

УВОД

Индустрија комуникација у Србији је достигла стадијум развоја у којем и клијенти и агенције изражавају незадовољство процесом спровођења пичева (Pitch).

ИАА Србија је као трипартитна асоцијација идентификовала ово питање као једно од најважнијих када је подизање стандарда у струци у питању. У циљу актуелизовања теме и почетка рада на писању Водича, који ће бити прихваћен од стране струке, ИАА је организовао панел посвећен пичевима – Београд, 2. јун 2014. године. Очекивано, панел је био успешан у доношењу закључка да је српској индустрији комуникација потребан документ – Водич о пичевима, по узору на развијена тржишта. ИАА је као репрезентативна асоцијација означен као носилац пројекта. Након тога Радна група ИАА је у лето 2014. године започела писање документа користећи све расположиве изворе, а онда га проследила чланству на изјашњавање.

О ДОКУМЕНТУ

Овај документ представља Водич који помаже агенцијама и оглашивачима како да организују, воде и окончају процес пича у циљу успостављања што квалитетнијег односа.

Један од најважнијих циљева оглашивача је да изграде и поседују јаке брендове. Идући том логиком, избор одговарајуће агенције, јер оне имају итекако важну улогу у стварању јаких брендова, представља императив.

Искуство и статистика показују да најбољи пословни резултати произлазе из дугорочне сарадње агенције и клијента. Такође, показало се да се велики број пичева расписује не као последица лошег пословног резултата, већ као последица поремећеног односа агенције и клијента или као резултат пословне праксе и корпоративне политике оглашивача (клијента). Зато је веома важно да обе стране идентификују проблеме и покушају да их реше пре доношења одлуке о расписивању пича.

Када се донесе одлука о расписивању пича, Водич описује одговарајући правац деловања, корак по корак, односно припрему обе стране како би процес био ефикасан и правичан за све његове учеснике.

Када је форма у питању, важно је истаћи да се ради о Водичу, скупу препорука о организовању, вођењу и закључењу пича, који би требало да допринесе обема странама да заснују однос на поверењу и међусобном уважавању. Он клијентима помаже да пронађу агенцију која ће задовољити њихове потребе, а агенцијама да успешно пролазе кроз пич.

Водич се у највећој мери ослања на најзначајнији међународни документ – WFA/EACA Guidelines on Client-Agency Relations and Best Practice in the Pitch Process. Такође, као веома инспиративан послужио је и пример огранка ИАА Уједињених арапских емирата – Best Practice in The Pitch Process.

Овај документ је намењен агенцијама и њиховим клијентима, као заједнички оквир у којем би требало да се крећу приликом пич процеса.



ПРЕ ПИЧА – НАЈВАЖНИЈА ПИТАЊА

Зашто се расписује пич?

Искуство показује да дугорочан партнерски однос клијента и агенције доноси боље резултате и доприноси успешности брендова. Обе стране би требало да буду веома обазриве и свесне ризика које расписивање пича подразумева. Осим тога, пич подразумева веће трошкове за све заинтересоване стране, односно озбиљан притисак на ресурсе.

Више је разлога због којих клијент може разматрати промену агенције:

Постојећи уговор о сарадњи са агенцијом ускоро истиче, а ревизија је обавезна

Пракса клијента да на сваке три године организује пич

Мења се правни статус клијента (Нпр. Повезивање или спајање две компаније на глобалном, регионалном или локалном тржишту)

Постоји стратешко неслагање или лош креативни учинак

Незадовољавајућа медијска стратегија

Лоши продајни, односно пословни резултати који се могу приписати неодговарајућој комуникацијској стратегији

Незадовољство сервисом агенције

Агенција жели да преузме посао за конкурентску компанију

Расписивање периодичних пичева као инструмента евалуације досадашњег рада агенције (Компанијско правило

Улазак новог клијента на тржиште

Одлука о консолидовању буџета на глобалном нивоу

Постоји неки други разлог због којег једна или обе стране желе да прекину сарадњу

Реализовање годишњих (периодичних) и пројектних пичева

Клијент верује да ће расписивањем пича доћи до бољих/јефтинијих услуга, односно услова оглашавања

Преиспитивање

Постоји низ питања које би обе стране у процесу требало саме себи да поставе пре самог расписивања пича:

1. Клијент

Пре него што одлучи да распише пич, клијент би требало да се запита да ли евентуално постоји интерни/компанијски проблем који доводи до лошијих пословних резултата, односно да ли резултати пословања уопште налажу промену агенције?

