

UPUTSTVO ZA IZBOR
AGENCIJE/KONSULTANTA ZA
ODNOSE S JAVNOŠĆU

AVGUST 2015.

Sadržaj

| | |
|--|---------|
| Uvod | str. 3 |
| 1. Konkurs – da ili ne | str. 3 |
| 2. Pripreme za raspisivanje konkursa | str. 4 |
| 2.1. Formiranje konkursnog tima | str. 4 |
| 2.2. Sagledavanje razloga, potreba i postavljanje ciljeva | str. 5 |
| 2.3. Vrsta agencije: full service ili specijalizovana | str. 5 |
| 2.4. Uloga sektora za nabavke | str. 6 |
| 2.5. Istraživanje tržišta | str. 6 |
| 2.6. Slanje pozivnog pisma za dostavljanje agencijske prezentacije | str. 7 |
| 2.7. Prvi sastanak sa agencijama radi procene kompatibilnosti timova | str. 8 |
| 3. Izrada brifa (informacije za izradu ponude) | str. 8 |
| 3.1. Ključni delovi brifa | str. 9 |
| 3.2. Svrha konkursa | str. 9 |
| 3.3. Ključne informacije o komunikacijskoj strategiji klijenta | str. 10 |
| 3.4. Važni elementi ponude | str. 12 |
| 3.5. Format i način prezentacije | str. 12 |
| 3.6. Rokovi i redosled koraka | str. 13 |
| 4. Agencijska ponuda | str. 13 |
| 4.1. Preporuke za predstavljanje ponuda | str. 13 |
| 4.2. Preporuke za formiranje cene | str. 14 |
| 5. Izbor agencije/konsultanta | str. 14 |
| 5.1. Analiza ponuda po kriterijumima i ponderima | str. 14 |
| 5.2. Temeljna pravila pravičnog i transparentnog postupka | str. 15 |
| 6. Obaveštavanje agencija o rezultatima konkursa sa obrazloženjem | str. 16 |
| 7. Uspostavljanje poverenja i saradnje nakon izbora | str. 16 |

Uvod

Društvo Srbije za odnose s javnošću (DSOJ) pripremio je ovo uputstvo u želji da doprinese objektivnom i pravičnom postupanju svih učesnika u procesu izbora agencije/konsultanta za odnose s javnošću (u daljem tekstu: agencije/konsultanta). Zasnovano na najvišim standardima struke, ono sadrži preporuke klijentima, stručnjacima i agencijama koje mogu biti od pomoći u pripremama za ovaj zahtevan proces, kao i tokom njega.

Budući da je cilj javnog konkursa/tendera da se obezbedi agencija/konsultant koji će u periodu od nekoliko godina na presudan način doprinositi unapređenju komunikacije i ugleda klijenta, a samim tim i razvoju kompanije klijenta i njegovih brendova, veoma je važno da on bude zasnovan na pravilima koja će obezbediti pravičan i transparentan postupak, uspostaviti odnos poverenja i međusobnog uvažavanja i omogućiti da posao konsultanta dobije najbolji kandidat.

Tokom pripreme Uputstva konsultovani su stručnjaci za odnose s javnošću sa bogatim ličnim iskustvom učesnika na konkursima i tenderima kako na strani agencije, tako i na strani klijenta.

U definisanju postupka uzete su u obzir preporuke sadržane u "Vodiču za pitcheve" IAA Srbija, kao i u sličnim dokumentima strukovnih udruženja iz regiona i drugih evropskih zemalja.

Uputstvo za izbor agencije/konsultanta prošlo je javnu raspravu i zatim usvojeno na godišnjoj skupštini DSOJ u decembru 2015. godine.

1. Konkurs – da ili ne

Krajnja svrha raspisivanja javnog konkursa/tendera za izbor agencije/konsultanta jeste unapređenje klijentove komunikacije sa eksternom i internom javnošću. Da bi se postupak sproveo u skladu sa propisima i usvojenim standardima struke, i završio izborom najboljeg kandidata, potrebno mu je prići ozbiljno i promišljeno – i pre i tokom same selekcije.

Ako klijent prvi put bira agenciju/konsultanta, preporuka je da prethodno obavi pripremne aktivnosti navedene u ovom uputstvu. Tako će, pošto definiše koje su komunikacijske usluge njegov prioritet, biti spreman da traži agenciju/konsultanta koji najbolje odgovara tim zahtevima.

U prvom koraku treba sagledati poslovne planove za naredni period. Da li donose krupne novine u odnosu na dosadašnje poslovanje? Kog su obima? Kojom će se dinamikom odvijati? Zatim, odgovoriti na pitanje kakva je komunikacija trenutno, a kakva se želi ostvariti. Kako će se novi poslovni planovi odraziti na komunikacionu strategiju i taktike? Koji su novi ciljevi i nove ključne poruke? Da li su pokrivenne sve

bitne javnosti? Da li su iskorišćeni svi kanali? I, konačno, da li je za realizaciju takve komunikacije potrebna saradnja sa agencijom/konsultantom.

