nie będzie mogła być partnerem w dyskusji.

Jeżeli agencje prezentują swoje oferty podczas spotkania z komisją, to niezależnie od formalnie ustalonych kryteriów na wybór niewątpliwie wpłynę sprawność prezentacji i erudycja prezentera. Nie ma w tym nic złego – w końcu wygrana agencja ma pomagać firmie przekonywać innych (wewnętrznych lub zewnętrznych) interesariuszy oraz budować jej wizerunek. Niemniej jednak lepiej nie odrzucać od razu „dukających” i zestresowanych lub tych, którzy nie cenią multimediiów. Może się okazać, że agencję reprezentuje genialny audytor, analityk lub strateg. Jeśli przetarg dotyczy tych obszarów, prezentacje nie mają dużego znaczenia.

Nie ma nic niestosownego w posługiwaniu się kryterium „chemii”, czyli subiektywnej oceny tego, czy danej firmie będzie się pracowało z zespołem agencji po prostu dobrze i sympatycznie. Nie powinno być to jednak dominujące kryterium wyboru – nie chodzi o wybór milej koleżanki czy kolegi, ale merytorycznego doradcy i specjalisty.

Nie ma nic niestosownego w posługiwaniu się kryterium „chemii”. Nie powinno być to jednak kryterium dominujące.

## Ogłoszenie wyboru

Jak najszybciej po dokonaniu wyboru trzeba powiadomić wszystkich interesariuszy. Przede wszystkim dobrze jest zawiadomić zwycięską agencję. Proponujemy zrobić to telefonicznie oraz e-mailem. Rozmowa telefoniczna buduje personalną relację i będzie niewątpliwie satysfakcjonująca dla przyszłego partnera. Trzeba pamiętać, że agencja nierzadko poświęciła i zainwestowała spore zasoby w przetarg, więc gratulacje oraz sympatyczna reakcja klienta są dla niej dodatkową nagrodą.

E-mail powinien potwierdzać informację o wygranej oraz określać następne kroki, które zostaną przedsięwzięte (podpisanie umowy, rozpoczęcie prac, przedstawienie odpowiedniej dokumentacji, spotkanie zapoznawcze zespołów, szkolenie z produktów itp.).

Powiadomić należy również agencje przegrane – w zależności od relacji telefonicznie lub mailowo. Niezależnie od formy przegranym agencjom należy się rzetelna i wyczerpująca informacja zwrotna na temat przedstawionej oferty i jej oceny. Pomoże im to w przyszłości lepiej przygotowywać propozycje, wyznaczyć obszary do poprawy i będzie znakiem, że gruntownie oceniono ofertę. Każdej agencji należy się również podziękowanie za wysiłek włożony w przetarg.

W korespondencji z przegraną agencją warto także ewentualnie wspomnieć o zamiarze zaproszenia jej do przetargów w innych obszarach, i określić ramy czasowe takich przetargów.

### Przykład e-maila do przegranej agencji:

Szanowni Państwo,

bardzo dziękuję za udział w przetargu na opracowanie strategii działań public relations dla firmy XYZ oraz przygotowanie oferty i prezentację. Zespół oceniający przeanalizował szczegóły zaprezentowanych ofert i wybrał na podstawie przyjętych kryteriów ocenę ofertę agencji ABC. Pragniemy podkreślić, że uzyskali Państwo najwyższą ocenę za wykonanie zadania merytorycznego określonego w zapytaniu ofertowych. Bardzo wysoko oceniliśmy również kwalifikacje Państwa zespołu. Z naszego punktu widzenia i w porównaniu do innych oferentów niewystarczające okazały się Państwa doświadczenia w branży, w której działamy, oraz możliwość przeprowadzenia szkoleń w naszych oddziałach regionalnych. Jeszcze raz dziękujemy za Państwa wysiłek włożony w przetarg.

Z poważaniem

Kamil XYZetowski

rzecznik prasowy XYZ

## Komunikacja wewnątrz firmy

Wybór agencji należy ogłosić wewnątrz firmy wszystkim osobom, które potencjalnie będą miały z nią styczność, łącznie z najniższymi szczeblami. Pozwoli to na jej sprawną pracę, brak zamieszania przy realizacji projektów oraz jej odpowiednie pozycjonowanie (jako doradcy, eksperta w danej dziedzinie, wykonawcy specyficznego projektu).

Niesie to liczne korzyści: optymalne wykorzystanie agencji (wszyscy interesariusze wiedzą, że mają partnera, którego mogą wykorzystać), podniesienie morale zespołu („mamy profesjonalne wsparcie”, projekt jest znacznie bardziej realny), możliwość uwolnienia nieoczekiwanych zasobów entuzjazmu w zespole („mam pomysł do realizacji przez agencję”), ułatwienie komunikacji agencji (zdobywanie informacji wewnątrz firmy), oszczędność zasobów (agencja szybko „nauczy się” firmy i zdobędzie potrzebną do wykonania projektu wiedzę).

Dobrze jest jak najszybciej zorganizować spotkanie robocze z agencją (w formie warsztatu strategicznego lub szkolenia produktowego) i pomóc jej sprawnie pracować już od pierwszego dnia.

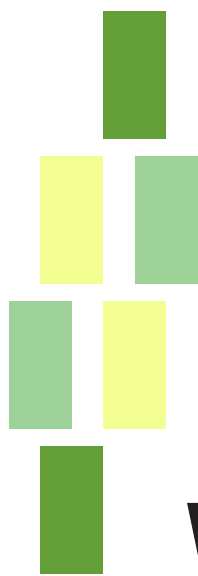
## Komunikacja zewnętrzna

Po ogłoszeniu wyniku przetargu warto również zakomunikować wybór i plany interesariuszom na zewnątrz organizacji. Dobrym zwyczajem jest opracowanie i dystrybucja informacji prasowej wspólnie ze zwycięską agencją.

W notatce warto zawrzeć informacje o celu przetargu, decyzji, nowym partnerze i jego doświadczeniu oraz (ewentualnie) kryteriach wyboru. Korzystnie jest również opisać zespół, który będzie zajmował się firmą, szczególnie jeśli będzie się kontaktował z zewnętrznymi interesariuszami.

Taki komunikat będzie świetnym początkiem współpracy. Należy pamiętać, że dobra agencja ma nie tyle znajomości, co renomę w mediach i legitymizuje działania firmy oraz dodaje jej prestiżu. Informacja na zewnątrz pozwoli również na sprawny kontakt z dziennikarzami i innymi interesariuszami w imieniu klienta.