Такође, важно је запитати се да ли је предузето све како не би дошло до пича, односно да ли је темељно преиспитан рад са досадашњом агенцијом.

Клијент би требало да има јасан циљ који жели да постигне расписивањем пича и да претходно утврди да ли обим и вредност посла оправдавају његово расписивање. Уколико се одлучи за тзв. фул пич (Full pitch) потребно је преиспитивање свих чињеница и налажење оправдања за њега или се определи за другу опцију.

Имајући у виду трошкове и ризике у вези са изласком на пич, требало би размотрити све алтернативне опције за именовање нове агенције.

Уколико је потребна специјализована услуга, требало би тражити агенцију специјализовану за ту врсту услуге, ону која има релевантно искуство или способност. Ако је потребно искуство рада са одређеним производом или индустријским сектором, требало би разматрати понуду агенција са специфичним искуством.

2. Агенција

Слично томе, пре него што агенција одговори на позив на пич, она би требало да постави себи неколико питања како би се осигурала да је одговарајуће позиционирана за пич на којем би учествовала. Требало би да утврди да ли је потенцијални клијент компатибилан са њиховим вештинама, корпоративном културом и пословним циљевима, као и да ли постоје сукоби унутар њиховог постојећег пословног портфолија. Лако се догађа да агенција буде привучена, нарочито ако се ради о великом бренду, а онда се утврди да су трошкови сервисирања бренда такви да је посао потпуно неисплатив. Агенција такође треба да размотри финансијски углед клијента и његову репутацију када је плаћање услуга агенцијама и медијима у питању.

Ако из било ког разлога процени да не би требало да излази на пич, важно је да то уради на професионалан начин, уз јасно образложење.

У већини случајева, такав став обезбеђује углед агенције код клијента на дужи рок.



Како променити агенцију без промене агенције?

Препорука за обе стране је да се потруде да им однос профункционише, пре него што дође до одлуке о расписивању пича.

Пич процес захтева време и ресурсе, а искуство широм света каже да непотребна и недовољно организована промена агенције може донети више штете него користи.

Зато је увек препоручљиво и мудро да клијент и агенција отворено разговарају о проблемима. Такође, добру праксу представља увођење сталне ревизије на годишњем нивоу, када би требало преиспитивати заједнички рад, на који начин он може да се унапреди, итд. Понекад незнатне модификације у раду или персоналне промене могу брже и ефикасније решити проблем на релацији клијент-агенција.

Јасно постављени циљеви и транспарентност у резултатима дају могућност и клијенту и агенцији да имају прецизну слику свог рада.

Обезбеђивање кључне подршке

Ако је озбиљним радом и узимањем у обзир више могућности маркетинг тим донео одлуку о потреби за променом агенције путем пича, финансијска улагања и време које ће се посветити раду на овом питању требало би да одобри руководство компаније.

ПОЧЕТАК

Формирање пич тима

Када клијент дође до закључка да је пич једини одговарајући пут за остварење пословних циљева, потребно је да формира мању управљачку групу која ће водити процес и која ће на крају бити одговорна за његов исход. Најчешће ће група укључити директора маркетинга, истраживања и комуникација, кључне бренд менаџере, медија менаџера, директора набавке и, евентуално шефове финансијских и стратешких одељења, односно продаје.

Ова група менаџера требало би да има широк спектар вештина и знања потребних за овакву врсту посла. Неопходно је да она направи листу приоритета, дефинише циљеве пича, одвијање процеса, критеријуме пича и пондер сваког од њих.

