

Vysoká škola ekonomická v Praze

# **Bakalářská práce**

2017

Michaela Procházková

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management



Název bakalářské práce:

# **Role briefu v tendru na marketingové kampaně**

Autor bakalářské práce: Michaela Procházková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jitka Černá, Ph.D.

## P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma  
*„Role briefu v tendru na marketingové kampaně“*  
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,  
na něž odkazuji.

V Praze dne 12. května 2017

## P o d ě k o v á n í

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní Ing. Jitce Černé, PhD. za vedení bakalářské práce a cenné rady.

**Název bakalářské práce:**

Role briefu v tendru na marketingové kampaně

**Abstrakt:**

Bakalářská práce se zabývá problematikou výběrového řízení a důležitostí vypracování kvalitně propracovaného briefu, který celý tento proces usnadňuje. Teoretická část práce se zabývá reklamními agenturami, jejich historií, rozdělením a asociacemi, které většinu těchto agentur zaštiťují. Blíže je specifikován doporučený obsah briefu a postup vedení tendru, který vypracovala Asociace komunikačních agentur. Zároveň je zde vymezena role kvalitativního výzkumu prostřednictvím expertního rozhovoru, který přispívá pro splnění cíle bakalářské práce a je tedy základem pro vypracování části praktické. V rozhovoru se zadavatelem je zkoumán neúspěch agentury v konkrétním tendru. Součástí práce jsou doporučení vyplývající z expertního rozhovoru.

**Klíčová slova:**

reklamní agentura, zadavatel, tendr, brief, expertní rozhovor

**Title of the Bachelor's Thesis:**

The role of brief in tender for marketing campaigns

**Abstract:**

The bachelor thesis deals with the issue of a tender procedure and the importance of a high-quality brief which facilitate this process. Theoretical part focuses on advertising agencies, their history, division and covering associations. Furthermore, the recommended content of the brief and the tender procedure by Association of communication agencies are specified. The role of quality research through the expert interview is emphasized. In the practical part of this thesis is interviewed the contracting authority and the agency's failure in the specific tender is being investigated. Following this research, there are recommendations for the agency resulting from the interview.

**Key words:**

advertising agency, client, tender, brief, in-depth interview

# Obsah

|                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÚVOD.....</b>                                               | <b>7</b>  |
| <b>1 TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST.....</b>                    | <b>9</b>  |
| 1.1 REKLAMNÍ A KOMUNIKAČNÍ AGENTURY .....                      | 9         |
| 1.1.1 Historie reklamních agentur.....                         | 9         |
| 1.1.2 Vymezení základních pojmů.....                           | 9         |
| 1.1.3 Sdružení komunikačních agentur v ČR .....                | 10        |
| 1.1.4 Druhy reklamních agentur .....                           | 11        |
| 1.2 VÝBĚR AGENTURY .....                                       | 13        |
| 1.2.1 Férový tendr .....                                       | 14        |
| 1.2.2 Brief .....                                              | 16        |
| 1.3 KVALITATIVNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....                      | 18        |
| <b>2 PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>                                   | <b>20</b> |
| 2.1 PŘEDSTAVENÍ AGENTURY .....                                 | 20        |
| 2.2 PŘEDSTAVENÍ ZADAVATELE .....                               | 21        |
| 2.2.1 Analýza zadavatelského a vzorového briefu.....           | 22        |
| 2.2.2 Analýza splnění cílů v navrhované kampani .....          | 24        |
| 2.2.3 Analýza splnění hodnotících kritérií .....               | 26        |
| 2.3 EXPERTNÍ ROZHOVOR SE ZADAVATELEM PROJEKTU A .....          | 28        |
| 2.3.1 Metodika .....                                           | 28        |
| 2.3.2 Rozhovor se zadavatelem Projektu A .....                 | 29        |
| 2.4 SOUČASNÝ SVĚT REKLAMNÍCH AGENTUR .....                     | 32        |
| 2.4.1 Studie o vztazích klientů a agentur na českém trhu ..... | 32        |
| <b>ZÁVĚR .....</b>                                             | <b>36</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>                          | <b>38</b> |
| <b>SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ.....</b>                           | <b>40</b> |

# ÚVOD

Tendry neboli výběrová řízení na reklamní agenturu jsou v dnešní době nejrozšířenějším způsobem, jakým si klient může vybrat agenturu pro svou budoucí spolupráci a pro agenturu je tento způsob skvělou příležitostí, jak získat nového klienta. Agentury pro zadavatele připraví návrhy kampaní a ten si z prezentací všech agentur vybere tu, která se nejlépe sešla se stanovenými cíli a která mu vyhovuje nejvíce. Jejich průběh ale není zcela jednoduchý, naopak je velice nákladný a pro agentury mnohdy vyčerpávající.

Hlavní důvod, proč jsem si zvolila zrovna toto téma pro bakalářskou práci je fakt, že již osmým měsícem pracuji v reklamní agentuře Dbrand Communications, s.r.o. na pozici junior account manager, kde jsem měla jedinečnou příležitost být u toho, kdy si zadavatel vybírá ke spolupráci agenturu právě formou tendru, do kterého byla naše agentura s dalšími čtyřmi přizvána. Měla jsem možnost být u celého procesu výběrového řízení od samotného vyhlášení výběrového řízení na agenturu, následného oslovení naší agentury pro účast v tendru, nahlédnutí do klientského zadávacího briefu, přes vymýšlení hlavních částí kampaně, veškerého plánování, až po vyhodnocení celého tendru, pro Dbrand bohužel neúspěšným.

Teoretická část je zaměřena na reklamní agentury a problematiku jejich vztahů s klienty, kde popíši, proč jsou tyto vztahy klíčovými a co může mít za následky jejich narušení. Podrobně se budu věnovat druhům reklamních agentur a asociacemi, které na našem trhu působí a většinu těchto reklamních agentur zastřešují. Na příkladu Férového tendru zdůvodním nejen doporučený postup vedení výběrového řízení, ale i proč je důležité si agentury pečlivě vybírat a jaké následky může mít do budoucna unáhlený výběr agentury. Závěrem teoretické části přiblížím doporučený obsah kvalitního briefu podle Asociace komunikačních agentur, dle kterého by se měli zadavatelé řídit.

Srovnáním klientského briefu, který vypracoval zadavatel tendru a vzorového briefu, který vypracovala Asociace komunikačních agentur, zanalyzuji, zda klientské zadání obsahuje veškeré potřebné údaje a základní doporučené části. V druhé analýze porovnáám agenturou navrhovanou finální kampaň, zda splnila a zahrnuje předem stanovené cíle, které jsou uvedeny v zadávacím briefu. Konečnou třetí analýzou porovnáám, zda agentura do svého návrhu zahrnula a splnila rozhodující hodnotící kritéria plynoucí z briefu, dle kterých zadavatel agenturu vybíral. Výsledky těchto tří analýz budou sloužit jako podklady pro hlavní část praktické části, tedy pro expertní rozhovor se zadavatelem, na jehož základě pak zjistím, proč agentura Dbrand Communications s.r.o. neuspěla a na základě odpovědí zadavatele agentuře doporučím, na co by se měla pro budoucí tendry zaměřit, aby uspěla lépe. Po expertním rozhovoru nastíním současný svět reklamních agentur, konkrétně jaké jsou současné trendy. Popíši problematiku vztahu agentur a klienta na studii, která byla prováděna s klienty a jejich agenturami působícími na českém trhu. Závěry této studie by měly nejen agentuře Dbrand, ale i ostatním agenturám odhalit oblasti, které je třeba změnit či vylepšit, aby vztah s klienty byl funkční a prospěšný pro obě strany.

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit možné důvody neúspěchu na základě příkladu vybrané agentury Dbrand v tendru a navrhnout možná opatření pro budoucí tendry. Pro dosažení tohoto cíle bude sloužit expertní rozhovor se zadavatelem výběrového řízení. Vedlejším cílem je poskytnout doporučení plynoucí ze studie o vztazích agentur s klienty, které bude obsahovat, na co by se měla agentura zaměřit a změnit, aby si současné klienty udržela a vztah s nimi prohloubila. V závěru tedy agentuře poskytnu nejen důvody neúspěchu v tendru, návrhy na vylepšení a doporučení ve výběrových řízeních plynoucí z expertního rozhovoru, ale také opatření, která je třeba provést, aby měla agentura záruku, že klienti budou stále jejími partnery i do budoucna. Tyto doporučení jsou do určité míry zobecnitelná.

# 1 TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST

## 1.1 Reklamní a komunikační agentury

### 1.1.1 Historie reklamních agentur

Důvodem vzniku prvních reklamních institucí byl zpravidla dynamický rozvoj trhu výrobků a služeb během 19. století. Tento rozvoj měl za následek stále se zvyšující konkurenci a vydavatelům časopisů a novin se zvyšovala poptávka inzerentů po prostoru v jejich tiskovinách. To vedlo k tomu, že se na trhu začali objevovat reklamní zprostředkovatelé, kteří si ve velkém rezervovali prostor u vydavatele tiskovin a zároveň mu zaručovali, že tento prostor prodají inzerentům za ujednaný tarif. Spolupráce zprostředkovatelů s médii přinášela výhody ve formě provize za služby. Postupem času nabírali zprostředkovatelé cenné zkušenosti a jejich základna se každým dnem zvětšovala. Začaly se objevovat firmy s daleko komplikovanějšími potřebami, než bylo jen umístění inzerce do novin, proto se zprostředkovatelé začali zabývat reklamou jako takovou. Vymýšleli podobu reklamy, její výrobu a následné umístění, tedy zabezpečovali tu činnost, kterou v dnešní době zabezpečují agentury s úplnými službami neboli full-service agentury. Jejich klíčovým středem pozornosti byl vztah se zadavatelem než s vydavatelem. (Tellis, 2000, s. 34-35)

### 1.1.2 Vymezení základních pojmů

Pro pochopení textu bakalářské práce je nutné vymezení základních pojmů, se kterými se budeme v následujících kapitolách setkávat.

- **Zadavatel**

Zadavatele reklamy lze chápat jako osoby, jejichž největším cílem je prodat své produkty zákazníkům, a právě to se snaží uskutečnit skrz služby reklamních agentur, které pro ně umísťují reklamy pro podporu tohoto prodeje a vymýšlejí, jakým způsobem a formou zákazníka přesvědčit, aby si produkty koupil. (Tellis, 2000, s. 24)

- **Reklamní agentura**

Reklamní agenturu, jak již z názvu vyplývá, můžeme chápat jako organizaci, která se specializuje a pro své klienty zajišťuje aktivity spojené s reklamou. Může se jednat o tvorbu a přípravu reklamních plánů, samotného návrhu reklamy, s čímž souvisí produkce kreativních konceptů a materiálů. Reklamní agentura tedy vytváří obsah a formu komerčních komunikací v zájmu a přání klienta. (MediaGuru, n. d.-a)

- **Komunikační agentura**

Komunikační agentura je novějším označením pro reklamní agenturu. Nejen, že se agentura specializuje na reklamu jako takovou, ale pro svého klienta zabezpečuje komplexní, tzv. integrovanou komunikaci směrem k zákazníkům, ať už současným či potenciálním. Tento vývoj v náplni a charakteristice komunikačních agentur je důsledkem současných trendů, které považují jednotnou, vnitřně soudržnou komunikaci, která je propojená nejrůznějšími médii, za nejdůležitější prvek v úspěchu kampaní. Právě vnitřní integrovaná komunikace nám podporuje silné povědomí zákazníka o podniku či produktu, sjednocuje hlavní sdělení a činí je tak důvěryhodnějšími. (MediaGuru, n. d.-b)

### 1.1.3 Sdružení komunikačních agentur v ČR

Lépe je možné si odlišnost komunikační a reklamní agentury představit na historickém vývoji jedné z největších asociací, která působí na českém trhu již od 90. let minulého století do současnosti a která nese název Asociace komunikačních agentur. Pro potřeby dalšího textu lze však výrazy komunikační agentura a reklamní agentura pokládat za synonyma. Vzhledem k obsahu bakalářské práce nehraje striktní rozlišení těchto pojmů klíčovou roli.