W komunikacie należy pominąć informacje o przegranych agencjach – nie służy to żadnej ze stron i może zniechęcić renomowane agencje do brania udziału w przetargach organizowanych przez firmę w przyszłości.



# Prawo autorskie w kontekście przetargów na usługi PR

Prawa autorskie odgrywają ważną rolę w relacjach między klientem a agencją PR już od etapu ich nawiązywania. Ogłaszając przetarg na wybór agencji PR, zamawiający z reguły otrzymuje od kandydujących firm plany projektów strategicznych i kreatywnych. Wybierana jest tylko jedna agencja, ale klient zachowuje także materiały, pomysły i projekty otrzymane od tych, których nie wybrał. Czy z takich projektów klient może korzystać?

## Co chronią prawa autorskie?

Tą ochroną objęty jest każdy **oryginalny przejaw działalności kreatywnej, czyli utwór**. „Oryginalny” oznacza, iż składają się na niego **nowe, niepowtarzalne, wymyślone przez twórcę** elementy. Ochrona nie przysługuje więc, jeżeli mamy do czynienia z **powieleniem** wcześniejszego wytworu. Wymóg kreatywnego działania oznacza, że musi to być nieskrępowany wytwór ludzkiego intelektu. Co istotne, ochrona prawnoautorska przysługuje niezależnie od oceny jakości wytworu. **Tak samo będą chronione arcydzieła, jak utwory słabe i nieprzydatne.** Prawo autorskie chroni np.: amatorskie zdjęcia, odręczne szkice, kompozycje kwiatów, ale również układ książki kucharskiej czy witryny internetowe.

Prawo autorskie chroni np.: amatorskie zdjęcia, odręczne szkice, kompozycje kwiatów, ale również układ książki kucharskiej czy witryny internetowe.

Pomysł na zdjęcie nie jest chroniony, ale wykonane zdjęcie – tak. Nie jest chroniona idea przemówienia, ale jego tekst (lub przemówienie już wygłoszone) podlega ochronie. Pojęcie utworu rozumiane jest bardzo szeroko.

Prawo autorskie chroni każdy utwór już od momentu powstania. **Nie trzeba żadnej rejestracji, zgłoszenia, ogłoszenia, poczynienia zastrzeżenia. Nie jest również konieczne umieszczanie znaczka © ani informacji o autorze, by utwór był chroniony.** Chronione są również utwory nieopublikowane. Nie każdy utwór musi być zupełnie samodzielny. **Tłumaczenia, przeróbki, parodie, adaptacje itp. także są utworami. Oznacza to, że je też chroni prawo autorskie.** Trzeba jednak pamiętać o tym, że użycie takiego tłumaczenia, przeróbki czy adaptacji wymaga zgody twórcy oryginału lub posiadacza praw autorskich.

## Czego nie chronią prawa autorskie?

Chroniony jest tylko wytwór działalności twórczej. Prawo autorskie **nie chroni idei ani pomysłów.** Ochronie nie podlegają więc plany kampanii czy pomysły na propagowanie produktu. Dotyczy to zarówno materiałów przedstawianych podczas przetargu, jak i później, w trakcie współpracy. Prawo autorskie chroni wyłącznie zawarte w takich materiałach utwory: zdjęcia, **przykładowe postery, slogany**, kompozycje kolorystyczne, logo, **przygotowane informacje prasowe, spisane przemówienia** itp. Teoretycznie chroniony może być również tekst oferty, ale nie jest to równoznaczne z ochroną pomysłu opisanego w tekście.

Ochronie nie podlegają np. plany kampanii czy pomysły na propagowanie produktu. Dotyczy to zarówno materiałów przedstawianych podczas przetargu, jak i później, w trakcie współpracy.

## Jak agencja PR może chronić swoje pomysły?

Brak ochrony na podstawie prawa autorskiego nie znaczy, że same pomysły nie są w ogóle chronione i że można je dowolnie wykorzystywać. **W większości przypadków stanowią one dorobek przedsiębiorstwa i jego tajemnicę, a wykorzystywanie ich bez zgody może powodować odpowiedzialność odszkodowawczą.** Klient i agencja PR, wykorzystując pomysły agencji niewybranych w przetargu, narażają się na zarzut **czynu nieuczciwej konkurencji.**

Jeżeli klient i wybrana agencja zechcą skorzystać z takiego odrzuconego pomysłu, powinni zwrócić się do agencji, która pomysł opracowała. **Nie dotyczy to pomysłów nieoryginalnych,**

Klauzula ochronna może mieć brzmienie:

„Przesyłana oferta powstała na potrzeby przetargu i bez zgody agencji nie może zostać wykorzystana do innych celów niż wybór agencji do obsługi projektu.

Treść oferty jest objęta tajemnicą przedsiębiorstwa i chroniona prawem autorskim. Zamawiający nie może udostępniać treści oferty osobom trzecim i w żaden inny sposób wykorzystywać jej bez zgody agencji”.

**powszechnie znanych i wykorzystywanych.** Nie są one chronione i można z nich dowolnie korzystać, nawet jeśli ktoś inny zgłosił je wcześniej w przetargu.

W przesyłanych w ramach przetargu materiałach agencja może informować np., że: „Przesyłana oferta powstała na potrzeby przetargu i bez zgody agencji nie może zostać wykorzystana do innych celów niż wybór agencji do obsługi projektu. Treść oferty jest objęta tajemnicą przedsiębiorstwa i chroniona prawem autorskim. Zamawiający nie może udostępniać treści oferty osobom trzecim i w żaden inny sposób wykorzystywać jej bez zgody agencji”. **Zamieszczenie takiej informacji nie przesądza o tym, że ochrona rzeczywiście przysługuje, gdyż to wiążąco ocenić może tylko sąd.** Takie lub podobne zastrzeżenie powinno jednak zwrócić uwagę zamawiającego na ryzyko związane z wykorzystywaniem ofert i zawartych w nich rozwiązań bez zgody agencji.

**Jednak w warunkach przetargu klient może zastrzec, że wszelkie zgłoszone w nim pomysły i plany działań mogą zostać przez niego dowolnie i nieodpłatnie wykorzystane, nawet jeśli nie wybierze agencji, która je przedstawiła.** Jeżeli agencja przystąpi do takiego przetargu, musi liczyć się z wykorzystaniem jej materiałów przygotowanych dla potrzeb przetargu, nawet jeśli nie zdobędzie zlecenia.