Помоћ стручњака

И у идеалној ситуацији управљање пичом је дуготрајан и изазован посао. Како управљање пичом није свакодневан посао за клијента, потребно искуство или знање можда није доступно унутар саме компаније. У зависности од тога да ли клијент жели да именује креативну, медијску или специјализовану агенцију, требало би да одреди користи и релативне трошкове ангажовања независног стручњака који ће надгледати процес. Специјализовани консултанти могу помоћи у успостављању транспарентности процеса, у управљању логистиком, проналажењу агенција и припреми ужег избора за разматрање, а након тога у прављењу распореда састанка. Ово ослобађа руководиоце те врсте посла, убрзава процес и омогућава пич тиму да се фокусира у завршној фази на процену и доношење коначне одлуке.

Улога Сектора за набавке (Procurement)

Последњих неколико година све се више ставља фокус на смањење трошкова организовања пича, односно пословања уопште. Укључивањем руководиоца сектора набавке у процес пича, цена је добила несразмеран значај у односу на холистички приступ који подразумева квалитет рада и укупну вредност.

Потребно је да сектор набавке развије целовит преглед сопствене улоге и да еволуира у идентификовању ефикасности – могућности за додатну вредност, а не пуко смањење трошкова.

Укључивање руководиоца сектора набавке ће вероватно трајно остати део процеса пича. Ипак, остаје потреба да њиховим ангажовањем треба пажљиво управљати. Одлучивати о агенцији као партнеру у важном делу пословања искључиво на основу цене рада не резултира квалитетном и успешном сарадњом.



Постављање циљева и основ процене

Први постављени циљ управљачке групе је да одреди циљеве и оквир пича. Потребно је утврдити критеријуме на основу којих ће се евалуирати – оцењивати и вредновати ужа листа агенција. Ови критеријуми се могу фокусирати на потребне специфичне вештине, искуства из прошлости или достигнућа, тзв. географски домета или 'културолошко уклапање' агенције.

Да би се ефикасно применили ови критеријуми, биће неопходно за управљачку групу да анализира потребу за новом агенцијом и шта су кључне комуникационе поруке и активности у маркетиншкој комуникацији њиховог бренда којима се тежи.

Супротно овим критеријумима је да свако од чланова пич тима маркира одређену агенцију. Ради лакшег управљања процесом, критеријуми се могу сажети у генеричком наслову брифа, који ће се делити са агенцијама на ужој листи.

Разматрање вредности посла – буџет

Вредност посла ће утицати на све аспекте процеса пича и на крају, избор агенције. Висина буџета ће утицати на ресурсе које агенција нуди клијенту у процесу пича. Како би предлози агенција били што оптималнији, добро је да клијент на почетку процеса дефинише обим посла и расположиви буџет или да се финална цена рада агенције и продукције понуди након што клијент који је расписао пич утврди обим посла.

Ово је посебно важно приликом расписивања медијских пичева који подразумевају и приказ услова оглашавања по медијима који су у директној корелацији са висином буџета.

Одлука о типу агенције

У овој фази важна одлука за пич тим је да идентификује тип агенције који би био најприкладнији за вођење комуникације и маркетиншких активности компаније. Тзв. фул- сервис агенција може понудити целокупна решења; али ако се ради само о делу посла за који су потребне посебне вештине, као што је пружање услуга које се примењују у дигиталним медијима, директни маркетинг, ПР или у области пружања услуга у области планирања и закупа медијског простора, може бити ефикаснија за све заинтересоване да се фокус ограничи на специјализоване агенције. Други разлози могу бити да клијент жели или је у обавези да сарађује са глобалном, регионалном мрежом или локалном агенцијом.

ДЕФИНИСАЊЕ ИНИЦИЈАЛНЕ ЛИСТЕ АГЕНЦИЈА (ШИРИ СПИСАК)

Индивидуално знање пич тима, као и локална истраживања ће омогућити групи да састави иницијални списак потенцијалних агенција које имају неопходан ниво искуства и вештина које су потребне за предстојећи посао. Веома је важно дефинисати 'правила сукоба интереса', тако да агенције које директно раде са конкурентским брендovima или имају везу са конкурентским компанијама буду идентификоване и највероватније елиминисане са шире листе, осим ако пословна политика компаније није другачија. Када је реч о медијским агенцијама постоји обавеза да оне клијенту обезбеде јасан и чврст доказ о заштити тајности података (confidentiality).