### **Asociace komunikačních agentur**

Asociace komunikačních agentur (dále jen AKA) vznikla v devadesátých letech minulého století jako zájmová profesní organizace pod názvem ARA (Asociace reklamních agentur). V průběhu několika let se její členská základna rozšířila o agentury specializované na média, na zákazníky, na podporu prodeje a digitální marketing. To vedlo ke změně názvu na Asociaci komunikačních agentur, jelikož už nezastupovala jen agentury specializující se pouze na reklamní služby. V dnešní době je AKA nejvýznamnějším spolkem subjektů, který působí na trhu komunikačních služeb. Pro tyto subjekty zajišťuje příznivé legislativní prostředí pro jejich podnikání, pomáhá jim budovat dobré jméno, pořádá pro své členy zajímavé prezentace, poskytuje odborné vzdělání a umožňuje zvyšovat profesionální úroveň odborníků na efektivní komunikaci. AKA je také zakládajícím členem Rady pro reklamu ČR, její členové mají za povinnost dodržovat etické standardy. (AKA, n. d.-a)

Pokud se organizace rozhodne vstoupit pod křídla této asociace, je nutné splnit určité podmínky. Mezi tyto přijímací podmínky patří například fakt, že agentura musí podnikat pouze v oblasti komerčních komunikací. Na českém trhu působí minimálně jeden a půl roku a zaměstnává více než sedm zaměstnanců v řádném pracovním poměru. Komunikační služby obstarává nejméně třem na sobě nezávislým klientům, z nichž žádný negeneruje nadpoloviční podíl jejího obrátu. Agentura po získání členství musí pravidelně odvádět členské příspěvky a zavazuje se dodržovat zásady, pravidla a kodexy, které AKA předpisuje. (AKA, n.d.-b)

## Asociace českých reklamních agentur a marketingové komunikace

Podobným příkladem další asociace je Asociace českých reklamních agentur a marketingové komunikace (dále jen AČRA-MK). Tato asociace je nejstarším profesním sdružením v oblasti reklamy a marketingových komunikací v České republice a stejně jako AKA vznikla začátkem devadesátých let minulého století jako organizace hájící zájmy svých členů vůči orgánům státní správy či oborovým svazům. Mezi její členy se převážně zařazují menší agentury působící výhradně na českém trhu. Zastřešuje a vytváří platformu pro vzájemnou komunikaci a kooperaci členských agentur a usiluje o zvyšování profesní úrovně jednotlivých členů. Každý rok zasílá ročenku významným zadavatelům a institucím, ve které jsou členské agentury prezentovány. Členové této asociace často poskytují svá expertní stanoviska médiím a účastní se diskuzí v nich. Ačkoliv asociace sdružuje české reklamní agentury, její internetové stránky slouží i pro vyhledávání zadavatelů nejen z tuzemska, ale i ze zahraničí. (ACRA-MK, n. d.)

### 1.1.4 Druhy reklamních agentur

Agentury lze rozdělit podle mnoha kritérií na agentury regionální, národní a nadnárodní, tedy podle jejich pole působnosti. Dalším dělením je velikost agentury na malé, střední a velké, to závisí na počtu osob, které agentura zaměstnává. Lze posuzovat velikost agentury i dle počtu a velikosti klientů nebo podle toho, jaký má agentura zisk, obrat či podíl na trhu. Každá organizace pak sama posoudí, zda je pro ni výhodné ponechat marketingovou komunikační funkci na interním samostatném oddělení nebo zda využije služeb externí agentury. V případě interní agentury je výhodou, že zaměstnanci mají perfektní znalosti o firmě, všeobecně zajišťují lepší utajení reklamní strategie a mají větší kontrolu nad získanými marketingovými informacemi. V případě využití interního oddělení jsou výhodou výrazně nižší náklady než v případě využití externí agentury, jelikož ta si za své služby účtuje určité procento k ceně nákladů, ovšem nevýhodou je mnohdy nízká sebekritičnost firmy, problematika spojená s nákupem médií či nedostačující zkušenosti. (Pospíšil & Závodná, 2012, s. 82)

Pokud organizace stále váhá nad tím, zda využít externí či interní agenturu, je potřeba, aby vedení firmy vzalo v úvahu proměnné jako jsou například velikost firmy či projektu, množství volných prostředků pro útratu v médiích, složitost produktu a otázky kreativity spojené s prezentací tohoto produktu. Malé firmy nejsou pro reklamní agentury příliš lákavé, jelikož nepřinášejí velký zisk a tím se i omezuje množství volných prostředků, které lze utratit v médiích. Doporučením je se řídit tzv. rozdělením 75-15-10, jednotlivé části znamenají poměr, v kterém budeme brát v úvahu výše zmiňované proměnné. Tedy 75 % prostředků by mělo být věnováno na nákup mediálního času, 15 % pro agenturu za kreativní výkon a zbylých 10 % na samotnou práci potřebnou pro vytvoření reklamy. Toto pravidlo lze apelovat na větší organizace, u menších firem se spíše setkáváme s rozdělením 25-40-35, takže pokud bereme v úvahu, že jde celkem 75 % prostředků na kreativní a produkční práce a zbytek na nákup médií, je pro firmu výhodnější realizovat reklamní aktivity interně či uzavřít smlouvy s menšími specializovanými firmami, které pro ně různé části kampaně budou zajišťovat. Externí agenturu je doporučeno zvolit v případě, pokud je firma schopná utratit 75 % firemního reklamního

rozpočtu pro nákup médií. (Clow & Baack, 2008, s. 128) Pro potřeby dalšího textu předpokládáme, že zadavatel řeší své komunikační aktivity přes externí agenturu.

## **Full-service agentury**

Nejrozšířenějším druhem externích agentur jsou full-service agentury neboli agentury s úplnými službami. Podle Tellise (2000, s. 109) mají oproti specializovaným agenturám mnoho zásadních výhod a většina zadavatelů využívá právě jejich služeb z několika níže zmíněných důvodů. Prvním důvodem je efektivnost. Pro zadavatele je mnohem efektivnější komunikovat s jednou agenturou ohledně všech záležitostí, které v danou chvíli potřebuje zajistit než s několika specializovanými agenturami najednou. Zajišťují tedy kompletní služby řešení jeho přání a požadavků od A do Z. Druhým důvodem je snadnější koordinace pro agenturu a její kontrola nad vším, co zadavatel požaduje. Posledním třetím důvodem je, že jednou z hlavních úloh agentury je nákup času a prostoru v médiích. Pokud má agentura více klientů, pro které tyto služby nakupuje, má hned větší možnosti nákupu a její vyjednávací pozice se na trhu o to více zlepšuje. Čtvrtým neopomenutelným důvodem je reklamní rozpočet, který zadavatel agentuře umožní. Z toho se následně odvíjí i kvalita a množství služeb, které se zadavateli dostávají. Agenturu s úplnými službami lze tedy charakterizovat jako instituci, která spojuje čtyři základní funkce tvorby kreativního ztvárnění, řízení zakázek, nákupu médií a průzkumu trhu.

## **Specializované agentury**

Dalším druhem externích agentur jsou specializované agentury a jak vyplývá z názvu, tento typ se specializuje pouze na jednu hlavní funkci, v některých případech pouze na funkci částečnou. To zaručuje perfektní odbornost a profesionalitu v daném oboru. Může se jednat například o design, zastupování umělců, produkci nebo tvorbu televizní reklamy. Tyto agentury jsou ve většině případů malé firmy pouze s několika zaměstnanci a čím dál více se rozšiřují díky snadnému vstupu na tento trh. Prakticky téměř každý, kdo má potřebné dovednosti a znalosti může vystupovat na tomto trhu. Specializované agentury rozdělujeme do několika skupin podle jejich hlavní funkce na: (Tellis, 2000, s. 108)

- **Kreativní butiky, grafická studia** tvoří malé agentury, specializující se na tvorbu tvůrčích prvků reklamy jako jsou grafické práce, design a výtvar celé koncepce.
- **Mediální agentury**, které jsou velkou hrozbou pro agentury s úplnými službami, jelikož mají mnohonásobně nižší sazby. Pro své klienty takové agentury plánují a nakupují čas a prostor v médiích a jsou schopny naplánovat reklamní kampaň tak, aby její poselství zasáhlo správné lidi, v potřebný čas, za minimální peníze.
- **Produkční domy** jsou takové agentury, které zastupují umělce.

- **Agentury specializované na průzkum trhu**, jejichž služby ve velké míře využívají agentury s úplnými službami, kterým se mnohdy nevyplatí zřizovat toto oddělení ve svém podniku z důvodu malé frekvence potřeby průzkumu a nedostatečných zkušeností a odbornosti s danou problematikou.

V poslední době se podle Smitha (2000, s. 128) objevuje účelná spolupráce full-service a specializovaných agentur. Velké, úspěšné agentury, které poskytují úplné služby a mají volné kapacity či chtějí získat další příjmy, pronajímají svá tvůrčí oddělení malým firmám specializujícím se na poradenství v oblasti komunikace. Pokud je ale klient ovlivněn recesí, volí možnost spolupráce s větším počtem menších agentur pro méně nákladné a pružnější zpracování svých projektů, což má za důsledek, že agentury poskytující kompletní služby, získají jen malou část zakázky.

I dle Tellise (2000, s. 108), kdy v dnešní době dochází k neustálým změnám na trhu a konkurence a agentury přicházejí často o své klienty se jeví efektivnější varianta a tou je zadávat některé činnosti při procesu tvorby a realizace kampaně právě těmto specializovaným organizacím, čímž si i zaručí svou pružnost. Každá agentura by si tedy sama měla určit své priority a posoudit, do jaké míry sahají její kompetence pro zajištění určité škály služeb a pro jaké služby bude výhodnější oslovit specializovanou agenturou. Pokud tedy klient požádá agenturu o službu, kterou sama nezajišťuje, poptá na to specializovanou agenturu, která ji to obstará mnohdy více profesionálně, než by byla full-service agentura schopná. To jí mnohdy může zachránit vztah s klientem a udržet si ho i nadále.