Preporučuje se da klijent potraži pomoć agencije/konsultanta ako nema interni tim za komunikacije, ako očekivani obim posla prevazilazi kapacitet internog tima, i ako su za ispunjenje komunikacijskih ciljeva potrebne veštine za čije sticanje klijent, odnosno njegov interni tim nema uslova (na primer, zbog vremenskih, kadrovskih ili finansijskih ograničenja).

Ukoliko klijent već ima stručnu pomoć u odnosima s javnošću, preporuka je na osnovu dobre prakse da prvo pokuša da aktivira postojeću agenciju tako što će se obe strane potruditi da u kratkom roku poboljšaju ili redefinišu svoje odnose kako bi se postigli bolji rezultati. To se može postići promenom zaposlenog koji vodi agencijski tim zadužen za klijenta, većim angažovanjem u nekim oblastima, definisanjem novih zadataka, ili uvođenjem merljivijih ciljeva.

Ukoliko se proceni da to ipak nije moguće i kompanija odluči da raspiše konkurs, preporuka je da se postojećoj agenciji objasne razlozi za tu odluku i da i ona bude pozvana da učestvuje. Tokom procesa selekcije može se ispostaviti da su prilike na tržištu usluga iz oblasti odnosa s javnošću takve da zahvaljujući dosadašnjem iskustvu, uz određena poboljšanja, postojeća agencija može i u narednom periodu da donese najbolje rezultate.

2. Pripreme za raspisivanje konkursa

2.1. Formiranje konkursnog tima

Pošto se odluči da raspiše javni konkurs/tender za izbor agencije/konsultanta, klijent prvo treba da formira konkursni tim koji će voditi proces i biti odgovoran za njegov rezultat. U zavisnosti od unutrašnje organizacije kompanije, klijentov tim čine menadžeri najvišeg ranga iz oblasti PR-a, marketinga, nabavke i drugih sektora. Ovaj tim ne bi trebalo da ima više od pet članova, a idealno bi bilo da ga čini troje menadžera koji imaju stručnost, dobar uvid u poslovne planove, svest o važnosti svoje uloge u konkursnom timu i spremnost da je odgovorno ispune.

Iako članovi konkursnog tima dolaze iz različitih organizacionih celina, među njima treba da postoji partnerski odnos i kolegijalnost. Oni treba da imaju širok spektar veština i znanja potrebnih za valjanu selekciju kandidata i vođenje procesa.

2.2. Sagledavanje razloga, potreba i postavljanje ciljeva

Prvi zadatak konkursnog tima jeste da odredi potrebe i postavi ciljeve i okvir javnog konkursa/tendera za izbor agencije/konsultanta.

Klijent treba da sagleda ulogu odnosa s javnošću u svojoj strateškoj komunikaciji i kako oni doprinose kvalitetu poslovanja, ugledu rukovodstva, angažovanju i odnosu ključnih javnosti prema klijentu i njegovom brendu, kao i kriznoj komunikaciji. Jasno sagledavanje konkretnih potreba i budžeta koji će biti odvojen za komunikacijske aktivnosti olakšava odlučivanje o tome koji je tip agencije/konsultanta klijentu potreban (u vezi sa specijalizacijom, veličinom i lokacijom) i pomaže u procesu izbora, i to posebno članovima konkursnog tima koji ne dolaze iz sektora komunikacija.

Koliko će agencija biti pozvano na konkurs po pravilu zavisi od veličine i/ili složenosti komunikacijskog projekta za koji je konkurs raspisan. Preporuka je da se klijent detaljno obavesti o agencijama/konsultantima koji bi mogli da ispune njegova očekivanja. Pošto definiše kriterijume selekcije, treba da ograniči broj agencija koje će učestvovati u samom javnom konkursu/tenderu i pojedinim njegovim fazama ako to dozvoljava propis na osnovu kojeg se izbor sprovodi.

2.3. Vrsta agencije: full service ili specijalizovana

Na tržištu komunikacija u Srbiji posluju agencije/konsultanti različitih veličina, raznorodnih specijalizacija i porekla – lokalni ili članice međunarodnih (regionalnih ili globalnih) mreža.

Po obimu i vrsti usluge agencije se dele i na full serviceⁱ i specijalizovane.

Full service agencije za odnose s javnošću su one koje mogu da ponude rešenja za sve komunikacijske potrebe klijenta nezavisno od klasičnih tržišnih komunikacija, odnosno da vode integrisane kampanje koje objedinjuju tradicionalne odnose s javnošću, strateško savetovanje menadžmenta, komunikacije sa javnim sektorom i državnim institucijama, komunikacije na digitalnim platformama, komunikacije društveno odgovornog poslovanja (DOP), upravljanje komunikacijama u kriznim situacijama, kao i strategiju sponzorstava i donacija.

Najčešće specijalizacije agencija/konsultanta za odnose s javnošću uključuju strateške komunikacije, odnose s medijima, javne poslove, internu komunikaciju, digitalni PRⁱⁱ, društveno odgovorno poslovanje, organizaciju događaja, upravljanje kriznim situacijama.

Klijentu se savetuje da ovu podelu ima u vidu kada definiše svoje komunikacijske potrebe i očekivanja od buduće agencije/konsultanta.