Превише агенција на иницијалном (ширем) списку требало би избегавати јер то компликује процес доношења одлука, а носи незнатне користи. Јасни и недвосмислени критеријуми оцењивања су од суштинског значаја, уз пажљиви и детаљни преглед од стране пич тима или именованог консултанта - специјалисте. Коначна листа потенцијалних агенција ће идеално садржати не више од шест агенција.



Упознавање и Уговор о поверљивости

Пошто су утврђена правила сукоба интереса и раније постављени критеријуми оцењивања, прегледан рад и уочене релативне предности агенција на широј листи, долази време да се оне боље упознају. Циљ је да се у наредној фази скрати листа елиминисањем најмање атрактивних опција, а затим повећа фокус на преосталим агенцијама.

- Почетни контакт требало би остварити писменим путем ка свим агенцијама на дугој листи са питањем да ли су заинтересовани да буду узете у обзир.
 - Агенцијама које позитивно одговоре требало би послати уговор о поверљивости информација (Non-disclosure agreement, NDA) на потписивање. Овај документ ограничава обелодањивање процеса, разговора или пословних информација медијима, конкурентима или било којој трећој страни. Он би такође требало да штити агенцију, односно њихов рад током процеса. Уколико концепт, односно идеја произведена од стране агенције која није изабрана на пичу, буде од интереса за клијента, он би требало да преговара о куповини права на исту, како би могао да је користи.
- У случају медијског пича, клијент може да дозволи агенцији преговарање са медијима како би се постигле оствариве цене и спречио дампинг.

Са потписаним НДА од стране агенција и клијента, постоје две опције за наредне кораке: Захтев за документацијом о раду агенције (Credentials) и Захтев за информацијама (Request for Informations, RFI) са упитником који би агенцији требало да попуне информацијама о детаљима корпоративне структуре, ресурсима, вештинама, искуству, итд.

Хемија

Као алтернатива или као пропратна активност, пошто добију РФИ информације, односно Credentials организује се тзв. Chemistry meeting.

Он може бити организован са члановима пич тима и евентуално другим руководиоцима са стране клијента: ово ће бити продужена посета са састанцима и презентацијама различитих делова агенције.

Која год опција је изабрана, циљ овог иницијалног контакта је да клијент –пич тим, стекне увид у квалитет рада, искуство, тзв. портфолио и начин рада. Важно је да клијент идентификује кључне особе које су укључене у пич, као и менаџмент који води посао. Такође, важно је да агенцију информише о свим важним чињеницама везаним за компанију, односно брендове.

Агенција би требало да обезбеди податке о кључним члановима свог тима, алатима које поседује, бизнису и начинима решавања проблема, као и да достави преглед својих специјалности. Разговори могу бити у општим цртама, са сличним питањима или клијент може постављати питања о томе како се агенција носила са сличним изазовима

у прошлости.

Све информације прикупљене имају за циљ да помогну процес формирања ужег избора и требало би да буду пажљиво прегледане. Уколико се током прегледа уочи да постоји празнина у информацијама, од агенције се могу затражити додатни детаљи. Коришћењем критеријума оцењивања који је претходно договорен, поред личних искустава током недавних контаката, сваки члан пич тима требало би да је у стању да идентификује сваку агенцију и самим тим одреди две до три, које најпре долазе у обзир. Пре састављања ужег избора, препоручљиво је проверити да ли су све агенције које су посећене или контактиране и даље заинтересоване за наставак процеса.

Учешће садашње агенције пичу

Често уговорне или договорене обавезе захтевају да садашња агенција учествује у пичу. У овим околностима, посебно је важно да се обавесте све потенцијалне агенције да ће актуелна агенција бити учесник пича, али да је циљ клијента да изабере агенцију која ће најбоље одговорити на његове потребе. Ова информација ће утицати на интересовање агенција за учешће. Садашња агенција ће у већини случајева бити позвана да учествује у пичу, осим ако је дошло до озбиљног нарушавања пословног односа са клијентом.