## 1.2 Výběr agentury

Vztahy jsou pro podnik velice klíčovou položkou, mnohdy tou nejdůležitější. Nejedná se jen o vztah mezi agenturou a klientem, ale může se jednat i o vztahy s dodavateli, zaměstnanci či distributory. Pojmem vztahový kapitál pak označujeme soubor vědomostí, zkušeností a důvěry, které jsme si s jednotlivými subjekty vytvořili a upevnili. Podnik by měl z pravidla vést záznamy a udržovat přehled o vztazích, určit slabé a silné stránky a možné hrozby a příležitosti každého z nich a dbát na ně. Pokud nebudeme brát tuto problematiku vážně a vztahy nějakým způsobem narušíme, bude to mít závažný vliv ve výsledcích firmy a stěží se tyto chyby zpětně napravují. Mnohdy se stává, že se zákazník rozhodne vztah na základě závažné chyby ukončit. Tradiční transakční marketing se naopak od vztahového marketingu soustředí na získání nejlepších podmínek, nedělá mu problém přejít od jednoho dodavatele k druhému, pokud se mu vyskytne lepší cenová nabídka či lepší podmínky spolupráce. Předpokládá, že pokud již podnik současné zákazníky má, nemusí se o upevňování vztahů s nimi tolik starat a spíše se zaměřuje na získávání zákazníků nových. Vztahový marketing tedy představuje výrazný posun v marketingovém myšlení. Klade důraz na důležitost uvědomění si podniku, že právě vzájemná závislost a potřeba spolupráce s partnery či zákazníky nám může přinést daleko více než zaměření se na konkurenci a její posuzování a zkoumání. (Kotler, 2003, s. 157)

### 1.2.1 Férový tendr

Reklamní trh je čím dál více přeplněný stávajícími i stále vznikajícími reklamními agenturami, což zadavateli umožňuje velké pole výběru. Tento výběr ale není vůbec jednoduchý, zadavatel nehledá jen agenturu, naopak hledá partnera, se kterým bude bok po boku spolupracovat a budovat svoji značku.

Podle Vysekalové a Mikeše (2010, s. 120) jde nejen o výběr agentury, ale především o dlouhodobou, průběžnou a efektivní spolupráci těchto partnerů. Ne nadarmo se říká, že je právě vztah klienta a agentury přirovnáván k manželství. Tato efektivní spolupráce spočívá v tom, jak podrobně klient informuje agenturu, co od ní očekává a obeznámí ji o všech informacích, které má k dispozici. Jistota, že agentura tyto konkrétní informace dostane a následně klientovi zpracuje projekt šitý na míru, tkví ve vypracování kvalitního zadání, který se v marketingovém světě označuje jako brief. V případě, že si klient není jistý, jak výběrové řízení řídit, podle jakých kritérií agenturu vybírat a jak sestavovat co nejpropracovanější brief, může postupovat podle návodu AKA, který odpovídá standardu EU a apeluje na všechny zadavatele a agentury, aby se jím řídili.

*„Je to s podivem, ale i v roce 2017 vypisují i renomované instituce podivná výběrová řízení, z nichž není patrné, co vlastně poptávají a kdo a podle jakých parametrů to bude posuzovat.*

*Proto jsme učinili další krok, aby podle metodiky mohl postupovat třeba i začátečník,“*

komentuje výkonný předseda asociace Marek Hlavica. (Rožánek, 2017)

Špatně vedené výběrové řízení na agenturu, špatně vypracovaný brief a tím pádem i špatné zpracování kampaně agenturou může nést ohromné náklady a ztrátu času jak na straně agentury, tak zadavatele. Aby se tyto situace eliminovaly, sepsala AKA ucelené postupy a doporučení v příručce, která nese název „Férový tendr“, kde podrobně popisuje celý proces výběrového řízení:

První doporučenou zásadou podle férového tendru je otevřenost obou stran. Pro agenturu by neměl být zadavatelem utajovaný počet a jména agentur, se kterými bude v tendru soutěžit ani časový harmonogram celého řízení. Tyto informace pak agentura musí vzít v úvahu a vyhodnotit, zda do tendru vůbec půjde, jaké náklady budou s touto příležitostí spojeny, zda má šanci zvítězit proti konkurenčním agenturám, jaký tým je třeba postavit, jelikož tendr přichází zpravidla neohlášeně a agentura na něj musí odvolat zaměstnance z běžných zakázek. Transparentnost je důležitým měřítkem pro posouzení tendru jako příležitosti, agentura musí rozumět samotnému briefu, způsobu vedení výběrového řízení a očekávání klienta. Pokud bude mít v nějaké z těchto věcí nejasné mezery, může se stát, že nebude vědět, jak tuto příležitost uchopit správným směrem a ztrácí tím motivaci i odhodlání se do tendru zapojit a svou účast následně zruší.

AKA doporučuje do strategicko-kreativní fáze tendru pozvat maximálně 5 agentur. Objevují se i případy, kdy si zadavatel přeje oslovit a poznat více agentur, jelikož nemá představu, jaké konkrétní agentury oslovit. V tomto případě je nutné začít prvním kolem tendru ve formě prezentací včetně „chemistry meetingu“, na kterém má zadavatel možnost se v pár minutách s agenturami seznámit a posoudit podle osobní sympatie, jaká agentura půjde do dalšího finálního kola a které by byly naopak pozvány zbytečně. Zadavatel následně zúží počet agentur maximálně na pět a ty pak spolu budou soutěžit prezentací strategických nebo kreativních výstupů. Ať už si zadavatel vybere první či druhý postup vedení výběrového řízení, pro obě strany je to ekonomické a férové v obou případech. Není efektivní zvát do tendru více jak deset agentur a žádat po nich kreativní či strategické výstupy. Klient ve finále musí vyslechnout prezentaci všech agentur, což je časově velmi náročné a pro agentury mnohdy demotivující a méně pravděpodobné, že si klient vybere zrovna jejich návrh.

Férový tendr obsahuje alespoň hrubý nástřel rozpočtu, aby agentura věděla, v jaké cenové relaci se může její návrhy pohybovat. Kdyby zadavatel neurčil rozpočet, sešlo by se mu u finální prezentace pět cenově odlišných nabídek s odlišnými koncepty, které by stěžilo mezi sebou hodnotit. Férový tendr umožňuje minimálně 4 týdny na vypracování strategicko-kreativního výstupu a obsahuje časový harmonogram samotné kampaně, která je předmětem tendru. Agentura pak podle tohoto harmonogramu rozvrhne, kdy se kampaň spustí, co tomu bude předcházet, jaká média se zapojí a v jakém časovém období, čímž získá zadavatel řešení šitá na míru. Pokud agentura shledá určitá nedorozumění v zadání, je vždy možný osobní debrief a osobní prezentace. Ta má tu výhodu, že zadavatel agenturu pozná o něco více a ohodnotí lépe její přemýšlení. Je nutné, aby byl zadavatel loajální a neventiloval tyto poznatky směrem k ostatním agenturám a neprozradil tím její know-how. Agenturu od samotného začátku, po celý proces tendru reprezentuje reálný tým, který bude po skončení tendru s potenciálním klientem dále spolupracovat a kampaň rozjíždět. Zadavatel mnohdy může brát právě tyto osoby a výsledek případného chemistry meetingu jako jedno z rozhodovacích kritérií při výběru agentury. V zadávacím briefu musí být jasně stanovená kritéria pro hodnocení navrhované kampaně. Je nutné určit, jakou váhu v těchto hodnotících kritériích bude zaujímat strategické i kreativní řešení. Zda bude zadavatel agenturu posuzovat dle referencí jejích stávajících klientů či zda bude pohlížet na odborné znalosti zúčastněných. Stanovením těchto kritérií následně zadavatel může lépe posuzovat a vybrat to nejlepší řešení, které si jednoduše obhájí na příkladu splnění výše zmíněných kritérií. (FerovyTendr.cz, 2017)

Podle Ogilvyho (2007, s. 61) jsou ale rozdíly mezi agenturami menší, než si samy myslí a je jen minimum toho, čím se opravdu mohou pyšnit a být odlišné od ostatních konkurenčních agentur. Mnoho z nich v dnešní době vytvořilo takové kampaně, které zvýšily prodeje zboží svých klientů. Většina agentur se pyšní svým kvalitním a schopným výzkumným a mediálním oddělením, zkušenými zaměstnanci, výborným portfoliem zprostředkovaných kampaní či množstvím klientů. Co je tedy jedním z hlavních rozhodujících faktorů, které zaručí získání nových klientů? Ogilvy tvrdí, že je tímto rozhodujícím kritériem mnohdy osobnost ředitele agentury. Řada neúspěchů při získávání nových klientů tkví v nesympatičnosti ředitele vůči potenciálnímu klientovi a jeho lhostejnosti budoucí spolupráce.

## 1.2.2 Brief

Jak již bylo zmíněno ve féroovém tendru, brief je základním komunikačním stupněm mezi agenturou a klientem. Z angličtiny se slovo brief překládá jako stručný a krátký, což není do jisté míry pravdou, pokud bereme v úvahu, že právě podrobné informace obsažené v briefu nám zajistí úspěšnou do detailu propracovanou kampaň. (Pospíšil a Závodná, 2012, s. 92)

Kvalitní zadání šetří čas i peníze oběma stranám, jelikož jsou lépe využity prostředky a efektivněji dosažené cíle. Kvalita samotného zadání dále ovlivňuje kvalitu komunikačních aktivit a zvyšuje pravděpodobnost, že agentura naplní předem stanovené cíle plynoucí ze zadání a které zadavatel sám očekává. V opačném případě, kdy zadavatel nevyužije možnosti vypracování zadání s profesionálem či nemá dostačující zkušenosti, aby kvalitní zadání vypracoval, snižuje tím zainteresovanost soutěžících agentur a zvyšuje pravděpodobnost, že se vypracovaná kampaň nesejde s požadovanými cíli, které má komunikace splnit a volí nejméně špatnou variantu či výběrové řízení musí zcela zrušit. AKA se snahou eliminovat tato nekvalitní zadání, připravila vzorový brief, který se snaží poskytnout praktický návod k přípravě zadání. Níže budou dle AKA popsány nejdůležitější body, které by měly být obsahem každého kvalitního briefu: (Metodikavz.cz, 2015)

- **Důvody k potřebě komunikovat**

Je nanejvýš důležité, aby byly agentury obeznámeny s důvody, které vedly k potřebě komunikovat, tedy jaký je ten hlavní problém či příležitost, kterou má komunikace adresovat. Může se jednat například o upozornění na prováděné změny a nové možnosti, odlišení se od konkurence, informovat o zavádění nového produktu na trh a jeho odlišnosti, upozornit na ohrožení či příležitosti nacházející se uvnitř organizace, značky, služby, produktu či změny kvality. Stručně řečeno je nutné analyzovat situaci, ve které se nyní firma nachází.

- **Stanovení cílů**

Klíčovou položkou celého zadání je stanovení nejen obchodních, ale i komunikačních a celkových cílů, kam se do budoucna chceme touto komunikací dostat, co chceme dokázat. Zadavatel musí identifikovat jednoznačné, měřitelné a dosažitelné cíle, které budou pro agenturu vodítkem k tomu, aby se vydala správným směrem a tyto cíle zahrnula do přípravy návrhu kampaně. Nejdůležitější otázkou, která má být v této sekci zodpovězena, je: „Jakou odezvu má naše komunikace mít?“, tedy jaký má být call to action celé komunikace. To následně může sloužit jako podklad pro posuzování a výběr nejlepšího návrhu.