2.4. Uloga sektora za nabavkeⁱⁱⁱ

Dugogodišnja recesija u Srbiji utiče na to da klijenti smanjuju troškove organizacije javnog konkursa/tendera za izbor agencije/konsultanta, kao i ukupne budžete za ovu vrstu usluga. Koliko god da je ova mera štednje na prvi pogled razumljiva, u praksi se pokazuje da izbor agencije/konsultanta samo na osnovu cene često ne rezultira kvalitetnom i uspešnom saradnjom, jer zapostavlja druge važne kriterijume, poput iskustva ili stručnosti.

Zato je preporuka da se prilikom izbora agencije/konsultanta vrednuju kvalitet rada i ukupna vrednost usluge, koja nije samo finansijska, kao i da ključnu ulogu ima član konkursnog tima koji dolazi iz sektora komunikacija.

2.5. Istraživanje tržišta

Tržište usluga u Srbiji je dovoljno razvijeno i specijalizovano da može da odgovori potrebama i najzahtevnijih klijenata. Klijent, posebno ako prvi put raspisuje konkurs za agenciju/konsultanta, osim usmenih preporuka izvora kojima veruje, ima na raspolaganju još dve mogućnosti za sticanje uvida u to šta tržište nudi.

Pretraživanje: Društvo Srbije za odnose s javnošću, jedina strukovna organizacija u zemlji čiji je mandat da vodi računa o razvoju, kvalitetu i ugledu profesije, na svom sajtu nudi spisak agencija za odnose s javnošću (<http://pr.org.rs/clanstvo/pr-agencije/>) koje imaju članove u Društvu. Agencije su navedene po abecednom redu, sa svim podacima koji klijentu omogućavaju da im se direktno obrati – brojevima telefona, fizičkom i elektronskom adresom, imenom odgovorne osobe i adresom sajta. Sajтови agencija i njihovi profili na društvenim mrežama klijentu mogu da daju dobar pregled njihovog rada i pomognu pri izboru potencijalnih kandidata.

Klijentu se preporučuje da angažuje agenciju/konsultanta koji je registrovano pravno lice. Status agencije/konsultanta može se proveriti na sajtu Agencije za privredne registre (www.a.pr.gov.rs), gde se nalazi i podatak o njihovom poslovanju. Na sajtu Agencije postoji i Registar ponuđača, javna baza podataka o preduzetnicima i pravnim licima koja ispunjavaju uslove za učešće u postupku javne nabavke. Agencije koje u Srbiji posluju kao registrovana predstavništva svojih matičnih mreža, takođe se nalaze na sajtu Agencije za privredne registre, ali u delu Predstavništva. Konsultanti iz oblasti odnosa s javnošću mogu se pretražiti i putem organizacija koje ih okupljaju.

Angažovanje savetnika: Klijentima koji su novi na tržištu preporučuje se da u proces pripreme za konkurs uključe nezavisnog domaćeg stručnjaka koji dobro poznaje tržište usluga iz oblasti odnosa s javnošću. Ova osoba ne sme da bude profesionalno ili na drugi način vezana ni za jednu agenciju: klijent treba da bude siguran da angažuje nekoga ko nije u sukobu interesa i ko će ovaj posao raditi u dobroj veri, u skladu sa načelom savesnosti i poštenja.

Na kraju ove faze, nakon sistematizovanja podataka, klijent može merodavno da sastavi listu poželjnih agencija. Preporuka je da ih bude najviše **deset**.

2.6. Slanje pozivnog pisma za dostavljanje agencijske prezentacije

U pozivnom pismu agencijama/konsultantima treba u kratkim crtama predstaviti organizatora konkursa, njegova očekivanja i ciljeve u oblasti komunikacija. Važno je dati dovoljno podataka da bi agencija razumela kakvu vrstu usluge klijent traži, koji su ciljevi i rokovi. U ovoj fazi sa agencijama treba podeliti i informaciju o tome kako će izgledati celokupan proces, sa jasno navedenim kriterijumima, fazama i rokovima procesa selekcije.

Pozivno pismo je tipsko, i treba ga poslati svim agencijama istovremeno, kako bi se od samog početka obezbedili jednaki uslovi za sve učesnike. Klijent može da izabere da uz pozivno pismo agencijama odmah pošalje na potpisivanje i Sporazum o zaštiti poverljivih podataka^{iv}.

U pismu treba navesti koje informacije o sebi agencije treba da dostave^v Važno je da iz prezentacije klijent može da stekne utisak o tome da li agencija ima iskustva u oblastima koje su za njega važne, da li su ključni ljudi dovoljno iskusni i stručni, te da li postoji sukob interesa koji bi agenciju isključio iz daljeg toka postupka.

Zato je uobičajeno da klijent od agencija traži sledeće podatke:

- osnovnu ličnu kartu: godinu osnivanja, broj zaposlenih, pripadnost globalnoj mreži, nagrade;
- detaljnu listu usluga;
- listu klijenata – ko su najznačajniji klijenti agencije, kao i ko su klijenti sa kojima agencija trenutno ima ugovor;
- spisak ključnih ljudi u agenciji i njihove biografije;
- primere agencijskog rada;
- preporuke klijenata.