Теме које бриф покрива

Конкретне теме које би требало да буде покривене детаљно у брифинг документу обухватају следеће:

1. Преглед бренда или бизниса

Клијент би требало да пружи детаљан преглед бренда (или свог бизниса), укључујући и то да ли се ради о новом производу или услузи, поновном покретању или поновном репозиционирању. Детаљне информације о производима, ранијим маркетиншким активностима и садашњим или будућим потребама требало би обезбедити заједно са било којим специфичним изазовима које треба решити и улози маркетиншких комуникација у бренд стратегији. Ако пич покрива све клијентове производе или велики број, бриф би требало да обухвати укупну стратегију, а онда утврдити на које брендове, производе или услуге би се требало фокусирати.

2. Конкретан задатак

Агенцијама које учествују на пичу потребно је што јасније и прецизније изложити задатак брифа, односно шта клијент жели да добије на пичу. Тражити “све одједном”, као што је целокупна стратегија комуникације представља веома обиман и амбициозан захтев на који је у релативно кратком року готово немогуће адекватно и квалитетно одговорити.

Задаци брифа су најчешће:

- Нова комуникацијска платформа за одређени бренд
- Лансирање нове кампање на садашњој платформи
- Увођење новог производа на тржиште
- Увођење подбрендова
- Репозиционирање бренда
- Слично

3. Кључни индикатори ефикасности (Key Performance Indicators, KPI)

КПИ су нужни у постављању пословних циљева као средство за мерење учинка. Типични примери КПИ које би требало поделити са агенцијама обухватају: • Удео на тржишту – у прошлости и очекивани будући резултати/циљеви. • Трендови у свести потрошача и будући циљеви

Није довољно користи квалитативне или квантитативне податке без пружања информација – резултата истраживања, који се односе на главне конкуренте.

4. Критеријуми за оцењивање

У почетним фазама састављања уже листе договорени су критеријуми оцењивања на основу којих свака агенција може да обави вредновање. Пре завршне фазе пича, процене и критеријуми мерења требало би да буду ревидирани и утврђени на начин да се осигура бодовање свих аспеката пича.

Укључивање критеријума оцењивања у брифинг документ обезбеђује транспарентност у процесу и помаже агенцијама да се за пич припреме на одговарајући начин. Добро је доносити коначну одлуку на основу укупног збира додељених оцена, иако ни емотивну реакцију пич тима и експертске групе на тзв. chemistry meetings не би требало у потпуности занемарити.

5. Профил експертског тима

Иако пич процес од почетка готово до самог краја води тзв. пич тим, тим доносилаца одлуке може бити измењен или ревидиран. Генерално, мањи тим ће донети одлуку брже од велике групе, где компромиси могу бити неопходни. Такође, тим треба да има професионалце са довољно искуства да преговарају и договарају се о питањима покренутим у завршној фази. Када је састав у питању, добро је тежити континуитету у оба тима.

Бриф треба да садржи биографије именованог тима јер то помаже агенцијама да се адекватно припреме.

6. Место: код вас или код нас?

Одлука да ли да се презентација одржи код клијента или агенције може бити стратешка, логистичка или неке друге природе. Постоје клијенти који ретко или готово никад не посећују ни сопствену агенцију, тако да би за њих било неуобичајено да одлазе у агенције.

Такође, приликом доношење одлуке, може се узети у обзир и чињеница да агенцијско окружење може бити креативније тако да ставља фокус на комуникацијска питања. Природно, познато окружење више одговара агенцијама.



7. Рокови

Са две до три агенције у ужем избору, обично подразумевамо две фазе пичирања код креативних агенција: стратешки и креативни део. Када је реч о медијским агенцијама разликујемо две фазе: Оцењивање квалитета методологије рада агенције (стратешке активности алати) и квантитативни део који се односи на предлог услова за закуп медија, односно оглашавања. Треба избегавати одуговлачење процеса, тако да се одржи почетни ентузијазам. Након слања брифа, агенцији треба обезбедити довољно времена да се припреми. Требало би да буде око три недеље. Свакој агенцији би требало обезбедити и довољно времена да представи свој рад на пројекту који је захтеван брифом. Потребно је донети одлуку о дужини времена за сваку презентацију агенција, укључујући дефинисано време за питања и одговоре и указати на то да прекорачења неће бити дозвољена.