- **Strategie a taktika zadavatele**

Tato sekce je dalším důležitým bodem celého briefu. Zde zadavatel vysvětluje současnou strategii a taktiku organizace, aby vytčené cíle v bodě druhém byly splněny a aby agentura pochopila kontext, ve kterém bude komunikace realizována. Tato část informuje agenturu, jaká opatření již pro jejich splnění podnikla v oblastech mimo komunikaci a vytyčí plány do budoucna. Může se například jednat o provádění změn v charakteristikách produktu, služeb či distribuci nebo se organizace naopak rozhodla vydat jiným směrem než doposud, jelikož se jí neosvědčila předem stanovená strategie minulých let.

- **Role komunikace a její očekávání**

Další částí je ujasnění, jakou roli má sehrát komunikace a očekávání vůči ní. Tato část v některých zadání chybí. Pokud zadavatel dostatečně popsal důvody a potřeby komunikace v bodě prvním v kombinaci s jasnými cíli, zahrnutí této sekce není stěžejní. Na druhou stranu to může sloužit ke zestručnění a konkretizaci finálního sdělení komunikace.

- **Cílová skupina**

Zde je nutné definovat cílovou skupinu, tedy takovou skupinu, kterou se budeme snažit naši komunikaci oslovit. Informace o cílové skupině pak můžeme čerpat například z dostupných marketingových výzkumů či ze zkušeností a znalostí organizace.

- **Hodnocení kampaně**

Nejen pro zadavatele, ale i pro samotnou agenturu je tento bod důležitý. Agentura to vnímá jako motivační faktor a zadavateli tato sekce slouží jako podklad pro stanovení posuzovacích kritérií pro zvolení té nejlepší nabídky. Je nutné si uvědomit, že komunikace může zejména ovlivnit postoje a vnímání potenciálních či současných zákazníků. Je-li cílem kampaně změnit nákupní či jiné chování, role komunikační aktivity je ve většině případů jen jedním z faktorů, které tuto změnu ovlivňují. Dalšími faktory jsou například aktivity konkurence, cenová politika, současné trendy či stále se rozvíjející nové technologie, ziskovost organizace a její podíl na trhu a mnoho dalších. Z těchto důvodů musí být stanovená taková hodnotící kritéria, která jsou nejvíce ovlivnitelná právě komunikací. K měření úspěchů komunikační aktivity může sloužit například nárůst povědomí o značce, kdy je cílová skupina schopná si vybavit konkrétní produkt, ať už v médiích či na ulici. Dalším příkladem měření je líbivost reklamy, míra dodání klíčového sdělení, změna preference či změna postoje z X na Y. Zadavatel by ovšem měl klást velký důraz na složení hodnotící komise především z odborníků, ať už z vlastních struktur zadavatele či externích.

- **Ostatní relevantní informace zadání**

**Rozpočet** — Zadavatel v této části může i nemusí rozdělit rozpočet mezi výzkum trhu, komunikační kanály a kreativní ztvárnění. Pro agenturu je tato položka důležitá z toho důvodu, aby byla obeznámena, v jakém rozmezí se mohou její návrhy pohybovat.

**Načasování** — Rozepsání harmonogramu celé kampaně. Od termín zadání po samotnou prezentaci finální kampaně.

**Povinné prvky** — Co má být výstupem dané kampaně? Ať už to je logo, korporátní identita, výzva k akci či claim, je nutné, aby zadavatel sepsal požadované výstupy a eliminoval tím situaci, kdy budou obě strany překvapené, pokud jeden z výstupů bude chybět. (Metodikazvz.cz, 2017)

## Odmítnutí agentury

Horší situací je případ, kdy agentura v tendru nevyhraje a ztratí tím několik hodin pečlivých příprav, nápadů a vypracovávání konečného výsledku je v závěru k ničemu. Bývá zvykem, že odmítnuté agentury musí být potenciálním klientem obeznámeny, proč byly odmítnuty a kde viděl zadavatel v prezentaci největší slabinu, na kterou je nutné se zaměřit v budoucích tendrech. Obdobně platí, že úspěšné agentury bude zajímat důvod výhry tendru, aby se na tyto silné stránky mohly zaměřit a nadále z nich těžit. (Smith, 2000, s. 139-142)

### 1.3 Kvalitativní marketingový výzkum

Marketingový výzkum rozlišujeme do dvou základních skupin, kterými jsou kvalitativní a kvantitativní. Jejich volba závisí především na účelu práce a pro účely mé bakalářské práce je kvalitativní výzkum tou správnou volbou, jelikož se zabývá zjišťováním příčin, hledá odpověď na otázku „Proč?“, „Z jakého důvodu?“, tedy pátrá po příčinách, proč je to zrovna takovým způsobem nebo proč se něco děje. Pracujeme ovšem s velkou mírou nejistoty, jelikož právě tyto odpovědi pocházejí z povědomí dotazovaných a je nutná odborná průprava, která nám tuto míru nejistoty částečně snižuje. Kvalitativního výzkumu bývá prováděn na menším počtu dotazovaných a nejčastěji se provádí prostřednictvím skupinových diskuzí či individuálních rozhovorů. (Kozel a kol., 2006, s. 120)

Výhodou využití kvalitativního rozhovoru je okamžitá přímá vazba mezi tazatelem a respondentem. Lépe se vysvětlují otázky a je zaručeno, že se rozhovor bude vyvíjet správným směrem, respondenta to bude motivovat v rozhovoru pokračovat a své odpovědi bude prohlubovat. Další důležitou výhodou je nejvyšší návratnost odpovědí, která z využití osobního styku plyne. (Kozel et al., 2006, s. 142) Na druhou stranu má tento výzkum i své nevýhody. Hlavní nevýhodou je, jak již bylo zmíněno, provádění výzkumu na menším počtu dotazovaných. V závěru to znamená, že východiska této bakalářské práce nejsou aplikovatelné pro všechny reklamní agentury, které v tendrech neuspěly, jelikož se zkoumá pouze tento konkrétní případ.

Expertní rozhovor je takovým typem hloubkového rozhovoru, který vedeme s expertem na danou problematiku. Hlavní odlišnost od hloubkového rozhovoru je, že u expertního rozhovoru respondent odborně zodpovídá předem stanovené otázky, na rozdíl od hloubkového, který především zjišťuje motivace, postoj a názory respondenta. Expertní rozhovory jsou tedy vedené s lidmi, kteří se v daném oboru pohybují již řadu let a mohou nám poskytnout cenné rady, odhalit souvislosti, upozornit na chyby a poskytnout možná doporučení pro budoucí činnosti. Právě tento druh rozhovoru jsem si pro bakalářskou práci zvolila. (VyzkumySoukup.cz, n. d.)

Samotné vedení kvalitativního rozhovoru vyžaduje dovednost, disciplínu a koncentraci. Je žádoucí stanovit si předem strukturu a pořadí otázek, které mají být především otevřené, neutrální a jasné, aby se minimalizovalo vnucování určitých odpovědí samou formulací daných otázek, na které se budeme respondenta ptát a je zapotřebí uvážit i délku samotného rozhovoru. Pokud bude rozhovor příliš dlouhý, respondent ztrácí koncentraci a jeho odpovědi mohou být zkreslené. Na začátku má tazatel za úkol prolomit případné psychické bariéry a zajistit příjemné prostředí. (Hendl, 2016, s. 171)

## 2 PRAKTICKÁ ČÁST

Začátkem části praktické nejprve představím účastníky tendru, tedy agenturu Dbrand a zadavatele tendru. Poté zanalyzuji, zda se zadavatelský brief shoduje se vzorovým briefem Asociace komunikačních agentur a vyhodnotím, zda zadavatel zahrnul veškeré potřebné informace k tomu, aby agentura v tendru uspěla a aby její navrhovaná kampaň byla v souladu se vším, co je uvedené v tomto konkrétním briefu. Další analýzou v praktické části bude porovnání, zda se navrhovaná komunikační kampaň agentury Dbrand shoduje s požadovanými cíli uvedenými v briefu. Poslední, třetí analýzou bude srovnání, zda agentura splnila hodnotící kritéria, podle kterých zadavatel finální kampaň hodnotil. Právě tyto tři analýzy a jejich výsledky budou z velké části sloužit jako hlavní podklad pro kvalitativní marketingový výzkum, konkrétně pro expertní rozhovor se zadavatelem tendru, kde si případné důvody plynoucí z těchto tří analýz potvrdím či vyvrátím právě touto cestou.

Hlavním cílem praktické části je zjistit příčiny neúspěchu agentury Dbrand v tendru. Zjištění a doporučení plynoucí z expertního rozhovoru pak poskytnou agentuře možná vylepšení pro budoucí účast v tendrech. Další doporučení pro agenturu se bude týkat prozkoumáním současného světa reklamních agentur a jejich vztahů s klienty. Dle těchto doporučení by se každá agentura měla řídit a brát je v úvahu, pokud chce současné vztahy se svými klienty prohloubit o něco více.

### 2.1 Představení agentury

Reklamní agentura, která je z důvodu ochrany dat pro účel této práce přejmenována na Dbrand Communications s.r.o. (dále jen Dbrand), působí na českém trhu již od roku 2007. Její zakladatel začínal v nadnárodních agenturách, jako jsou například Leo Burnett, Publicis, Wunderman či DDB, kde postupně nabíral cenné zkušenosti ze světa reklamy. Hlavním důvodem založení vlastní reklamní agentury bylo odlišení se od ostatních agentur a začít pohlížet na klienty jako na rovnocenné partnery, čímž si i zaručit dlouhodobou a efektivní spolupráci. Díky malému kolektivu dala agentura možnost vybudování úzkého vztahu postaveném na vzájemné důvěře.

Zajímavostí je, že Dbrand není členem asociací AKA ani AČRA-MK, které byly zmíněné v teoretické části, a i přes to již několik let úspěšně buduje vztahy s velkými firmami. To je skvělým příkladem, že i malá, ale dynamická agentura sledující trendy a vhodným způsobem dokáže uspokojit měnící se potřeby a přání svých klientů, může najít své místo na relativně přesyceném reklamním trhu a získat významné klienty. Na obrázku 1 je ukázka z portfolia Dbrand. Agentura klade důraz na jednoduché, přesto elegantní ztvárnění veškerých svých prací, které ji baví každým dnem čím dál více.



Obrázek 1 Portfolio Dbrand Communications, s.r.o. zdroj: interní

## 2.2 Představení zadavatele

Zadavatelem tohoto tendru je velká mezinárodní organizace a z důvodu ochrany firemního tajemství a přísných restrikcí z hlavního vedení nesmí uveřejnit informace o společnosti ani o konkrétní kampani mimo firmu. Proto v následující kapitole praktické části bude kampaň označována jako „Projekt A“. Tato mezinárodní společnost v roce 2016 založila svou dceřinou společnost, která měla na český trh vstoupit jako nová, dravá, sebevědomá organizace pouze s jediným produktem. Pro splnění svého poselství se rozhodla vypsát tendr na agenturu.