## Komu przysługują prawa autorskie? Czy utwór zmieniony także podlega ochronie?

Po powstaniu utworu prawo autorskie zwykle przysługuje **twórcy**. Jest nim człowiek (lub kilkoro ludzi), który faktycznie jest autorem utworu. Tak więc twórcą nie może być organizacja ani osoba prawna. Nie ma również znaczenia przypisanie autorstwa komu innemu niż autor. Jeśli nawet autor zgodzi się, żeby ktoś inny podpisał się pod utworem, podawał się za autora etc., **nie przestaje być przez to twórcą utworu w rozumieniu prawa autorskiego.** W prawie polskim nie ma instytucji *ghost writera*.

Twórcą jest człowiek (lub kilkoro ludzi),  
który faktycznie jest autorem utworu.  
Tak więc twórcą nie może być organizacja  
ani osoba prawna.

Utworu nie można publikować z żadnymi zmianami w stosunku do wersji stworzonej przez autora. **Może on jednak wyrazić osobną zgodę na modyfikacje.** W przypadku bardzo istotnych przekształceń (zwłaszcza wpływających na wymowę utworu) warto jednak uzyskać późniejszą akceptację dla konkretnej zmiany. Oprócz zgody na modyfikację utworu w umowie z autorem warto zastrzec, że **rezygnuje on ze sprawowania nadzoru autorskiego nad komercjalizacją,** czyli nad tym, w jaki sposób utwór będzie wykorzystywany w przyszłości.

## Czy można zbywać prawa autorskie?

Twórca może przekazać część praw autorskich innej osobie (fizycznej lub prawnej). Może to zrobić **odpłatnie lub nieodpłatnie. Przekazać można jedynie tzw. autorskie prawa majątkowe.** Są to, ogólnie rzecz biorąc, prawa do używania utworu w obrocie handlowym, udostępniania

go, publikacji, sprzedaży. Przeniesienie praw autorskich musi nastąpić **w umowie na piśmie podpisanej przez autora i nabywającego prawa**. Musi także wskazywać, jakich praw dokładnie dotyczy, czyli wymieniać tzw. pola eksploatacji, jak np. używanie w charakterze znaku towarowego, publikacja w internecie, wydanie w formie książki, publiczne wygłoszenie, umieszczenie na billboardach. Jeśli umowa o przeniesienie praw autorskich nie wymienia jakiegoś sposobu użycia utworu (pola eksploatacji), nabywającemu prawa nie wolno użyć utworu w ten sposób. Prawo do takiego użycia pozostaje nadal przy autorze, który może je przenieść na zupełnie inną osobę. Ważne, aby pamiętać o tym, formułując umowę o przeniesienie praw autorskich.

Kiedy przeniesienie praw autorskich jest częścią większej umowy (np. na obsługę PR), warto wyraźnie napisać, że wynagrodzenie za całość umowy obejmuje również przeniesienie majątkowych praw autorskich.

Kiedy przeniesienie praw autorskich jest częścią większej umowy (np. na obsługę PR), warto wyraźnie napisać, że wynagrodzenie za całość umowy obejmuje również przeniesienie majątkowych praw autorskich.

## Licencja się opłaca

Bardziej opłacalne od nabycia praw autorskich do utworu bywa uzyskanie zgody na jego użycie (tzw. licencja). Warto rozważyć to rozwiązanie, zwłaszcza kiedy nie ma potrzeby wyłączności w używaniu danego utworu albo też wystarczy wyłączność na pewien czas. **Licencja zwykle nie wymaga formy pisemnej, więc jeśli bez zachowania formalności otrzymujemy utwór do wykorzystania, zwykle mamy do czynienia właśnie z licencją**. Autor lub nabywca majątkowych praw autorskich może udzielić takiej licencji wielu osobom (wyjątkiem jest licencja wyłączna). Wynika stąd pewne niebezpieczeństwo – utwór wykorzystywany przez nas na podstawie licencji, np. w kampanii reklamowej, może być wykorzystywany również przez kogoś innego. **Nabywając prawa autorskie do utworu albo licencję, należy upewnić się, czy osoba przekazująca prawa rzeczywiście je posiada. Jeśli nie, wykorzystując taki utwór, sami narażamy się na odpowiedzialność**. Trzeba więc upewnić się albo przynajmniej zdobyć zapewnienie sprzedającego, że uzyskał on od autorów prawa do utworu, czyli np. agencja PR dostała takie prawa od swoich współpracowników. Na szczęście w przypadku osób zatrudnionych na podstawie umowy o pracę prawa do ich utworów stworzonych w ramach zatrudnienia automatycznie przechodzą na pracodawcę.

Nabywając prawa autorskie do utworu albo licencję, należy upewnić się, czy osoba przekazująca prawa rzeczywiście je posiada.

## Niemajątkowe prawa autorskie

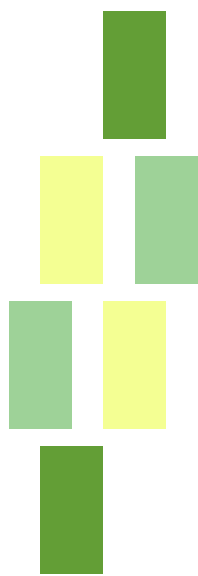
Nawet nabywając całość praw majątkowych do utworu, nie uzyskujemy tzw. niemajątkowych praw autorskich. **Nie można ich sprzedać ani komuś przekazać**. Takimi prawami są



przede wszystkim: prawo do podpisania utworu, ochrona jego niezmienności i nadzór nad komercjalizacją dzieła. **Każdy twórca ma prawo, by przedstawiano go jako autora jego utworów.** W umowie może zezwolić na publikację dzieła bez wskazania, że jest twórcą. Nie można jednak przedstawiać jako autora kogoś innego niż rzeczywisty twórca.

Brak jest jednego oczywistego rozwiązania, które w pełni chroniłoby prawa agencji. Nie ma sposobu, który zapewniłby zastrzeżenie na wyłączność określonych pomysłów lub idei. Niemniej stosowanie zaproponowanych środków może spowodować zwrócenie uwagi na problem naruszeń i być może zapobiegnie przynajmniej części z nich. **Wiele działań zamawiających wynika bowiem z niewiedzy i prawnej nieświadomości.** Agencje powinny namawiać zamawiających do zawierania umów z firmami biorącymi udział w przetargu. To rozwiązanie może być trudne do przeforsowania, ale zgodne stanowisko wszystkich agencji w tym zakresie może okazać się pomocne. Skutecznym rozwiązaniem może być też monitorowanie kampanii i działań podjętych przez zamawiających i zwycięskie agencje, a w razie podejrzenia naruszenia – stanowcze informowanie i nagłaśnianie problemu, a także podejmowanie kroków prawnych.