Važno je imati na umu da su agencije kodeksom profesionalne etike, a najčešće i formalno obavezane da štite poslovne tajne svojih klijenata, u šta spadaju komunikacijske strategije, detalji razvijenih kampanja i budžeti. Zato ove informacije nije uputno ni tražiti ni očekivati.

Preporučuje se da klijent, pošto prouči agencijske prezentacije, broj učesnika konkursa svede na **pet**.

2.7. Prvi sastanak sa agencijama radi procene kompatibilnosti timova

Imajući u vidu da komunikacijske usluge, odnosno usluge iz oblasti odnosa s javnošću podrazumevaju stalnu i najčešće intenzivnu interakciju klijenta sa agencijom, veoma je važno da se obe strane dobro razumeju. Zato se preporučuje da klijent upriliči mogućnost da se agencije predstave i uživo.^{vi} Ovo je prilika da se utisak o drugoj strani upotpuni i na osnovu osećanja prepoznavanja razumevanja, kao i utisaka koje sagovornici stižu tokom direktnog kontakta.

Na ovom sastanku klijent može da sazna:

- da li agencijski tim ima iskustva u oblastima za koje mu je potrebna pomoć;
- da li agencija razume i deli njegove vrednosti;
- da li članovi tima nastupaju otvoreno, kompetentno i sa integritetom, ili govore ono što misle da klijent želi da čuje u nastojanju da udovolje njegovim pretpostavljenim očekivanjima;
- da li su članovi tima spremni da govore o svojim iskustvima, uključujući i poneki neuspeh;
- da li ostavljaju utisak uigranog tima;
- da li deluju kao ljudi sa kojima se lako sarađuje.

Na osnovu rezultata ovog sastanka, preporučuje se da klijent broj agencija koje će ući u sledeću fazu konkursnog postupka svede na **tri**.

3. Izrada brifa (informacije za izradu ponude)

U procesu konkursa/tendera za angažovanje agencije/konsultanta brif^{vii} predstavlja ključni dokument kojim klijent učesniku u selekciji predočava najbitnije informacije, zadatke i očekivanja na osnovu kojih bi trebalo da pripremi ponudu.

Iz ugla klijenta, brif predstavlja najefikasniji način da od agencija koje učestvuju u konkursu dobije ponude koje su usklađene sa njegovim potrebama. Istovremeno, brif obezbeđuje klijentu da dobije lako uporedive ponude od svih učesnika u procesu selekcije, odnosno jasan i transparentan osnov za izbor najboljeg ponuđača.

Iz ugla agencije, brif je ključni dokument na osnovu kojeg se ona upoznaje sa poslovanjem klijenta i njegovim komunikacijskim potrebama, i zatim i koncipira svoju ponudu. Imajući ovo u vidu, pravičan i profesionalan odnos u toku konkursa podrazumeva da klijent od agencije može da očekuje samo onoliko koliko je i sam spreman da s njom podeli.

3.1. Ključni delovi brifa

- **Informacije o kompaniji/brendu**

Veoma je važno da u ovom delu brifa klijent sa agencijom podeli ključne informacije o sebi i poslovanju kompanije. Iz ovih podataka, koji moraju biti ažurni i precizni, te predstavljeni na jednostavan i razumljiv način, agencija treba da dobije:

- pregled industrije iz koje klijent dolazi;
- pregled tržišta i konkurencije;
- informacije o brendu i proizvodima;
- informacije o postojećim ili očekivanim izazovima ili problemima u poslovanju.

Korisno je da klijent osnovne informacije potkrepi sledećim dodatnim materijalom:

- poslovnim planovima za naredni period;
- rezultatima istraživanja tržišta;
- rezultatima istraživanja pozicioniranosti i prepoznatljivosti kompanije/brenda;
- informacijama o ranijim komunikacijskim aktivnostima, kampanjama i strategijama i njihovim rezultatima;
- kliping izveštajima i/ili kvantitativnim i kvalitativnim medijskim analizama;
- analizama prisustva onlajn i/ili na društvenim mrežama.

3.2. Svrha konkursa

U ovom delu brifa klijent objašnjava razloge za organizovanje konkursa i definiše usluge koje su predmet konkursa.

- **Izbor dugogodišnjeg partnera**

Ukoliko klijent organizuje izbor agencije na duži vremenski period (najmanje godinu dana) i u njoj traži dugoročnog partnera, važno je da to obrazloži kao i da naglasi kakva je bila njegova prethodna praksa. Ovo podrazumeva informacije o tome da li je klijent ikada imao agenciju, da li je okončao saradnju sa svojom prethodnom agencijom ili je poslove koje želi da poveri agenciji do tog trenutka obavljao njegov interni tim.

- **Konkurs za projektnu podršku**

Ukoliko klijent organizuje konkurs da bi obezbedio podršku za određeni projekat i/ili kampanju, važno je da agenciju što detaljnije upozna sa samim projektom. To, između ostalog, uključuje i informacije o vrsti projekta (da li je reč o predstavljanju novog proizvoda, kompanijskom događaju, strategiji DOP), njegovoj važnosti za poslovanje kompanije, obimu, trajanju, i očekivanim ishodima.