Dbrand byl do tendru přizván spolu s dalšími čtyřmi agenturami. Byla předem stanovená doba na přípravu a tvoření kampaně, která se finálně zadavateli prezentovala koncem roku 2016. Naše agentura bohužel neuspěla a existují dva možné důvody proč. Jedním z nich je vypracování nekvalitního briefu, který jsme od zadavatele dostali a na základě něj pak kampaň špatně uchopili. Chyba může být i na straně naší agentury, kdy se finální prezentovaná kampaň neshodovala s tím, co zadavatel požadoval. Mojí snahou bude přijít na to, jaký z těchto důvodů stojí za neúspěchem naší agentury ve výběrovém řízení.

Pro zjištění kvality zadávacího dokumentu budu v následující kapitole porovnávat, zda zadavatelský brief k Projektu A obsahuje všechny podstatné náležitosti a informace v porovnání s AKA doporučeným vzorovým briefem. Ke konci této analýzy pak tabulkou pro přehlednost vyhodnotím zjištěné shody či případné neshody.

### 2.2.1 Analýza zadavatelského a vzorového briefu

Prvním důležitým bodem, který jsem uváděla v příslušné kapitole, je popsání důvodu, proč a co firma potřebuje komunikovat neboli co je tím hlavním důvodem vyhlášení výběrového řízení. Zadavatel ve svém briefu toto odůvodňuje hned na začátku dokumentu, kde uvádí, že je nově vznikající dceřinou společností uvádějící na český trh nový produkt. Zmiňuje informace o tom, kdo tento projekt zařizuje a stručně popisuje základní odlišnosti od konkurence, výjimečnost produktu, ale i jeho možná omezení. Na závěr této části zadavatel pro přehlednost a shrnutí sepsal do třech bodů nejdůležitější důvody uvedení produktu, od kterých se posléze bude odvíjet celá příprava kampaně.

Klíčovou druhou sekcí celého briefu je stanovení cílů. Zadavatel má stejně jako AKA tuto položku na druhém místě a číselně popisuje procento trhu, které je cílem za určité období získat. Nehledí pouze na současné období, ale tyto cíle popisuje na období tří let. Hlavním cílem kampaně je u jednotlivých cílových skupin vyvolat zájem či poptávku prostřednictvím webu nebo telefonního či emailového kontaktu. Tomuto vyvolání pozornosti se v reklamním světě označuje pod pojmem „call to action“.

Třetí sekce kvalitního briefu by měla obsahovat současnou strategii a taktiku, s kterou firma doposud pracovala. Zde nastává problém, jelikož tato společnost je nově vznikající a strategii a taktiku si teprve vytváří. Tento bod je do jisté míry totožný s první sekcí, kde zadavatel mimo důvody vypsání tendru sepsal i strategii nově začínající společnosti. Marketingová strategie v zadání ovšem také nechybí, zde se zadavatel odvolává na studii a výzkum, který byl pro Projekt A před realizací proveden výzkumnou firmou a který potvrzuje fakt, že po tomto produktu je na českém trhu velký zájem a lidé po něm volají.

Role komunikace a její očekávání dle AKA může a nemusí být součástí briefu. Bereme-li v úvahu, že zadavatel plně vyjádřil cíle a důvody komunikace v bodě prvním a druhém, není tato část natolik důležitá. V briefu zadavatel tuto část rozdělil mezi bod první a bod s cílovými skupinami, kde upřesňuje cíle kampaně pro jednotlivé skupiny.

Vymezení cílové skupiny je další důležitou sekcí. Zde se opět zadavatel shoduje se vzorovým briefem AKA, kde konkrétně rozděluje cílové skupiny, na které má být kampaň přímo zacílena. Pro Projekt A jsou celkem tři cílové skupiny. U těchto jednotlivých cílových skupin autor zadání popisuje kroky tohoto zacílení jako je v první řadě vyvolání povědomí o produktu, že na trhu něco takového nově existuje, vymezuje cíle kampaně pro jednotlivé skupiny. Klade zřetel na to, aby bylo zaručeno, která z cílových skupin by měla o Projektu A vědět jako první. Vypisuje zde hlavní výhody a lepší podmínky po přijetí tohoto produktu, které

mají být jednotlivým cílovým skupinám komunikovány a závěrem této části tuto cílovou skupinu definuje. Autor plně pokryl a splnil další část kvalitního zadání.

Dostáváme se k závěru briefu, který obsahuje kritéria hodnocení nabídek jednotlivých agentur. Zde autor vypisuje bodově čtyři kritéria, dle kterých bude následně posuzovat. Konkrétními kritérii jsou strategické pojetí kampaně, nápaditost claimů a grafického ztvárnění, kreativita a inovativnost celého konceptu a v neposlední řadě i reference.

Neopomenutelnou položkou kvalitního briefu dle AKA je rozpočet. Stanovením předběžného rozpočtu se zamezí tomu, aby každá z agentur přišla z rozdílnými cenovými nabídkami, které by ve finále mohly mít velkou váhu na výběr agentury, ačkoliv navrhovaný rozpočet nemusí být zahrnut do kritérií hodnocení. Pokud chce zadavatel ve finále posuzovat mezi stejně kvalitními navrhovanými kampaněmi, měl by tuto cenovou hranici stanovit. V tomto případě bohužel brief rozpočet neobsahuje a nalézáme první chybu, které se zadavatel při tvoření briefu dopustil.

Harmonogram celého tendru, doba na přípravu kampaně a spuštění vítězné nabídky je další sekcí, která by nesměla chybět. Zadavatel v briefu k tomu ještě přidává sekci obsahující vymezení kompetencí, která případnou agentuře a která si naopak ponechá sama společnost. Agentura má poté jasno, co vše je stěžejní z její strany zajistit.

Poslední sekcí dle AKA jsou povinné prvky, tedy to, co má být ve finále výstupem. Autor zadání zde uvádí, že hlavním předmětem je vypracovat komunikační integrovanou kampaň k Projektu A, zacílenou na jednotlivé výše zmíněné cílové skupiny. Znovu shrnuje cíle kampaně jako je uvedení a posléze ukotvení produktu a všeobecná znalost značky na trhu v České republice mezi první cílovou skupinou, akvizice akceptační sítě pro Projekt A mezi druhou cílovou skupinou a akvizice klientů produktu, tedy poslední třetí cílovou skupinou.

Zadavatel bodově sepisuje konkrétní výstupy kampaně:

- vymezení strategického pojetí kampaně,
- návrh kreativního a textového ztvárnění,
- návrh klíčového vizuálu a grafického řešení,
- návrh médií – maximální začlenění online komunikace, která umožňuje maximální efektivitu a měření výkonnosti,
- časový harmonogram a využití jednotlivých komunikačních prvků,
- návrh rozpočtu kampaně.

Tabulka 1 obsahuje výsledky porovnání obsahu a částmi mezi vzorových briefem AKA a briefem Projektu A.

| <b>AKA</b>                             | <b>Projekt A</b> |
|----------------------------------------|------------------|
| <b>Důvody k potřebě komunikovat</b>    | ANO              |
| <b>Stanovení cílů</b>                  | ANO              |
| <b>Strategie a taktika společnosti</b> | ANO              |
| <b>Role komunikace</b>                 | ANO              |
| <b>Cílová skupina</b>                  | ANO              |
| <b>Kritéria hodnocení</b>              | ANO              |
| <b>Rozpočet</b>                        | NE               |
| <b>Harmonogram</b>                     | ANO              |
| <b>Povinné prvky (výstupy)</b>         | ANO              |

*Tabulka 1 Výsledky analýzy vzorového briefu a briefu Projektu A, zdroj: autorovo vlastní zpracování*

Závěrem analýzy zadávacího briefu lze vyhodnotit, že se klient shodoval se vzorovým zadáním AKA v osmi položkách z devíti. Jediná sekce, která v zadání chyběla je rozpočet, který mohl mít rozhodující vliv pro výběr agentury, pokud bereme v úvahu, že se zadavateli sešlo pět různých cenových návrhů s odlišnou kvalitou. V expertním rozhovoru se zaměřím na odůvodnění, co zadavatele vedlo k tomu rozpočet nestanovit a zda na něj kladl důraz při finálním rozhodnutí. Nestanovení rozpočtu je prvním možným důvodem, proč agentura Dbrand v tendru nezvítězila.

### 2.2.2 Analýza splnění cílů v navrhované kampani

V této kapitole porovnám, zda agentura Dbrand do své navrhované komunikační kampaně zahrnula vše, co zadavatel v briefu požadoval. Vyhodnotím, zda se navrhovaná kampaň sešla s cíli a zda Dbrand splnil kritéria hodnocení, podle kterých bylo ve finále rozhodnuto. Následující text se zaměřuje pouze na hlavní body navrhované kampaně.

Klíčovým úkolem v nastavení marketingové strategie je rozdělení trhu na jednotlivé cílové skupiny a jejich definice. Celý proces kampaně agentura Dbrand popisuje na konceptu SEE – THINK – DO – CARE. Každá fáze značí rozdílné chování zákazníka, podle kterého agentura uzpůsobuje komunikaci. V části „SEE“ podporuje a vytváří povědomí o produktu uskutečněné s využitím veškeré zaběhlé komunikace, kterou mezinárodní společnost doposud praktikovala. Právě to budou stěžejní komunikační kanály umožňující zadarmo komunikovat a prezentovat vše podstatné, například prostřednictvím svého vybavení či svých ploch. Dbrand v této části mimo jiné i naplánoval offline a online komunikační kanály, kterými lze Projekt A uvést a ukotvit v povědomí potenciálních uživatelů. v části „THINK“ již agentura počítá s tím, že potenciální uživatelé se s Projektem A již setkali a přemýšlí o něm. V této části bude cílem podpořit toto zvažování a přemýšlení reálnými argumenty o výhodách produktu. Opět využijeme offline i online komunikační kanály ke splnění těchto cílů. Po přesvědčení uživatelů se dostáváme do části „DO“, kde má zákazník všechny podstatné informace a hledá dodavatele, kde tento produkt získat. V poslední fázi „CARE“, kdy vhodnou komunikací zabraňujeme tomu, aby zákazník přešel jinam a je naší snahou si ho udržet. Tyto čtyři části agentura zapracovala do časového harmonogramu, kde je rozděluje do jednotlivých období, jak půjdou po spuštění za sebou v online i offline komunikačních kanálech.

V tabulce 2 můžeme vidět výsledné porovnání, zda agentura do návrhu komunikační kampaně zapracovala veškeré předem stanovené cíle. Jedinou položkou, která je opomíjená v navrhované kampani, je komunikace směrem k jedné z cílových skupin, přestože zadavatel ve svém briefu upozorňoval, že je nutné, aby byla právě tato cílová skupina jako první, která bude o produktu vědět. Nedostačující zapojení této skupiny je druhým možným důvodem neúspěchu agentury.

| <b>Splnění cílů kampaně</b>                                 |               |
|-------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Projekt A</b>                                            | <b>Dbrand</b> |
| <b>Uvedení a ukotvení Projektu A</b>                        | ANO           |
| <b>Všeobecná znalost značky mezi první cílovou skupinou</b> | ANO           |
| <b>Zacílení na klíčovou cílovou skupinu</b>                 | NE            |
| <b>Akvizice klientů produktu</b>                            | ANO           |

*Tabulka 2 Výsledky analýzy splnění cílů navrhované kampaně, zdroj: autorovo vlastní zpracování*

### 2.2.3 Analýza splnění hodnotících kritérií

Poslední, třetí analýzou bude splnění hodnotících kritérií agenturou Dbrand. Mezi hodnotící kritéria zadavatel vypsál strategické pojetí kampaně, nápaditost grafického ztvárnění, inovativnost a kreativita celého konceptu a závěrem i reference. Tyto čtyři kritéria tvořily základ pro rozhodnutí, která agentura v tendru zvítězí.