Niemajątkowe prawa autorskie obejmują przede wszystkim: prawo do podpisania utworu, ochronę jego niezmienności i nadzór nad komercjalizacją dzieła.



# Przetargi publiczne

Wybór dostawców usług z zakresu komunikacji społecznej przez podmioty publiczne ma swoją specyfikę wynikającą zarówno z zapisów ustawy o zamówieniach publicznych, jak i charakteru zamawiającego (instytucja niekomercyjna). Warto jednak w miarę możliwości stosować dobre praktyki i standardy podobne do tych, którymi posługują się nabywcy z sektora prywatnego. Są one oparte na dużo szerszej praktyce i pozwalają na zawarcie umów o lepszej relacji ceny do jakości.

Niniejszy rozdział stanowi propozycję zastosowania ogólnych standardów dobrych praktyk do przetargów publicznych. Nie jest wykładem na temat Prawa zamówień publicznych (PZP) – publikacje takie są przygotowywane przez Urząd Zamówień Publicznych i wyspecjalizowane wydawnictwa prawnicze. Ma on raczej przedstawiać praktyczne i zgodne ze standardami (i przepisami PZP) rozwiązania dylematów, które napotykają instytucje publiczne chcące nabyć usługi z zakresu komunikacji społecznej. Szczególnym wyzwaniem jest fakt, że PZP wyklucza stosowanie kryteriów podmiotowych przy ocenie ofert (art. 93), co w przetargach dla sektora komercyjnego jest często praktykowane (ocenie doświadczenia zarówno firm, jak i zespołu mającego realizować projekt).

## Przedmiot zamówienia

Zasadnicza jest odpowiedź na pytanie o charakter dobra, które chcemy nabyć. Czy są to dostawy (np. broszury), usługi (np. wynajem sal konferencyjnych), usługi doradcze (np. opracowanie strategii komunikacji), czy może kreacja (np. znak graficzny). Od tego powinien zależeć sposób porównywania i oceny ofert. Dla dokładnie sparametryzowanych towarów dominującym kryterium oceny może być cena (przy wcześniejszym potwierdzeniu rzetelności na podstawie np. zaświadczeń należytego wykonania wcześniejszych zleceń). Jednak nawet w przypadku nabywania

dóbr i usług łatwiej parametryzowalnych – np. zakupu powierzchni reklamowej – znaczące jest ryzyko, że dostawcy znający rynek mediów lepiej niż zamawiający zaoferują takie najtańsze rozwiązanie, które wprawdzie będzie formalnie zgodne z wymaganiami specyfikacji, ale niesatysfakcjonujące dla instytucji zamawiającej. A w przypadku usług, w szczególności usług doradczych, nawet jeśli je sparametryzujemy np. liczbą godzin pracy konsultantów o konkretnych kwalifikacjach, to ryzykowne jest zakładanie, iż kupując taniej, nabędziemy porównywalnej jakości doradztwo. Innymi słowy, to nie cena powinna być dominującym kryterium wyboru w takich sytuacjach.

Zasadnicza jest odpowiedź na pytanie o charakter dobra, które chcemy nabyć. Czy są to dostawy (np. broszury), usługi (np. wynajem sal konferencyjnych), usługi doradcze (np. opracowanie strategii komunikacji), czy może kreacja (np. znak graficzny).

Oczywiście, jest wiele przedsięwzięć, w których jednym zamówieniem obejmuje się pakiet dóbr o różnym charakterze, chociażby w przypadku kampanii informacyjnych. Obniża to koszty i ułatwia zarządzanie projektem po stronie zamawiającego. W takim przypadku warto zastanowić się wcześniej, który z elementów ma dla nas największe znaczenie i temu podporządkować kryteria oceny ofert.

Szczególą, ale wcale nie tak rzadką sytuacją jest, gdy zamawiający wie, jakimi zasobami dysponuje i jaki cel chciałby zrealizować, jednak nie ma pewności, jakie działania najskuteczniej będą do niego prowadziły. Czyli upraszczając, chce kupić strategię i realizację działań komunikacyjnych. Podejścia stosowane często przez administrację w przypadku zamówień łączonych mają swoje poważne ograniczenia:

- ❑ **Ustanowienie kryteriów oceny tylko na niektórych (łatwo parametryzowanych) elementach zamówienia.** W konsekwencji oferenci obniżają cenę i jakość tych działań, które nie są podstawą oceny oferty. Gdy mają one znaczenie drugorzędne dla zamawiającego, można takie rozwiązanie stosować. Gdy jednak chodzi o działania wprawdzie trudne do sparametryzowania, ale ważne, ryzyko ich nieskuteczności jest duże.
- ❑ **Żądanie opracowania w ofercie gotowych materiałów wiążących się ze znacznym nakładem pracy lub poniesieniem wydatków przez oferenta** (znak graficzny, tekst broszury, strategia komunikacji) i poddanie ich ocenie jakościowej. Wiele firm z zasady nie bierze udziału w takich postępowaniach, gdyż ryzyko znacznego wysiłku bez żadnego wynagrodzenia jest zbyt duże. W sektorze komercyjnym podobna praktyka (żądanie „ofert kreatywnych”) jest stosowana jednak z istotnymi różnicami. Z jednej strony nie powinno się jej używać w przypadku porównywania więcej niż kilku oferentów. Z drugiej natomiast propozycje agencji mają status niedostatecznych i w przypadku wyboru jednej z nich oferta podlega doprecyzowaniu i negocjacjom (co jest niemożliwe w świetle PZP).
- ❑ **Ograniczenie grupy oferentów poprzez zastosowanie nadmiernie wysokich wymagań podmiotowych na etapie dopuszczenia do udziału w postępowaniu** (należyście wykonać duże zamówienia w tożsamy obszarach, bardzo specyficzne doświadczenia pracowników itp.). W konsekwencji możemy ograniczyć sobie wybór do... jednego oferenta. W ten sposób nie dość, że można zarzucić nam próbę obejścia PZP, to dodatkowo cena będzie wyższa niż w bardziej konkurencyjnym postępowaniu. Oczywiście, są sytuacje, gdy stawianie wysokich, specyficznych wymagań jest uzasadnione. Jednak warto przed rozpisaniem przetargu oszacować, jak wygląda rynek oferentów i ilu z nich spełnia wymagane kryteria.