3.3. Ključne informacije o komunikacijskoj strategiji klijenta

Bez obzira na to da li ima izrađenu strategiju komunikacija ili je ona predmet samog konkursa, neophodno je da u samom brifu klijent definiše njene ključne elemente.

- **Cilj**

Cilj se može izraziti kratkom izjavom kojom klijent definiše šta očekuje kao rezultat komunikacijske strategije i aktivnosti, odnosno šta želi da njima postigne. Kako bi obe strane od samog početka imale jasna očekivanja, veoma je važno da cilj bude konkretan, merljiv, realan, vremenski određen i usklađen sa resursima koji su klijentu dostupni. Ciljne javnosti/interesne grupe/stakeholders^{viii}

Klijent definiše kome se obraća i na koga svojom komunikacijom želi da utiče. Važno je da agenciju snabde preciznim informacijama o svojoj ciljnoj javnosti, njenim navikama, stavovima i načinu razmišljanja, i potkrepi ih rezultatima istraživanja koje ima.

- **Ključne poruke**

Klijent definiše koje ključne poruke želi da pošalje svojim ciljnim javnostima kao sastavni deo komunikacijske strategije ili u toku određene kampanje. Ukoliko klijent nema definisane ključne poruke i od agencije traži da dostavi predloge tih poruka u svojoj ponudi, neophodno je da agenciji u brifu obezbedi dovoljno informacija na osnovu kojih je moguće izvesti ključne poruke. Ove informacije mogu se odnositi na stavove koje klijent želi da zauzmu predstavnici ciljne grupe, sve ono što klijent smatra da je bitno da ciljna javnost čuje i zna o kompaniji, razloge zbog kojih bi ciljne javnosti trebalo da veruju kompaniji („Reason to Believe^{ix}“), i slično.

- **Željene taktike i kanali komunikacije**

Poželjno je da klijent naglasi na koje vrste komunikacijskih taktika (odnose s javnošću, odnose sa institucijama, društveno odgovorno poslovanje, sponzorstva, digitalne komunikacije, aktivacije) želi da se agencija usredsredi u svom predlogu. Međutim, ukoliko želi da na osnovu agencijske ponude stekne uvid u način rada, razmišljanja i kreativnost agencije, klijent treba da joj ostavi prostora da daje sopstvene predloge.

- **Mehanizmi merenja uspeha**

Ukoliko klijent poseduje i primenjuje standardizovane sisteme za merenje uspeha komunikacijskih aktivnosti, poželjno je da u brifu naglasi kojim se mehanizmima koristi za identifikovanje ključnih indikatora efikasnosti^x i kako očekuje da ih agencija primenjuje. Ukoliko želi da oceni kako agencija meri uspeh svog rada, klijent može da joj prepusti da predloži merljive indikatore efikasnosti.

- **Zadatak**

Veoma je važno da klijent u brifu precizno i detaljno definiše zadatak na osnovu kojeg agencija priprema ponudu. On treba da bude formulisan tako da agenciji ostavi prostora da pokaže ona znanja i veštine koji su klijentu važni za angažovanje partnera, odnosno da do izražaja dođu različiti aspekti rada agencije koje klijent želi da proveri, kao što su:

- analitičnost,
- kreativnost,
- poznavanje medija,
- poznavanje tržišta, industrije, klijenta,
- racionalno raspolaganje resursima,
- inovativnost,
- opšta informisanost,
- funkcionalna pismenost.

Važno je da zadatak bude usklađen sa korporativnom kulturom, politikama i postojećim praksama klijenta, eventualnim budžetskim ograničenjima i raspoloživim vremenom za pripremu ponude.

Preporuka je da se u brifu postave **najviše dva** različita zadatka.

Takođe je u interesu i klijenta i agencije da rokovi za pripremu konkursnih zadataka budu realni, ni prekratki ni predugački. Razuman vremenski okvir motivisaće agenciju da bude ne samo analitična i kreativna već i efikasna u pripremi odgovora na brif. Preporuka je da rok za pripremu bude tri nedelje.

- **Budžet**

Klijent bi po pravilu trebalo da odredi budžet koji je spreman da izdvoji za angažovanje agencije/konsultanta. Za agencije je to jedan od značajnih ulaznih podataka, koji će uticati i na samu odluku o tome da li treba da učestvuje na konkursu ili ne, odnosno koliko svojih resursa treba da ponudi klijentu.

U slučaju kad budžet nije precizno definisan, preporučuje se da klijent obavezno odredi okvirni iznos sredstava i tako pomogne agencijama da kreiraju ponudu koja odgovara i njegovim potrebama u komunikaciji i njegovim finansijskim mogućnostima.

Ukoliko je jedan od ciljeva konkursa i to da klijent dobije različite ponude od agencija kako bi bio u prilici da proceni njihovu konkurentnost, onda nije potrebno da definiše iznos koji namerava da potroši na angažovanje agencije. Ipak, veoma je važno da agenciju upozna sa visinom budžeta predviđenog za planirane aktivnosti.