- **Strategické pojetí kampaně**

Po prozkoumání navrhované kampaně agentury Dbrand není jasně daná strategie celé kampaně. Návrh je pouze obecně vysvětlený na konceptu SEE – THINK – DO – CARE, který pouze řeší, jakými komunikačními kanály cílové skupiny zaujmout. Budoucí strategie celého Projektu A, tedy způsob, jak si zákazníky udržet a jak navyšovat podíl na trhu v návrhu nastíněn není. Pokud usoudíme, že zadavatel toto kritérium umístil na první místo a agentura hlavní kritérium nesplnila, může to být dalším důvodem neúspěchu.

- **Nápaditost claimů a grafického ztvárnění**

Při grafickém ztvárnění agentura vycházela pouze z loga Projektu A, který si zadavatel žádal ponechat a s kterým měla agentura při tvorbě grafické části pracovat. Agentura celou grafiku pojala velmi nadčasově a hravě. Cílem bylo přijít s originálním vizuálem, který kolemjdoucí zaujme, lépe to podpoří jejich povědomí o produktu a touhu zjistit si více. Navrhovanou grafiku můžeme vidět na obrázku 2. Agentura zadavateli navrhla tři různé charaktery, s kterými bude v komunikačních kanálech pracovat a využívat je jako spojnicí mezi produktem a společností. Grafická část celé kampaně je ovšem riskantní záležitostí a nemáme jistotu, že klienta přesvědčíme o realizaci a že se mu náš návrh zalíbí.



Obrázek 2 Navrhované charaktery, autor: Barbora Tögel (barboratogel.com)

- **Inovativnost a kreativita celého konceptu**

Kreativita celého konceptu souvisí s grafickým návrhem, který byl v prezentaci zahrnut do vizuálu offline a online komunikačních kanálů, aby měl zadavatel představu, jak výše zmíněné charakteristiky agentura zpracovává.

- **Reference**

Reference jsou pro zadavatele také důležitou částí, na jejichž základě si dokáže udělat přibližný obrázek o schopnosti agentury. Pokud vidí, že jejím klientem je již několik let velká mezinárodní společnost, může vyvodit, že má agentura za sebou již mnoho let praxe a zkušeností a může agentuře důvěřovat, že kampaň bez problému zvládne. Reference také zadavateli umožní si dané společnosti najít a prozkoumat, jaké práce již pro ně agentura dělala a zda měly úspěch.

| <b>Splnění hodnotících kritérií</b>             |                     |
|-------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Projekt A</b>                                | <b>Dbrand</b>       |
| <b>Strategické pojetí</b>                       | NE                  |
| <b>Nápaditost claimů a grafického ztvárnění</b> | ANO – ale riskantní |
| <b>Kreativita a inovativnost</b>                | ANO                 |
| <b>Reference</b>                                | ANO                 |

*Tabulka 3 Výsledky analýzy splnění hodnotících kritérií, zdroj: autorovo vlastní zpracování*

Z výsledků plynoucích z analýzy porovnání zadavatelského a vzorového briefu, splnění požadovaných cílů v navrhované kampani a splnění hodnotících kritérií, vyplývají tři hlavní možné důvody neúspěchu agentury v tendru. Důvody neúspěchu tedy mohou být:

- **nestanovený přibližný rozpočet ze strany zadavatele,**
- **nezahrnutí způsobu komunikace ke klíčové cílové skupině,**
- **nejasné definování strategie celé kampaně.**

Všechny tyto důvody budou součástí otázek expertního rozhovoru.

## 2.3 Expertní rozhovor se zadavatelem Projektu A

### 2.3.1 Metodika

Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit pomocí expertního rozhovoru se zadavatelem důvod, proč agentura Dbrand neuspěla v tendru a vyvrátit či potvrdit tři důvody plynoucí z výsledků analýz. Rozhovor byl realizován osobně 20. dubna 2017. Z důvodu ochrany firemní značky nemohl být ovšem zvukově zaznamenán, proto vycházím z vlastních poznámek, které jsem si během celého rozhovoru sepisovala. Zadavatel by velice ochotný a umožnil mi potřebný čas, abych si zapsala vše důležité, popřípadě se doptala na nejasnosti. Příprava na expertní rozhovor proběhla vytvořením deseti základních otázek, které jsem pro splnění cíle mé bakalářské práce potřebovala objasnit. Otázky poté byly dle situace operativně doplňovány dalšími podotázkami.

- 1. Jak dlouho pracujete v marketingu? Kolik let na této pozici?**
- 2. Zpracoval jste brief sám, či jste využil konzultaci při jeho přípravě? Jak probíhala příprava briefu a kolik času jste na ní strávil?**
- 3. Je podle Vás důležité pro úspěch v tendru to, zda je agentura členem asociace? Vnímáte to obecně jako záruku kompetencí a splnění zakázky?**
- 4. Jaký je Váš názor na doporučený obsah briefu dle Asociace komunikačních agentur a na Férový tendr z roku 2017?**
- 5. Jak velký vliv na finální rozhodnutí měl rozpočet jednotlivých agentur? Proč jste ho neuvedl a co jste od toho očekával? Splnilo to Vaše očekávání a budete v tom pokračovat i v dalších tendrech?**
- 6. Které hodnotící kritérium jste nakonec upřednostnil při závěrečném rozhodnutí?**
- 7. Pokud srovnáte navrhovanou kampaň agentury Dbrand a ostatních agentur, v čem se od ostatních lišila?**
- 8. V našem návrhu nebyl kladen na komunikaci k jedné ze tří cílových skupin. Jak velký vliv na záporné hodnocení to mělo?**
- 9. Dle Ogilvyho jsou mezi agenturami obecně velmi malé rozdíly. Tvrdí, že při tendru je rozhodující osobnost ředitele. Mohl byste mi, prosím, sdělit Váš názor a zkušenosti?**
- 10. Co byste doporučil agentuře Dbrand, aby příště uspěla lépe?**

### 2.3.2 Rozhovor se zadavatelem Projektu A

Zadavatel pracuje v marketingu již od roku 2003, tedy čtrnáctým rokem. Pracoval v nejrůznějších nadnárodních společnostech, kde nasbíral mnoho zkušeností a v posledních letech zaujímá pozice ředitele nebo marketingového manažera. U společnosti, která výběrové řízení na Projekt A vypsal, je od jejího samotného začátku, tedy od září 2016. Za svou celou kariéru se podílel na vypracovávání přibližně deseti briefů a vedl řadu výběrových řízení, takže není překvapením, že brief pro Projekt A vypracoval na základě dlouhodobé praxe a zkušeností bez jakékoli konzultace úplně sám a samotná příprava probíhala ve velice krátkém časovém úseku.

Do tendru byly spolu s Dbrand přizvány další čtyři agentury, z toho jedna před finální prezentací účast ve výběrovém řízení zrušila. Agentury zadavatel vybíral na základě dosavadních zkušeností s každou z nich, tedy všechny agentury znal, až na jednu, která mu byla třetí stranou doporučena. Ani jedna z agentur nebyla členem Asociace komunikačních agentur ani Asociace českých reklamních agentur a marketingové komunikace. Zadavatel členské agentury těchto asociací nevnímá jako záruku kompetencí a splnění zakázky. Má již s mnoha agenturami skvělé zkušenosti a většina z nich členy nebyla. Po diskuzi o výhodách a nevýhodách těchto asociací jsem zadavateli ukázala obsah Férového tendru z roku 2017 a doporučeného obsahu briefu dle Asociace komunikačních agentur. Umožnila jsem potřebný čas pro prolistování těchto dvou dokumentů, jelikož se s nimi setkal poprvé při samotném rozhovoru. Jeho zadavatelský brief se v mnoha částech shodoval se vzorovým briefem a nebylo mu, až na neuvedený rozpočet, co vytknout.

Následující otázka obsahovala první důvod vyplývající z analýzy briefu, tedy zda mělo neuvedení rozpočtu váhu na finální rozhodnutí, díky čemuž naše agentura mohla neuspět. Neuvedený rozpočet zadavatel neuváděl záměrně. Měl konkrétní představu, kterou do briefu sepsal a po agenturách požadoval navrhnout pro tuto představu přibližný rozpočet. Ve finále rozpočet neměl vliv na konečné rozhodnutí, zadavatel pouze přihlížel k tomu, kolik si agentury říkaly za jejich práci spojenou s touto kampaní. Rozpočet nehodlá uvádět ani v budoucích briefech. Tvrdí, že pokud dá agenturám cenovou hranici, všechny ji zcela využijí, takže neuvedením rozpočtu vidí, jak agentury přemýšlí a alokují prostředky na podporu kampaně. Na závěr k této otázce dodává, že rozpočty jednotlivých agentur se zásadně nelišily, naopak byly srovnatelné. Tímto se jeden z důvodů o neúspěchu Dbrand v tendru kvůli neuvedenému rozpočtu vyvrací.

Hodnotící kritéria zadavatel vypsál celkem čtyři. Největší váhu mělo strategické pojetí kampaně a kreativita celého konceptu. Na druhou stranu menší váhu kladl na reference agentur a grafické ztvárnění. Dostáváme se k zásadní otázce celého rozhovoru, tedy otázce č. 7. Zadavatel měl porovnat navrhovanou kampaň Dbrandu s kampaněmi ostatních agentur. Umožnil mi nahlédnout do vítězné kampaně, abych mohla pro porovnání vidět, kde měl Dbrand mezery a zásadní chyby. Navrhovaná kampaň byla sama o sobě pojatá moc obecně, spíše to byla teorie než konkrétní a uchopitelný nápad, který by se dal okamžitě aplikovat. Zadavatel tvrdí, že by se agentury při svých prezentacích měly vyhnout teoretickým částem, které nikoho nezajímají. Obecně všichni zadavatelé tuto teorii znají a pro agenturu je ztrátou času se tímto zabývat. Důležité je, aby šly agentury po krátkém a stručném představení rovnou k věci s konkrétními nápady. Kritizuje i celkový koncept agentury Dbrand, na jehož základě celou kampaň popisuje. Koncept SEE – THINK – DO – CARE je spíše teoretický a obecný a nevysvětluje, jakou konkrétní cestou oslovit cílové skupiny.

Agentura přišla mimo jiné i s riskantním grafickým návrhem celé kampaně, ohledně kterého neměla jistotu, že se hodnotící komisi zalíbí. „*Mně osobně se moc líbil, ale vedení to okomentovalo se slovy, že je to moc divoké a neslučitelné s vizuálem, s kterým se již řadu let prezentuje její mateřská společnost.*“ dodává zadavatel. (osobní rozhovor, 20. dubna 2017).