- ❑ **Decydujemy się na procedurę dialogu konkurencyjnego, prosząc oferentów o przedstawienie propozycji działań, a następnie na podstawie tych ofert doprecyzowujemy SIWZ i prosimy o ofertę cenową** (cena jest podstawą wyboru wykonawcy). Jest to dość ryzykowna strategia. Wymaga ona z jednej strony **wysokich kompetencji merytorycznych w przedmiocie zamówienia po stronie zamawiającego**. Głównie dlatego, że komunikacji nie planuje się jako „patchworku” i nie zawsze mechaniczne połączenie propozycji różnych oferentów przyniesie efektywną kampanię. Drugim ryzykiem tej procedury jest jej czasochłonność. Może się okazać, że opis przedmiotu zamówienia stanie się nieaktualny w momencie przystąpienia do realizacji. Dialog konkurencyjny nie jest złym rozwiązaniem, ale raczej w przypadku szukania partnera do dłuższej współpracy na podstawie umowy ramowej.
- ❑ **Zamówienie w oddzielnym postępowaniu strategii komunikacji, a następnie wykorzystanie tego dokumentu jako elementu SIWZ** (np. w postaci Opisu Przedmiotu Zamówienia). Nie można jednak wybierać wykonawcy strategii na podstawie ceny, ponieważ jak w przypadku każdej pracy intelektualnej cena przełoży się na jakość. Nie oznacza to, że na strategię trzeba koniecznie wydać setki tysięcy, ale warto pamiętać, że do profesjonalnej kilkuletniej strategii komunikacji niezbędne jest zrealizowanie badań społecznych. I warto pamiętać, iż w przypadku projektów dłuższych niż kilka miesięcy rośnie ryzyko, że w trakcie ich realizacji na tyle zmieni się kontekst komunikacji, że strategia we fragmentach może stać się nieaktualna (a jako SIWZ będzie zamawiającego i dostawcę obowiązywała).
- ❑ **Organizujemy konkurs na przygotowanie kreacji** (np. tzw. story boardów do filmu reklamowego albo strategii komunikacji), a następnie negocjujemy z wybranym oferentem umowę na realizację projektu. Jest to sensowne podejście przy nabywaniu dóbr niematerialnych. Wybierając taką metodę, **musimy jednak pamiętać, że jakość przedstawionych prac będzie proporcjonalna do wysokości nagrody w konkursie. Gdy jako jedyną nagrodę przewidzimy wyłączność negocjacji na realizację projektu, to oferenci będą się obawiali, że nawet jeśli ich praca zostanie wybrana, to i tak nie zostaną za nią wynagrodzeni, ponieważ nie uda się wynegocjować umowy.**

Gdy trudno parametryzowane usługi są dla zamawiającego ważniejsze (np. doradztwo w sytuacjach kryzysowych) niż usługi łatwo parametryzowane, nie można opierać wyboru jedynie na cenach tych ostatnich. W przeciwnym przypadku może się zdarzyć, że strategię komunikacyjną przygotuje nam firma, która najtaniej dostarcza... gadżety reklamowe.

Gdy trudno parametryzowane usługi są dla zamawiającego ważniejsze (np. doradztwo w sytuacjach kryzysowych) niż usługi łatwo parametryzowane, nie można opierać wyboru jedynie na cenach tych ostatnich.

Wspomniany już problem czasochłonnych procedur dokonania wyboru oferenta dotyczy wielu postępowań. W przypadku krótkich zleceń (do 6 miesięcy) i mało czasochłonnych procedur wyboru ryzyko, że zmieni się kluczowy kontekst dla sensownego projektowania komunikacji, nie jest wysokie (np. zdarzy się katastrofa powodująca zmianę nastawienia opinii publicznej do przedsięwzięcia, którego dotyczy komunikacja, lub zapadną nieprzewidywane decyzje polityczne dotyczące jego realizacji). W innych przypadkach należy zakładać większą elastyczność w kontraktowaniu usług. Warto zawierać raczej umowy ramowe (określające typy działań i procedurę zamówienia oraz wyceny konkretnych produktów),

zakładać w OPZ pracę polegającą na aktualizacji strategii i zagwarantować sobie możliwość zamówień dodatkowych. Przesądzenie dzisiaj, że za 18 miesięcy będziemy potrzebowali zorganizować konferencję prasową, a za 24 miesiące konferencję dla 600 osób, wygląda dobrze na papierze. W rzeczywistości może się to skończyć marnotrawstwem środków publicznych.

Oczywiście, nie ma jednego prostego rozwiązania wszystkich dylematów, jednak rekomendujemy podejście według następującego schematu:

Dominujące znaczenie w zamówieniu (wartościowo i merytorycznie)	Dopuszczenie do postępowania (poza obligatoryjnymi w PZP)	Porównanie ofert (ocena komisji przetargowej)
	kryteria podmiotowe	kryteria przedmiotowe
towary	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> należyte wykonanie podobnych (wartość, zakres) kontraktów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> cena</li> <li><input type="checkbox"/> ewentualnie wkład merytoryczny (np. koncepcja treści broszury)</li> </ul>
usługi	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> należyte wykonanie podobnych (wartość, zakres) kontraktów</li> <li><input type="checkbox"/> kompetencje zespołu</li> <li><input type="checkbox"/> liczba należyte zrealizowanych usług o podobnym charakterze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> cena</li> <li><input type="checkbox"/> terminy realizacji</li> <li><input type="checkbox"/> dotarcie do grupy docelowej (w przypadku zakupu mediów), także mierzone parametrem CPM* lub podobnymi</li> <li><input type="checkbox"/> ponadstandardowe elementy usługi</li> </ul>
usługi doradcze	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> kompetencje zespołu (wykształcenie, doświadczenie)</li> <li><input type="checkbox"/> portfolio projektów o podobnym charakterze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> cena za godzinę pracy doradcy o określonym poziomie kompetencji/doświadczenia (mniej niż 50% wagi oceny)</li> <li><input type="checkbox"/> analiza sytuacji komunikacyjnej (np. SWOT)</li> <li><input type="checkbox"/> koncepcja organizacji pracy</li> <li><input type="checkbox"/> dostępność (czas reakcji) doradców w określonych sytuacjach</li> </ul>
kreacja	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> kompetencje zespołu (wykształcenie, doświadczenie)</li> <li><input type="checkbox"/> portfolio (wcześniej przygotowane logotypy, produkcje filmowe itp.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> cena (mniej niż 50% wagi oceny)</li> <li><input type="checkbox"/> wstępne propozycje/projekty</li> </ul>

\* Koszt dotarcia do tysiąca adresatów z grupy docelowej.