Preporuka je da klijent, da bi lakše uporedio prispele ponude i izbegao skrivene troškove, traži od učesnika na javnom konkursu/tenderu da navedu iznos agencijskog honorara i šta on uključuje; koji su

dodatni troškovi; koliko koštaju dodatni sati angažovanja stručnjaka iz agencije; koliko koštaju pojedini projekti koji će klijentu verovatno biti potrebni (krizna komunikacija, projekti društveno odgovornog poslovanja, organizovanje događaja...).

- **Pitanja i odgovori**

Bitno je da klijent naznači u kom roku i formatu agencije mogu da postave pitanja u vezi sa brifom. Svim učesnicima u konkursu treba da budu omogućeni jednaki uslovi za postavljanje pitanja, a na njih klijent treba da odgovori blagovremeno, jasno i precizno.

3.4. Važni elementi ponude^{xi}

Da bi ponude agencija bile uporedive, klijent treba precizno i jasno da definiše ključne elemente koje želi da svaka ponuda sadrži. Elementi ponude mogu da budu:

- odgovor na zadatak iz brifa;
- predlog budžeta za sve elemente iz brifa;
- predlog članova tima koji će raditi za klijenta;
- predlog terminskog plana.

Što preciznije bude definisao svaki od elemenata ponude, klijent će od agencije dobiti bolje organizovane, preglednije i lakše uporedive ponude.

3.5. Format i način prezentacije

Preporučuje se da klijent u brifu naglasi:

- u kom formatu (doc, ppt...) želi da dobije agencijsku ponudu;
- na koji način želi da ponuda bude predstavljena;
- koje vreme agencija ima na raspolaganju za predstavljanje svoje ponude.

Ukoliko je predviđeno da agencije svoje ponude predstavljaju uživo, na sastanku sa klijentom, nije neophodno tražiti da ponude dostave unapred. Direktno predstavljanje je i najbolji način da se izbegnu nedorečenosti ili pogrešno čitanje važnih delova ponude.

3.6. Rokovi i redosled koraka

Preporučuje se da klijent precizno definiše sve faze i korake konkursnog procesa, i da za svaki od njih navede konkretan vremenski rok. Jasni vremenski okviri i klijentu i agenciji pomažu da efikasno rasporede svoje vreme i resurse tokom konkursnog postupka, i da se izbegnu moguće nedoumice u pogledu redosleda koraka pre i posle dostavljanja ponude.

Ukoliko je predviđeno da se konkurs odvija u fazama, klijent bi trebalo da precizno definiše rokove u kojima od agencije očekuje da izvrši konkursne zadatke, kao i cilj svakog dela procesa selekcije.

3.7. Finansijska nadoknada agencijama koje učestvuju u konkursu

Klijent bi, u skladu sa dobrom praksom, trebalo da se unapred izjasni o finansijskim uslovima konkursa, odnosno da odredi jednaku, pravičnu nadoknadu za agencije koje u njemu učestvuju. Ova suma bi trebalo da pokrije osnovne troškove u izradi konkursnog zadatka.

4. Agencijska ponuda

Pošto klijent odluči koje su agencije/konsultanti ušli u najuži izbor, preporučuje se da im omogući predstavljanje konkursnog zadatka. Ovo je prilika da se svi elementi pisane ponude detaljno objasne, i da se otklone eventualne nedoumice.

4.1. Preporuke za predstavljanje ponuda

Bilo da se predstavljanje ponuda organizuje u prostorijama klijenta ili u prostorijama agencije, neophodno je da se unapred utvrde i obezbede svi tehnički uslovi, kao i da se odredi ko su učesnici i koliko će predstavljanje trajati. Uobičajeno je da svaka agencija za svoje izlaganje na raspolaganju ima najmanje jedan sat.

Budući da predstavljanje ponude traži koncentraciju i dobru pripremljenost, kao i da je reč o delu konkursnog postupka koji nosi veliku težinu pri donošenju konačne odluke o izboru kandidata, veoma je važno povesti računa o tome da tokom sastanka ne bude ometanja sa strane – ulaženja i izlaženja, korišćenja mobilnih telefona, nameštanja projektora, laptopova, ili klima uređaja. Najbolje je da pre početka predstavljanja ponude u prostoriji budu obezbeđeni uslovi koji isključuju ometanje izlaganja ili ga svode na minimum.

Dobri običaji nalažu i da obe strane – i klijent i agencija – unapred najave ko će biti njihovi predstavnici na sastanku. Zbog njegove važnosti, uobičajeno je da to budu prvi ljudi iz oba tima.

4.2. Preporuke za formiranje cene

Da bi njihove ponude bile uporedive, preporučuje se da se agencije pridržavaju strukture koju je zadao klijent. Dodatne aktivnosti, ako ih ima, treba da budu jasno izdvojene i kvantifikovane da bi mogle da budu zasebno procenjene.

Ako u procesu izbora agencije postoji projektni zadatak, klijent treba da predvidi i stavku budžeta koju je spreman da odvoji za taj projekat.

Cena koju agencija ponudi treba da bude prikazana jasno i razložena na detaljne stavke. U skladu sa načelom transparentnosti, agencije treba da se uzdržavaju od takozvanih skrivenih troškova.