Pokud se agentura rozhodne přijít s něčím neobyčejným, přesto riskantním, zadavatel navrhuje, aby si vytvořila pro finální prezentaci více konceptů, kdy jeden bude například obsahovat originálnější riskantnější návrh, druhý více konzervativnější. Tím si agentura zaručí, že pokud budou oba do detailu rozpracované a přesvědčivé, jeden se s jistotou zalíbí. Zadavatel mimo jiné dodal, že se ve finále rozhodoval mezi dvěma agenturami, které ve svých návrzích představily více než jeden koncept. I přes to, že mateřská a její dceřiná společnost nejsou jednou a tou samou, agentura by měla dbát na přání klienta, zda si přeje jít jinou cestou, než šla dosavadní mateřská společnost nebo zda si přeje zachovat pro budoucí kampaň podobné prvky. To by mělo být ovšem vysvětleno v briefu a v tomto případě bylo hned ze začátku briefu uvedeno, že se jedná o projekt mateřské společnosti, takže by se koncept Projektu A měl alespoň okrajově přibližovat konceptu mateřské společnosti. V tomto případě se grafika plně vymyká tomu, co tato společnost prezentuje.

Další otázka poukazovala na neúplnost zahrnutí veškerých cílů do Projektu A, tedy komunikaci směrem k jedné z klíčových cílových skupin, která v návrhu agentury plně chyběla. Toto bylo druhým možným důvodem, který jsem vyvodila z druhé analýzy. Ta porovnávala, zda agentura zahrnula veškeré cíle, které zadavatel v briefu zmiňoval jako stěžejní. Zadavatel na to částečně odpověděl již v otázce č. 7, kde poukazoval mimo jiné i na to, že agentura nenastínila konkrétní přímou komunikaci k jednotlivým cílovým skupinám, vše navrhla jen obecně. V závěru to tedy bylo jedním z důvodů, proč agentura tendr nevyhrála.

Do expertního rozhovoru jsem zahrnula i názor nejznámějšího muže marketingu, Davida Ogilvyho, který tvrdí, že jsou mezi agenturami obecně velmi malé rozdíly a že z velké části je při výběrovém řízení rozhodující osobnost ředitele. Zadavatel potvrdil, že kontakty do jisté míry hrají svou roli, ale důležitější je to, s jakým konceptem se agentura prezentuje.

Pro budoucí fungování kampaně je důležité, aby agentura měla jasnou vizi toho, co chce dělat a to také splnila. Poslední závěrečná otázka se týkala možného doporučení agentuře Dbrand, aby v dalších tendrech lépe uspěla. To zadavatel zodpověděl již v otázce sedmé, ale závěrem ještě jednou zopakoval hlavní body, na které by se agentura měla do budoucna zaměřit. Ty budou bodově vypsány v závěru níže.

### **Hlavní důvody neúspěchu agentury Dbrand vyplývající z odpovědí expertního rozhovoru:**

- Divoká grafika
- Nejasná strategie
- Teoretický a obecný návrh kampaně

### **Řešení a doporučení od zadavatele:**

- V prezentaci se plně vyhnout teorii.
- Vypsát, co zadavatel požaduje, a to co nejdetailněji popsat. Právě to bude tvořit jádro prezentace.
- Nebýt obecní. Přijít s plně uchopitelnou a promyšlenou strategickou kampaní.
- Neriskovat divokou grafikou, ale dát zadavateli na výběr z více možností, pokud nechceme jít pouze konzervativní a všední cestou.

## 2.4 Současný svět reklamních agentur

Reklamní agentury jsou i ve 21. století stále plné skvělých nápadů, kreativního myšlení a velkých plánů jednoduše proveditelných se snahou právě ono kreativní sdělení s velkou myšlenkou dopravit primárnímu příjemci. Avšak s dnešní roztržičností médií nemají agentury jistotu, že se to k onomu příjemci dostane a jsou nucené to hrnout ze všech stran a všemi prostředky, jak jim to jen rozpočet umožní. Integrovaná kampaň by měla být tím, co klienti očekávají, aby pro ně agentura vytvořila, ačkoliv v dnešní době je pravda opakem. Na největším reklamním festivalu Cannes Lions převažovaly spíše nové technologie nad kreativním ztvárněním a mnozí zadavatelé z toho cítili únavu. Integrované kampaně vytvářejí převážně full-service agentury než ty specializované. Před několika lety byl trend být full-service a zajišťovat pro klienta vše, na co si jen vzpomene. Postupem času z toho ale zadavatelé začínali mít pocit, že pořádně neumí nikdo nic a požadovali specializaci, kterou z full-service agentur necítili. Reklamní agentury si zpravidla chtějí vztahy s klienty udržet, proto zareagovaly tím, že si každá velká síť začala zakládat své vlastní prudce specializované dceřiné agentury, aby těmto potřebám svých klientů vyhověla. Full-service agentura je tedy složená z více specializovaných agentur, které pro ni zajišťují mnohdy důležitější funkce než ona sama. Novým trendem ve světě reklamy je nyní tvorba jednoduchých, vtipných, funkčních a efektivních řešení, po kterých klienti v roce 2017 volají. (Sochor, 2016)

V České republice je situace na trhu reklamních agentur rok od roku lepší. Podle Hlavici (2017) o úspěchu české reklamy svědčí získáváním různých ocenění a cen z mezinárodních soutěží, díky kterým se vědomí o českých agenturách dostává i za hranice státu. Tuzemské agentury zakládají v zahraničí své pobočky, což jim umožňuje pracovat pro klienty na globální úrovni. „Získávání mezinárodních a globálních ocenění i kontraktů znamená jediné – klienti komunikačních agentur v České republice dostávají kvalitu srovnatelnou se službami kdekoliv v Evropě“, dodává Marek Hlavica. Jediným problémem je nedostatek profesionálních a odborných zaměstnanců pracujících v reklamních agenturách, proto se stává nutností zaměstnávat experty ze zahraničí, aby si agentury udržely svou prestiž a vyhověly potřebám svých klientů.

### 2.4.1 Studie o vztazích klientů a agentur na českém trhu

Mark Cichon, bývalý výkonný ředitel reklamní agentury DDB a také marketingový ředitel ve Wringley strávil celý rok pozorováním těchto vztahů, aby na základě podrobných rozhovorů se zkušenými praktiky odhalil, kde se nacházejí hlavní překážky a jak tyto vztahy vylepšit, aby byly plně fungujícími. V dnešní době, kdy je práce komplexnější a zvyšuje se tlak na co nejlepší výsledky, je nanejvýš důležité, aby marketingoví ředitelé udělali z agentur opravdové partnery. Studie nese název „Pravda o kočkách a psech“ a rozhodl se ji provést po zjištění, jak moc nefunkční vztahy mezi marketingem a agenturami jsou ve Velké Británii a zajímalo ho, jak vypadá situace na českém trhu. Postupně se pak v jedenácti dílech své studie zaměřuje na nejdůležitější okruhy a klíčová témata, která následně diskutuje a zkoumá s devíti zástupci agentur a jedenácti zástupci marketingových oddělení. Ve všech případech se jednalo o zkušené lidi na nejvyšších pozicích. Cílem této studie je identifikovat silná a slabá místa a

následně navrhnout řešení a postupy, které povedou k vylepšení současné situace na českém trhu. Součástí jsou i autorovy doporučující postupy a strategie, které se v minulosti ukázaly jako efektivní v budování vztahu a důvěry mezi klienty a agenturami. Studie by měla sloužit jako odrazový můstek pro hlubší konverzaci a zároveň slouží jako návod k možným řešením uvnitř jednotlivých organizací. (Mediar.cz, 2017)

Studii začal otázkami poukazující na strach a možné frustrace agentur směrem ke klientům. Stejnou problematiku pak diskutoval i s marketéry, kde ho zajímala dosavadní spolupráce s agenturami, návrhy případného vylepšení a jejich celkové očekávání od agentur. V závěru vzešly tři nejdůležitější body, které potřebuje jeden od druhého, aby spolupráce fungovala a byla prospěšná pro obě strany. Většina agentur by se ráda stala užším obchodním partnerem, jelikož má většina dotazovaných agentur pocit méněcennosti. Aby se agentura odlišila od ostatních, měla by si definovat a znát svou přidanou hodnotu, kterou je ale schopná klientovi poskytnout pouze v případě, kdy je ochotný sdílet data, zajistit transparentní komunikaci a agenturu více zahrnout do marketingové strategie a jejího plánování. Současné jsou i agentury, které tuto přidanou hodnotu nemají, ale jsou ochotné pro to udělat maximum a vidí to jako příležitost posílení svého strategického chápání a dovedností skrze lepší trénink a nábor zkušenějších zaměstnanců. Agentury v závěru této studie definují tři požadavky směrem ke klientům. Prvním klíčovým požadavkem je větší spolupráce a sdílení informací, které povedou k vylepšení kampaní, komunikace a zajistí, že vztah agentury a klienta bude rázem kvalitnější. Agentury o to více pochopí marketingové cíle, zaměří se na klíčové prvky a identifikují tím příležitosti. Druhým požadavkem je touha po pravidelnější komunikaci a zpětné vazbě, která zaručí, že agentury budou odvádět kvalitnější práci, nejen co se týče vypracovaných kampaní, ale i samotného výkonu a úrovně spolupráce. Postupně tedy bude snahou eliminovat elektronickou komunikaci a přejít na osobní kontakt či telefonní hovory. Třetím přáním ze strany agentur směrem ke klientům je stanovení jasných dosažitelných cílů, které plynou z jasné marketingové strategie. Klíčovou roli hraje vypracování kvalitního briefu, který bude součástí celého kreativního procesu a zaručí dosažení nejlepšího možného výsledku. Agentury po vyjádření svých přání a požadavků závěrem navrhuji možná řešení, na které se chtějí zaměřit, aby vztah s klientem byl více fungující:

- **Investice do strategie**

Pro pochopení byznysu daného klienta, agentuře nedělá problém investovat své prostředky do schopných a talentovaných zaměstnanců. To ale pouze v případě, pokud bude klient ochotný sdílet svoje vědomosti a s agenturou spolupracovat. To bude mít pozitivní vliv na kvalitu odvedené práce a agentuře to přinese větší prestiž a již zmíněnou hodnotu.

- **Umění naslouchat**

Proaktivní přístup a umění naslouchat jsou další body, které agentury navrhuji na své straně vylepšit a udělat z nich prioritu. Nasloucháním a správnou formulací svých otázek přispějí k lepšímu pochopení klientových potřeb. To vytvoří základ pro společný proces kreativního vývoje.

- **Procesy a administrativa**

Agentury ve srovnání se svými klienty musí klást větší důraz na své interní procesy a úroveň disciplíny, aby jejich denní aktivity byly prováděny vždy co nejefektivněji. (Cichon, 2017a)

Naopak marketéři kladli velký důraz na definování přidané hodnoty a jasné identity agentur. Je nutné, aby agentury pochopily, že není v současné době nejdůležitější být tou nejlepší, ale naopak je žádoucí vynikat v konkrétní disciplíně a mít kvalitní specializaci, kterou agentura považuje za svou silnou stránku a tu co nejvíce prohlubovat. Dalším přáním klientů je, aby agentury ve svých kreativních návrzích vycházely ze strategických základů a obhájily si proč to udělaly zrovna tak a ne jinak. S tím souvisí i průběžná spolupráce během celého procesu a znamenitá informovanost obou stran. Pokud klient spolupracuje s více specializovanými agenturami, je důležité, aby agentura projevila zájem o spolupráci. Stejně jako agentury, tak i klienti navrhnou možná řešení:

- **Sdílení dat a výzkumů**

Sdílet data a výsledky z výzkumu není pro marketéry problém, když budou vidět, že agentura ví a je schopná obhájit, jak chce s daty naložit.