Ponieważ wiele z proponowanych powyżej kryteriów ma charakter jakościowy, warto korzystać z doradców zewnętrznych (PZP dopuszcza możliwość korzystania z biegłych).

## Tryb wyboru

### Przetarg nieograniczony

Wydaje się on sensowny jedynie w przypadku dobrze sparametryzowanych dostaw (lub przewagi wartości dostaw w całym zamówieniu) i nie bardzo długiego okresu realizacji.

### Przetarg ograniczony

Warto tę procedurę stosować w sytuacjach podobnych jak przetarg nieograniczony oraz gdy zakres oferty jest szeroki, a porównując oferty, chcemy korzystać także z kryteriów jakościowych.

## Negocjacje z ogłoszeniem, dialog konkurencyjny, negocjacje bez ogłoszenia

Tryby te różnią się zarówno co do procedury, jak i przesłanek umożliwiających ich zastosowanie. Jednak z punktu widzenia projektów z zakresu komunikacji społecznej (informacji publicznej, kampanii społecznych) można je omówić łącznie.

Zasadniczo sięga się po taki tryb, gdy zamawiający nie ma pewności co do metody/techniki osiągnięcia celu, który sobie stawia. Często instytucje stosują takie procedury, gdy nie mają jasno określonej strategii dla przedsięwzięcia komunikacyjnego i próbują tą drogą strategię taką uzyskać. Jest to dość ryzykowne. Przygotowanie szczegółowej strategii komunikacji jest pracochłonne oraz kosztochłonne. Uczestnicy negocjacji/dialogu będą raczej przedstawiali propozycje wstępne, które jeśli staną się treścią SIWZ, mogą w realizacji okazać się nietrafione. Strategia wymaga przeważnie badań społecznych i dość gruntownej analizy sytuacji komunikacyjnej.

**Procedura taka wydaje się sensowna, gdy mamy pewność co do strategii, a chcemy zweryfikować sensowność zastosowania różnych technik dotarcia do adresatów działań.**

W jednym i drugim przypadku, gdy chcemy upewnić się co do strategii i co do technik, sensowniejsze jest raczej **wybranie punktu widzenia jednego z oferentów** (przemawiającego do nas najbardziej) i przygotowanie SIWZ na podstawie tej oferty wstępnej. Przygotowywanie „patchworków” z propozycji różnych podmiotów grozi niespójnością i w konsekwencji nieefektywną komunikacją.

## Konkurs

Konkurs jest sensowną procedurą, gdy chcemy nabyć utwór lub wytwór pracy umysłu. W przypadku komunikacji społecznej może to być znak graficzny, scenariusz filmu reklamowego albo projekt graficzny serii wydawniczej. Można także stosować tę procedurę w celu wyboru „nieartystycznych” wytworów pracy umysłu, np. projektu strategii komunikacji. Zasadnicze są jednak w tym przypadku kompetencje sądu konkursowego, dlatego nieodzowne jest zaproszenie do niego również ekspertów zewnętrznych.

Trzeba także pamiętać o ustanowieniu nagrody w wysokości adekwatnej do wartości rynkowej prac konkursowych. W przeciwnym wypadku doświadczeni twórcy/oferenci będą mniej chętnie w nim startowali (żądamy przeniesienia na nas praw do pracy konkursowej, a przecież startujący nie ma żadnej gwarancji, że to z nim zawrzemy umowę). W określeniu tej kwoty pomocą mogą nam również służyć doradcy zewnętrzni.

## Zakup z wolnej ręki

Przy niewielkiej wartości kontraktów normalną i rekomendowaną w biznesie praktyką jest zamawianie bez procedury przetargowej, ponieważ koszty wyboru agencji są nieproporcjonalnie duże do wartości zamówienia. Wyboru dokonuje się wtedy na podstawie przesłanych prezentacji doświadczeń firm (tzw. *credentials*). PZP także umożliwia podobną praktykę (zamówienia poniżej 14 tys. euro). Optymalne z punktu widzenia transparentności jest samodzielne przygotowanie listy podmiotów zapraszanych (na podstawie przeglądu rynku), a następnie przesłanie do nich zapytania z krótkim opisem zadania, informacją, że chcemy dokonać zamówienia o wartości poniżej 14 tys. euro, i prośbą, aby zainteresowane podmioty przesłały prezentacje adekwatnych doświadczeń firmy wraz z rekomendacjami (potwierdzeniami należytego wykonania prac). Można poprosić także o wycenę, jednak trzeba pamiętać, że na tym etapie

najprawdopodobniej będzie ona przybliżona. Później z firmą, którą na podstawie przeglądu oceniamy najlepiej, negocjujemy umowę na wykonanie prac (doprecyzowując także zakres).

## Specyfikacja zamówienia

Zarówno Specyfikacja Istotnych Warunków Zamówienia (SIWZ), jak i Opis Przedmiotu Zamówienia (OPZ) są precyzyjnie określone w PZP. Dla usług z zakresu komunikacji społecznej istotne jest to, aby zawierały one elementy wskazane w rozdz. „PR brief”.

Praktyką przetargów publicznych dotyczących promocji, informacji publicznej lub public relations bywa, że OPZ jest przygotowywany w ramach innego zlecenia (jako strategia albo plan komunikacji), a oferenci mają jedynie wycenić jego realizację. Jak wskazywaliśmy powyżej, takie podejście wiąże się z ryzykiem. Po pierwsze, projekt działań PR musi zakładać reagowanie na zmiany sytuacji komunikacyjnej. Po drugie, przygotowanie precyzyjnej i opartej na rzetelnych analizach strategii PR wymaga poniesienia znaczących wydatków, a mało który zamawiający się na ich poniesienie decyduje.

Praktyką przetargów publicznych dotyczących promocji, informacji publicznej lub public relations bywa, że OPZ jest przygotowywany w ramach innego zlecenia, a oferenci mają jedynie wycenić jego realizację.

## Ciało dokonujące wyboru

Z punktu widzenia procedury dokonywania wyboru PZP stwarza optymalną sytuację, ponieważ weryfikacja i ocena ofert jest zespołowa, a decyzja jednoosobowa (kierownika zamawiającego). Warto rozważyć udział w komisji lub sądzie konkursowym zewnętrznych ekspertów. W wielu wypadkach do dokonania sensownego wyboru potrzebna jest bowiem specyficzna wiedza profesjonalna. Oczywiście, należy zwrócić uwagę na potencjalny konflikt interesów zapraszanych ekspertów. Z prośbą o ocenę doradców można się zwrócić do organizacji branżowych.