5. Izbor agencije/konsultanta

5.1. Analiza ponuda po kriterijumima i ponderima

Na osnovu jasno sagledanih ciljeva u komunikaciji i potrebe za novom agencijom/konsultantom, konkursni tim će odredi kriterijume i pondere na osnovu kojih će ocenjivati i vrednovati učesnike javnog konkursa/tendera. U ovoj fazi veoma je važno imati realna očekivanja, jer koliko god da je brif kvalitetan, a agencija/konsultant stručan, iskusan i analitičan, ponuda ne nudi gotovo rešenje, već više služi kao pokazatelj načina i pravca razmišljanja, planiranja, rada i merenja rezultata.

Prilikom definisanja i vrednovanja ovih kriterijuma, članovi konkursnog tima treba da imaju na umu da će im kandidati predstaviti svoje viđenje njihovog pozicioniranja u javnosti i unapređenja komunikacije, dok će konkretni zadaci pokazati analitičke i kreativne sposobnosti agencije, uključujući i to na koji način pristupa planiranju, razradi i evaluaciji aktivnosti.

Nije u skladu sa prihvaćenim standardima javnih konkursa/tendera da se od učesnika traži da razrade komunikacijsku strategiju ili daju gotova kreativna rešenja za kampanje. Pošto agencije učestvuju na brojnim konkursima, bilo bi nerazumno od njih tražiti da u toj meri troše svoje resurse. Ovo treba očekivati tek od agencije/konsultanta koji pobedi u procesu selekcije.

Preporuka je da glavni kriterijumi za izbor kandidata budu njegove specifične ili dominantne veštine u komunikaciji, broj i raspoloživost zaposlenih, iskustvo, dosadašnji rezultati i takozvani geografski dometi ili kulturološko uklapanje.

Iako takođe značajan kriterijum, finansijska ponuda agencije ne bi trebalo da bude dominantan činilac prilikom vrednovanja ukupne agencijske prezentacije, portfolija i ponude.

Ostale korisne informacije koje svakako treba uvažiti jesu:

- nagrade koje ima agencija/konsultant;
- članstvo u ključnim strukovnim organizacijama kao što su nacionalna, regionalna i svetska udruženja profesionalaca u oblasti komunikacija;
- upis agencije/konsultanta u odgovarajuće privredne registre.
- učešće na stručnim skupovima, objavljivanje članaka u časopisima i drugo angažovanje na profesionalnom razvoju timova i struke.

Svi učesnici javnog konkursa/tendera treba da budu upoznati sa kriterijumima na osnovu kojih će biti doneta odluka, kao i da znaju koja je ponderisana vrednost svakog od njih. U interesu je objektivnosti postupka i da svi članovi konkursnog tima budu podjednako informisani tokom čitavog procesa selekcije, da učestvuju u svim fazama susreta sa svakim od kandidata, kao i da lično evaluiraju prispele ponude.

5.2. Temeljna pravila pravičnog i transparentnog postupka

Sledeća pravila, zasnovana na propisima, oprobanoj praksi i dobrim običajima struke, obezbediće čvrst okvir za pravičan i transparentan postupak izbora agencije/konsultanta:

- dobra priprema klijenta i izrada jasnog brifa za sve učesnike u konkursu;
- ravnopravno, istovremeno i pravovremeno deljenje svih bitnih informacija sa svim učesnicima u konkursu;
- jasni kriterijumi za vrednovanje i izbor svih kandidata;
- zaštita intelektualne svojine i autorskih prava uz puno poštovanje tuđeg rada i ideja^{xii};
- zaštita poverljivih podataka obostranim potpisivanjem dokumenata o poverljivosti; klijenti na ovaj način štite podatke o učesnicima konkursa, a agencije/konsultanti se obavezuju da u spoljnoj komunikaciji neće koristiti informacije iz brifa koji su dobile od klijenta tokom konkursa;
- klijent i kandidati sve vreme konkursnog procesa treba da pokazuju međusobno poštovanje i poštovanje prema idejama koje se plasiraju;
- svi dokumenti koji se potpisuju tokom i nakon konkursa treba podjednako da štite obe strane u ovom procesu, a ne samo jednu.

6. Obaveštavanje agencija o rezultatima konkursa

Pošto klijent izabere agenciju sa kojom će zaključiti ugovor o saradnji, sve učesnike treba da obavesti o rezultatima konkursa i obrazloži svoj izbor. Time doprinosi transparentnosti procesa i svodi na najmanju meru povode i prostor za eventualne nesporazume i javno nezadovoljstvo učesnika u konkursu.

Preporuka je da se za svaku agenciju/konsultanta pripremi poseban odgovor i pošalje na pojedinačne adrese. Obrazloženje treba da sadrži osvrt na sve dobre strane i nedostatke agencijske ponude i njenog predstavljanja u skladu sa definisanim kriterijumima evaluacije. Agencijama treba vratiti kreativna rešenja, kako bi se jasno pokazalo da iznesene ideje neće biti zloupotrebjene.