- **Jasnější směřování**

Klienti zapracují na lepší formulaci svých briefů a pokusí se vylepšit v diskuzích o cílech kampaní. Zpětnou vazbou pak zajistí to, že výsledek bude podle jejich představ a agentury budou patřičně ohodnoceny.

- **Prostředí vhodné ke spolupráci**

Marketéři se zavazují vytvořit prostředí vhodné ke spolupráci a udělat z agentur svého strategického partnera, pokud uvidí, že se agentury zlepšily v logice, obhajobě svých návrhů a mají dostačující schopnosti, aby tak obstály. (Cichon, 2017b)

Mette Davis (2015) popisuje pět zásadních pravidel, které zaručí úspěšné fungování vztahu mezi klientem a agenturou. Pro porovnání se situací na českém trhu jsou tato níže zmíněná pravidla shodná se závěry studie Pravda o kočkách a psech, takže nejen agentury v České republice, ale i v zahraničí by se těmito pravidly a návrhy měly řídit a dodržovat je. Nejdůležitější je být otevřený změnám. V dnešním světě, kdy se každým dnem mění trendy a potřeby zákazníků, z kterých plynou i měnící se potřeby klientů, je agentura nucena se těmito potřebám přizpůsobovat a reagovat na ně. Zaměření se na jasné definování je dalším zásadním bodem pro úspěšné fungování vztahu mezi agenturou a klientem. Klíčový je zde brief, od kterého se následně odvíjí návrh agentury. Pokud nebude dobře sepsaný a agentury nepochopí, co se po nich chce, nepochopí to ani klientovi zákazníci. Bodem třetím je návrat k jednoduchým kreativním návrhům, což je shodné s tím, po čem volají klienti v roce 2017. Samotná investice do vztahu klientů a agentur povede k vylepšení komunikace. Je důležité, aby se klienti přestali schovávat za technologiemi a měli s agenturami více osobního kontaktu, čímž se zaručí lepší práce a výsledky. Posledním, čím nabádá obě strany je pravidlo odvahy, kdy se od klientů očekává, že agenturám odbourají strach z případného neúspěchu a sami budou odvážní a riskantní v oblastech, které uznají za vhodné.

# ZÁVĚR

Výběrová řízení jsou pro agentury skvělou, přesto náročnou a rizikovou možností, jak si získat nové klienty a pro zadavatele zárukou, že jeho kampaň bude vést profesionální tým. Celý tento proces je velice náročný a zadavatel ani agentura by tuto příležitost neměli podcenit a co nejlépe se na ni připravit. Zadavatel to zaručí kvalitně vypracovaným briefem, z kterého agentura bude čerpat základní prvky pro tvorbu své navrhované kampaně.

V teoretické části jsem nejprve s pomocí odborné literatury nastínila historii, definici a rozdělení reklamních agentur i asociací, které mnoho z těchto agentur na českém trhu zastupují. Práce obsahuje teorii nastiňující problematiku výběru agentury a samotným vztahem mezi zadavatelem a agenturou. Dále jsem popsala základní postupy při Férovém tendru a doporučený obsah kvalitního briefu, který Asociace komunikačních agentur doporučuje dodržovat a podle kterého by se měl řídit nejen zadavatel, ale i agentura účastníci se ve výběrovém řízení. Dodržováním těchto návodů vede ke korektnosti, objektivnosti, a především transparentnosti výběrových řízení.

Praktická část ze začátku čtenáře seznamuje s konkrétní agenturou, která se tendru zúčastnila a se samotným zadavatelem. Porovnáním, zda se obsah briefu shoduje se vzorovým briefem Asociace komunikačních agentur a zda navrhovaná kampaň agentury obsahuje požadované cíle vyplývající z tohoto konkrétního zadání. Těmito dvěma analýzami poté vyhodnocuji možné neshody, které mohly být důvodem neúspěchu agentury v tendru.

Hlavním obsahem praktické části byl expertní rozhovor se zadavatelem výběrového řízení. Z odpovědí na otázky, které byly respondentovi položeny vyplývá důvod, proč agentura Dbrand v tendru neuspěla a na co se v budoucích tendrech zaměřit. Hlavní důvody neúspěchu byly přílišná obecnost a teorie, divoká grafika a nezahrnutí požadovaných cílů v prezentovaném návrhu. Neúspěch agentury v tendru na Projekt A je odůvodněn přílišným teoretickým a obecným pojetím celé prezentace a neuchopitelným konceptem. Agentura konkrétně nepopsala plánovaný průběh oslovení cílových skupin a další detailní postupy v této komunikaci, čímž se nejvíce lišila od ostatních agentur, které tak učinily. Je třeba dbát na hlavní požadavky plynoucí ze zadavatelského briefu, těmi se řídit a žádné neopomenout. Dalším důvodem a doporučením pro agenturu je neriskovat s divokým grafickým návrhem, ale umožnit zadavateli si vybrat z více konceptů, pokud tak chceme učinit a přijít s něčím nevšedním. V našem případě agentura přišla jen s jedním grafickým návrhem, u kterého neměla jistotu, že se zalíbí. Vedlejším cílem bylo poskytnout agentuře doporučení vyplývající z požadavků a potřeb klientů ze studie provedené v roce 2017, aby byla schopná si vztahy se současnými klienty zaručit a zajistit jejich fungování. Agentura by si v první řadě měla definovat svou přidanou hodnotu a tu co nejvíce prohlubovat a dávat ji najevo. Zaměřením se na strategické plánování umožní agentuře nahlédnout a více pochopit klientův byznys a stane se tím strategickým partnerem po kterém současní klienti volají.

Cílem bakalářské práce bylo zjistit příčiny neúspěchu agentury Dbrand v tendru a poskytnout možná doporučení a vylepšení plynoucí z expertního rozhovoru se zadavatelem tendru. Hlavní cíl byl splněn, důvody neúspěchu byly analyzovány a v kapitole 2.3.2 jsou definovány hlavní oblasti, na které by se měla do budoucna zaměřit. Důvody neúspěchu jsou vypracování obecného návrhu kampaně, nejasná strategie nastíněná v návrhu a divoká grafika, kterou agentura prezentovala. Vedlejším cílem bylo přiblížit současnou situaci na poli reklamních agentur pro aktuální klienty roku 2017. Nemělo by se spoléhat a zaměřovat pouze na budování vztahů s novými klienty prostřednictvím tendrů, ale agentura by se primárně měla zaměřit na vztahy se současnými klienty, právě ty jsou pro ni klíčovými. Doporučení uvedená v bakalářské práci je možno částečně zobecnit.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AČRA-MK.cz (2016).: *Proč se stát členem AČRA MK* [vid. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://www.acra-mk.cz/proc-se-stat-clenem-acra-mk/>

AKA.cz (n. d.-a). *O nás: Služby členům* [vid. 2017-03-11]. Dostupné z: <https://www.aka.cz/o-nas/sluzby-clenum/>

AKA.cz (n. d.-b). *O nás: Podmínky členství* [vid. 2017-03-11]. Dostupné z: <https://www.aka.cz/o-nas/podminky-clenstvi/>

Cichon, M. (2017a, 3. duben). *Tři návrhy a tři žádosti ze strany agentur* [vid. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.mediar.cz/tri-zadosti-a-tri-navrhy-ze-strany-agentur/>

Cichon, M. (2017b, 10. duben). *Tři návrhy a tři žádosti ze strany marketérů* [vid. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.mediar.cz/tri-zadosti-a-tri-navrhy-ze-strany-marketeru/>

Clow, K. E. & Baack, D. (2008). *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. Brno: Computer Press.

Davis, M. (2015, 29. listopad). The five rules of successful client-agency relationships [vid. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.campaignlive.co.uk/article/five-rules-successful-client-agency-relationships/1374750>

FerovyTendr.cz (2017). *Jak na výběrové řízení: 10 kroků k bezproblémovému tendru* [vid. 2017-03-14]. Dostupné z: <http://www.ferovytendr.cz/soubory/dokumenty/jak-na-vyberko-aneb-zakladni-tipy-ft.pdf>

Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha, Česko: Portál.

Hlavica, M. (2017, 24. leden) *Tisková konference: Zpráva o české reklamě* [vid. 2017-04-24]. Dostupné z: <https://www.aka.cz/dokumenty/tz-zprava-o-ceske-reklame-doc/>

Kotler, P. (2003). *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha, Česko: Management Press.

Kozel, R., Svobodová, H., Vilamová, Š., Baránek, P., Velčovská, Š., Ostrožná, J., ... Steinová, M. (2006). *Moderní marketingový výzkum. Praha, Česko: Grada.*

MediaGuru.cz (n.d.-a). *Mediální slovník: Reklamní agentura* [vid. 2017-02-19]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/reklamni-agentura/>

MediaGuru.cz (n.d.-b). *Mediální slovník: Komunikační agentura* [vid. 2017-02-19]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/komunikacni-agentura/>

Mediar.cz (2017, 15. leden). *Jak vznikla studie o vztahu klientů s agenturami* [vid. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.mediar.cz/jak-vznikala-studie-o-vztahu-klientu-s-agenturami/>

MetodikaZVZ.cz (2015). *Vzory briefů* [vid. 2017-03-17]. Dostupné z: <http://www.metodikazvz.cz>

Ogilvy, D. (2007). *Ogilvy o reklamě*. Praha, Česko: Management Press.

Pospíšil J. & Závodná L. S. (2012). *Jak na reklamu: praktický průvodce světem reklamy*. Kralice na Hané, Česko: Computer Media.

Rožánek, F. (2017, 3. duben). *Jak vybrat reklamní agenturu? Na světě je jednoduchá kuchařka* [vid. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-65683620-navod-jak-vybrat-reklamni-agentur>

Sochor, V. (2016, 31. srpen). *Reklama v roce 2017: chytře a jednoduše* [vid. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://strategie.e15.cz/zurnal/reklama-v-roce-2017-chytre-a-jednoduse-1317042>

Smith, P. (2000). *Moderní marketing*. Praha, Česko: Computer Press

Tellis, G. (2000). *Reklama a podpora prodeje*. Praha, Česko: Grada.

Vysekalová, J a Mikeš, J. (2010). *Reklama: jak dělat reklamu*. Praha, Česko: Grada

VyzkumySoukup.cz (n. d.). *Expertní rozhovory* [vid. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.vyzkumysoukup.cz/vyzkumne-metody/expertni-rozhovory/>

## Seznam tabulek a obrázků

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1 – Výsledky analýzy vzorového briefu a Projektu A.....   | 24 |
| Tabulka 2 – Výsledky analýzy splnění cílů navrhované kampaně..... | 25 |
| Tabulka 3 – Výsledky analýzy splnění hodnotících kritérií.....    | 27 |
|                                                                   |    |
| Obrázek 1 – Portfolio Dbrand Communications, s.r.o.....           | 21 |
| Obrázek 2 – Navrhované charaktery.....                            | 26 |