## Zabezpieczenie interesów zamawiającego

Zabezpieczenie interesów zamawiającego jest oczywistością, a organizacja reprezentująca oferentów nie ma mandatu do narzucania standardów w tym zakresie. Chcielibyśmy jednak zwrócić uwagę na kilka kwestii, szczególnie że praktyką jest żądanie akceptacji treści umowy na etapie składania ofert.

- ❑ **Wadium.** Ustanawianie wadium na etapie przetargu jest przydatne, oczywiste i wskazywane przez PZP. Trzeba jednak zwrócić uwagę na fakt, że określając je na zbyt wysokim poziomie, zmniejszamy pulę oferentów i podnosimy cenę wykonania usługi.

- ❑ **Zabezpieczenie należytego wykonania umowy.** W przypadku umów, które nie przewidują przedpłat i uzależniają zapłatę wynagrodzenia od akceptacji prac przez zamawiającego, zabezpieczenie wydaje się nieuzasadnione. Ryzyko ujawnienia się wad ukrytych po dokonaniu płatności w przypadku umów na projekty z zakresu komunikacji społecznej jest niewielkie (właściwie występuje jedynie wówczas, gdy wykonawca naruszy prawa autorskie). Element ten niewątpliwie podnosi cenę usługi, ponieważ oferenci wliczają w cenę koszt zamrożenia kwoty na okres kontraktu.
- ❑ **Kary umowne.** Podobnie jak z wadium trudno sugerować odstępowanie od tego mechanizmu zabezpieczenia interesów. Określanie ich wielkości na zbyt wysokim poziomie, a szczególnie wiązanie kar z wartością całego zamówienia (a nie jedynie elementu zamówienia wykonane niewłaściwie) i przewidywanie wielu kar za to samo naruszenie kontraktu niesie ryzyko, że firmy nie wezmą udziału w podstępowaniu.

## Warunki płatności

Gdy przedsięwzięcie wymaga od wykonawcy dokonania przedpłat u podwykonawców zewnętrznych lub koszty podwykonawstwa są znaczne (np. zakup powierzchni w mediach), ustanowienie płatności „z dołu” oznacza podniesienie ceny zamówienia o koszt kredytu. W przypadku kontraktów długoterminowych (powyżej 12 miesięcy) określenie w umowie sztywnych wynagrodzeń za usługi podwykonawców, których rynkowe ceny mogą wzrosnąć, powoduje, że wykonawca założy dyskonto, co również podniesie wycenę.

Warto także pamiętać, że zarządy spółek prawa handlowego odpowiadają za działania na szkodę spółki, czego znamiona wyczerpuje podpisanie niekorzystnej umowy. Zatem przygotowując umowy skrajnie jednostronne, zamawiający ryzykuje tym, że w procedurze wezmą udział jedynie przedsiębiorcy zdeterminowani i nieodpowiedzialni.

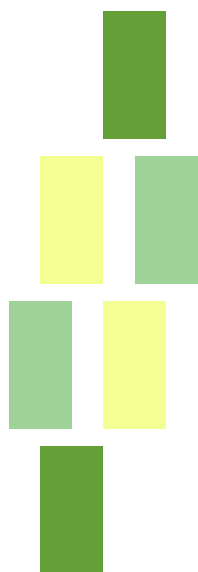
Przygotowując umowy skrajnie jednostronne, zamawiający ryzykuje tym, że w procedurze wezmą udział jedynie przedsiębiorcy zdeterminowani i nieodpowiedzialni.

## Przestrzeganie standardów branżowych i kwestie etyczne

W obszarze komunikacji społecznej funkcjonuje szereg kodeksów (np. etyki dziennikarskiej, etyki reklamy, dobrych praktyk ZFPR). Warto się z nimi zapoznać przed przygotowaniem SIWZ i OPZ.

W przypadku usług PR szczególnie istotne jest, aby OPZ i umowa nie określały wysokości wynagrodzenia w zależności od liczby publikacji „wygenerowanych” przez agencję, nie wymagały ukrywania odpłatnego charakteru publikacji reklamowych oraz nie wymagały wprowadzania w błąd adresatów komunikacji.





# PR brief

Firma:	
Marka:	
Brief przygotowany przez:	
Stanowisko:	
Kontakt:	
Ogólne założenia kampanii	
Informacje dotyczące zasadniczego przedmiotu briefu – potrzeb i oczekiwań klienta.	
Cele komunikacyjne	
Szczegółowe zadania stawiane agencji: czego oczekujemy po realizacji wybranej oferty przetargowej.	
Wymagania obligatoryjne	
Tzw. <i>mandatories</i> , czyli jakie elementy merytoryczne (nieformalne) koniecznie musi uwzględniać oferta przetargowa, np. opracowanie strategii komunikacji, kontynuację jakichś działań, użycie konkretnych narzędzi, obecność PR w określonym kanale lub określonym wydarzeniu, współpracę z określonymi osobami/instytucjami, przeprowadzenie audytu w ramach przygotowania oferty, analizy rynku etc.	
Czego NIE oczekujemy od agencji	
Wylistowane działania lub obszary PR, którymi agencja na pewno nie będzie się zajmować, choć mogą mieć związek z celami przetargu, np. obecność w social media, komunikacja wewnętrzna, użycie narzędzi ATL do programu PR etc.	