Придржавање утврђених временских рокова током процеса је од суштинског значаја за оба тима - клијента и агенције. У току припрема за пич потребно је да агенције одрже пробу својих презентација, како би се осигурало да могу да покрију све аспекте током предвиђеног времена.

Важно је имати на уму свеукупно трајање пич процеса, од његовог расписивања до доношења коначне одлуке о избору агенције која ће у наредном периоду радити са клијентом. Процес не би требало да траје у недоглед, већ да се реализује у периоду од 60 до 90 дана када се ради о тзв. Годишњим, односно 30 дана када се ради о "пројектним пичевима".

8. Размена информација и транспарентност

Код неких клијената постоји озбиљна задршка када је дељење информација са својим потенцијалним маркетиншким партнерима у питању. То се дешава из уверења да се ради о пословним тајнама. Неспремност да деле информације или пружање непотпуних или нетачних података имаће негативан утицај на исход процеса.

Потписивањем НДА документа клијенти би требало да буду спремни да деле релевантне тржишне податке, резултате истраживања и све доступне информације које могу побољшати пич процес. Они треба да имају поверења у своје потенцијалне partnere, јер без основног нивоа поверења мало је вероватно да ће се развити однос који ће производити изузетне резултате које тражи обе стране.

9. Слање материјала за пич

Сва комуникација везана за пич треба да обезбеди заштиту свих поверљивих података. У случају да се документи везани за пич који је агенција припремила шаљу електронским путем, а пре званичне презентације, потребно је обезбедити заштиту података и једнак третман свих учесника на пичу. Рок слања документације мора бити прецизно дефинисан као и контакти особа, односно адреса на коју се материјал шаље. Такође, неопходно је да све агенције – учеснице пича добију истоветан тзв. Buying template. Ово је посебно важно код организације медијских пичева у фази достављања услова оглашавања.



ПОЈМОВНИК

Brief – Концизна и свеобухватна анализа пројектног задатка у којој клијент јасно наводи разлоге за расписивање пича, односно шта се очекује од агенција које на њега излазе. Бриф садржи приказ пословања клијента, визију, мисију, графичке стандарде, као и приказ историје самог производа за који се расписује. У брифу се наводе конкретни циљеви кампање, идентификује циљна група, стратегија клијента, рокови реализације кампање и по могућству укупна процењена вредност кампање.

Chemistry Meeting – Састанци које клијент организује са представницима агенција које су позване на пич у циљу стицања што бољег увида у квалитет рада, искуство и начин рада агенција, али и тзв. корпоративну културу, “дух агенције”, “поклапање међусобних енергија” и слично.

Credentials – Агенцијска презентација која садржи релевантне информације о пословању агенције, услугама које пружа, запосленима и клијентима са којима сарађује. Клијент их најчешће тражи од агенција које се налазе на ширем списку оних које ће позвати на пич.

Key Performance Indicators (KPI) – Кључни показатељи ефикасности који представљају скуп мера које компаније користе у циљу унапређења остваривања стратешких и оперативних циљева.

Non-Disclosure Agreement (NDA) – Уговор о заштити поверљивости информација. Потписују га агенције са шире листе које позитивно одговоре на позив за учешће на пичу.

Pitch – Конкурс за избор маркетиншке агенције (У најширем смислу) са којом ће клијент сарађивати у одређеном времену или на одређеном пројекту.

Procurement – Сектор за набавке чији је циљ да уз најниже трошкове набавке производа и услуга и њихову контролу, а на основу задатог очекиваног квалитета, обезбеди оптимално функционисање компаније.

Request for Informations (RFI) – Захтев за информацијама чија је сврха прикупљање писаних информације о величини, снази, способностима и финансијским могућностима (капацитетима) различитих агенција. Клијент их најчешће користи након потписивања НДА-с документа, (Као потврда учешћа и избору), како би саставио ужу листу агенција које ће учествовати на пичу. Како је Водич интерни документ намењен професионалцима у области маркетиншких комуникација, коришћена је терминологија уобичајена у овом послу. У самом тексту Водича није се инсистирало на превођењу англицизама, уколико су термини широко распрострањени и у тој форми се интезивно користе.