Svi koncepti i konkretni predlozi koje agencije predstavljaju tokom konkursa ostaju njihovo vlasništvo. Ukoliko klijent želi da iskoristi neku od predloženih ideja, o tome treba da obavesti agenciju i ponudi nadoknadu za otkup ideje. U slučaju da se neke ideje podudaraju sa idejama agencije koja je pobedila na konkursu, potrebno je, u skladu sa pozitivnim propisima i dobrom praksom, da se o tome obavesti druga agencija.^{xiii}

7. Uspostavljanje poverenja i saradnje nakon izbora

Kada je konkurs završen i ugovor sa izabranom agencijom/konsultantom potpisan, sledi proces izgradnje kvalitetnog i produktivnog odnosa koji će prerasti u partnerstvo.

Na početku saradnje mogu biti od pomoći sledeće preporuke:

- agencija je odabrana da bude partner, što znači da radi sa klijentom, a ne za njega. Izgradnja partnerskog odnosa je dvosmeran proces. Klijent treba da iskoristi svaku priliku za otvorenu i dvosmernu komunikaciju sa svojom agencijom;
- klijent treba da dopusti agenciji da ga savetuje: to je put u međusobno upoznavanje i poverenje;
- dobar brif ostaje kamen temeljac u odnosima klijenta i agencije. U toku konkursa, on je odlična osnova za izbor najboljeg partnera, ali i sva buduća podrška koju klijent očekuje od agencije počiva na kvalitetu brifova. Klijentu se preporučuje da svoju agenciju redovno, blagovremeno i precizno informiše o svim elementima koji su važni za njihov zajednički posao;
- povratne informacije su od presudnog značaja za uspeh saradnje i rezultate koje klijent i agencija zajedno postižu. Poželjno je da ih razmenjuju i kada jesu i, naročito, kada nisu zadovoljni rezultatima zajedničkog rada. One su osnova za otvorenu i konstruktivnu komunikaciju, i pomažu da se definišu oblasti u kojima su potrebna poboljšanja;
- poželjno je da klijent od samog početka definiše merljive indikatore uspeha na osnovu kojih će vrednovati rad agencije. Jednako je važno i da agencija može da vrednuje klijenta i pruži mu

povratne informacije o načinu na koji on upravlja njenim radom. Merljivi ciljevi bi trebalo da prate svaku konkretnu aktivnost ili projekat iz oblasti komunikacija. Preporuka je da se evaluacija saradnje putem izračunavanja vrednosti ključnih indikatora efikasnosti radi na kvartalnom, polugodišnjem i godišnjem nivou;

- klijent treba da se ponaša prema agenciji na način na koji se ponaša prema svojim zaposlenima jer je ona njegovo „istureno odeljenje“. Baš kao i njegovi zaposleni, i njegova agencija treba da bude dobro informisana, motivisana, a između klijenta i nje treba da postoji otvorena dvosmerna komunikacija.

ⁱ Eng. kompletna usluga. Objašnjenja svih stranih pojmova korišćenih u tekstu Upustva nalaze se u fusnotama.

ⁱⁱ U nas već dugo odomaćena skraćenica PR potiče od engleskog izraza *public relations*, u značenju *odnosi s javnošću*. Digitalni PR je uobičajen naziv za ukupnu komunikaciju u digitalnim medijima, pre svega na društvenim mrežama, koja udružuje brendiranje, informisanje, marketing i krizno komuniciranje.

ⁱⁱⁱ Umesto “Sektor nabavke” u svakodnevnoj komunikaciji uobičajio se i engleski termin *Procurement*, u značenju organizacione jedinice klijenta koja se bavi optimizacijom troškova nabavke proizvoda i usluga zadatog kvaliteta.

^{iv} Ovaj sporazum se u kolokvijalnoj komunikaciji često naziva i NDA, što je skraćenica od engleskog *Non-Disclosure Agreement*.

^v U praksi se za ovaj pisani zahtev za informacijama o kapacitetima agencija koristi i američki termin *Request for Information (RFI)*. U evropskim zemljama se za dokumentaciju o radu agencije koristi i termin *Credentials*.

^{vi} Za sastanak klijenta sa agencijom radi sticanja što boljeg uvida u kompatibilnost timova u praksi se koristi i engleski termin *Chemistry Meeting*.

^{vii} Od engleskog *brief*, odomaćen engleski termin za projektni zadatak koji klijent daje agenciji/konsultantu.

^{viii} U praksi se često upotrebljava engleski termin *stakeholder*, kojim se označava pojedinac, grupa ljudi ili organizacija čiji se interesi, potrebe ili mišljenja moraju uzeti u obzir. Oni imaju određeni interes u temi ili problemu, bilo zato što su njima direktno pogođeni ili zato što bi mogli da imaju uticaj na njihov ishod.

^{ix} Eng. razlog za verovanje. Izraz se odnosi na činjenice, svedočenja korisnika ili druge podatke koji potvrđuju ono što kompanija obećava ili tome idu u prilog.

^x Pojam ključni indikatori efikasnosti prevod je engleskog termina *Key Performance Indicators (KPIs)*, koji se često koristi u poslovnoj komunikaciji.

^{xi} Za dokument kojim se u postupku nabavke od potencijalnih saradnika ili dobavljača traži ponuda koristi se i američki poslovni termin *Request for Proposal (RFP)*.

^{xii} Za rešavanje eventualnih sporova zadužen je Sud časti DSOJ.

^{xiii} Za poštovanje autorskih prava koristi se i engleski termin *Copyright*.