## Sytuacja komunikacyjna (biznesowa)

Gdzie jesteśmy
<p>Opis sytuacji obecnej, w tym przedstawienie np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ problemu, jakim ma zająć się kampania,</li> <li>□ pozycji rynkowej firmy/marki,</li> <li>□ kontekstów lub tła społeczno-rynkowego, w jakich mają odbyć się oczekiwane działania PR.</li> </ul>
Dotychczasowe działania promocyjne
<p>Działania komunikacyjne i promocyjne marki, np.: wizerunkowa komunikacja ATL, komunikacja BTL, CRM, eventy, obecność WWW, działania w social media, programy CSR, wykorzystanie <i>celebrities</i>, cross-promocje etc.</p>
Dotychczasowa aktywność PR
<p>Podsumowanie najważniejszych dotychczasowych działań PR dla firmy/marki/problemu.</p>
Konkurencja
<p>Przegląd konkurencji: jakie działania konkurentów agencja powinna znać i uwzględnić przy przygotowaniu oferty zarówno poprzez unikanie tych obszarów, jak i potraktowanie ich jako wyzwania.</p>

## Marka

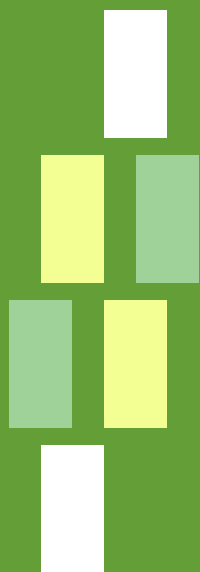
Pozycjonowanie marki
<p>Marketingowe parametry marki, np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ <i>Brand Positioning Statement (BPS)</i>,</li> <li>□ <i>Brand Essence, Values, Personality</i>,</li> <li>□ <i>Consumer Insight</i>,</li> <li>□ <i>Unique Selling Points (USPs)</i>,</li> <li>□ <i>Reasons To Believe (RTBs)</i>, zwłaszcza komunikowane w obszarze PR.</li> </ul>
Ambicje marki
<p>Jaka jest wizja rozwoju marki: dokąd zmierzamy, jaką pozycję chcemy zająć na rynku i jak chcemy być postrzegani. Cele do osiągnięcia poprzez działania na rzecz marki, w tym poprzez brand PR.</p>

## Grupy docelowe/konsument/interesariusze

Grupy docelowe
Ogólne wylistowanie grup docelowych ze wskazaniem najważniejszej ( <i>core target</i> ).
Opis głównej grupy docelowej ( <i>core target</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ demografia,</li> <li>□ psychografia,</li> <li>□ zachowania (konsumenckie),</li> <li>□ stosunek do marki/firmy,</li> <li>□ <i>consumer (target) insight</i>.</li> </ul>
Opis pozostałych grup docelowych
Według ww. kryteriów określenie innych grup, do których mają być skierowane działania PR w ramach realizacji oferty przetargowej.
Interesariusze
Jakie inne grupy społeczne, biznesowe, interesu należy uwzględnić przy przygotowaniu oferty? Interesariusze nie mają być celem działań PR, ale należy ich uwzględnić przy opracowaniu i późniejszej realizacji oferty – np. konkurencja, urzędy kontrolne, partnerzy biznesowi, środowisko polityczne, wrogci elektorat etc.

## Informacje formalne

Kryteria oceny ofert i wyboru agencji
Priorytety podmiotu ogłaszającego przetarg i kryteria oceny (więcej – rozdz. „Przed przetargiem”).
Harmonogram przetargu
Dane kalendarzowe dotyczące przebiegu przetargu, w tym: czas na zadawanie pytań, czas na przygotowanie oferty, terminy prezentacji ofertowych, czas prezentacji, dzień ogłoszenia wyników przetargu.
Budżet
Jakie środki finansowe przeznaczone są na realizację celów przetargu. Budżet może uwzględniać podział na honorarium agencji ( <i>fee</i> ) i tzw. koszty zewnętrzne (OOPs – <i>out of pockets</i> ). OOPs mogą być podzielone na koszty finansowe i towarowe (np. w produktach firmy) lub usługowe (np. w świadczeniach firmy).
Uczestnicy przetargu
Lista konkurencyjnych agencji biorących udział w przetargu.

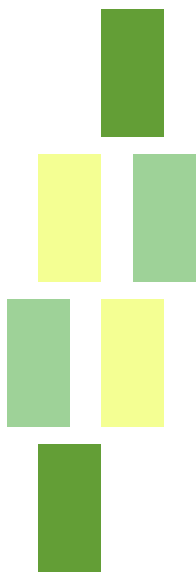


# 10 ZŁOTYCH ZASAD

## skutecznego przeprowadzenia procesu przetargowego

1. Otwarty przetarg nie jest jedynym sposobem na wyłonienie dostawcy usług z zakresu PR. W wielu przypadkach bardziej efektywne z punktu widzenia zleceniodawcy jest korzystanie z uproszczonych sposobów wyboru partnera.
2. Przetarg wiąże się z koniecznością alokacji zasobów po obu stronach – zamawiający musi liczyć się z kosztami przygotowania briefu (np. zrealizowania badań) oraz oceny ofert, a oferent – z kosztami przygotowania propozycji. Lepiej nie organizować przetargu, który wymaga znacznego nakładu pracy wielu oferentów, a także gdy firma nie jest w stanie ponieść wysiłku jego przygotowania i oceny ofert. Przeprowadzanie procedury jedynie w celu „zorientowania się” w rynku w przyszłości może skutkować tym, że agencje niechętnie będą brały udział w „prawdziwym” przetargu.
3. Przed rozpoczęciem procedury dobrze odpowiedzieć sobie na pytanie, jakie elementy są najistotniejsze w usłudze, którą firma chce nabyć, i określenie konkretnych celów dla agencji.
4. Postępowanie wyboru dostawcy powinno przebiegać według transparentnych i zapewniających równe szanse zasad. Agencje powinny znać wysokość budżetu, który firma może przeznaczyć na projekt.

5. Najlepiej, gdy procesem wyboru agencji zajmuje się w firmie zespół zarządzający. W uzasadnionych przypadkach można skorzystać z zewnętrznych doradców na etapie przygotowania przetargu i oceny ofert.
6. Ważne, by poinformować o przetargu agencję, która obecnie pracuje dla firmy. Uczestnicy postępowania powinni wiedzieć, kogo zaproszono do przetargu. Warto powiadomić wszystkich uczestników o wynikach postępowania.
7. Warto poznać osoby, które będą współpracowały z firmą w przypadku, gdyby dana agencja została wybrana.
8. Proponowanie skrajnie jednostronnych regulacji przetargu (umowy o zachowaniu poufności, zgoda na zasady świadczenia usług etc.) zmniejsza liczbę agencji zainteresowanych współpracą i nie powoduje lepszego zabezpieczenia interesów zamawiającego.
9. Otrzymane oferty mogą być w pewnych zakresach chronione tajemnicą przedsiębiorstwa i przepisami o ochronie własności intelektualnej.
10. W zasadach przetargu warto uwzględnić kodeksy dobrych praktyk obowiązujące w branży PR oraz wśród interesariuszy (np. w mediach).



## Związek Firm Public Relations

ul. Wolska 88, 01-141 Warszawa

[info@zfpr.pl](mailto:info@zfpr.pl)

tel.: (22) 321 50 10 (11)