

# BIAŁA KSIĘGA BRANŻY KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ

---

najlepsze praktyki i narzędzia  
przetargowe na digital

Rekomendacje Reklamodawców i Agencji  
na podstawie Dialogu Branżowego

**sar** :

**PSMIL**  
The power of SCM network

# Do Dialogu Branżowego dołączyły następujące związki branżowe i organizacje:

Stowarzyszenie Komunikacji  
Marketingowej SAR

The logo for SAR (Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej) features the lowercase letters 'sar' in a bold, black, sans-serif font, followed by three red dots.

Polskie Stowarzyszenie Menedżerów  
Logistyki i Zakupów PSML

The logo for PSML (Polskie Stowarzyszenie Menedżerów Logistyki i Zakupów) consists of the letters 'PSML' in a bold, black, sans-serif font, with the tagline 'The power of SCM network' in a smaller font below it.

Związek Firm  
Public Relations

The logo for ZFPR (Związek Firm Public Relations) features the letters 'ZFPR' in a large, outlined, sans-serif font, followed by a vertical line and the text 'ZWIĄZEK FIRM PUBLIC RELATIONS' in a smaller, black, sans-serif font.

Związek Pracodawców Branży  
Internetowej IAB Polska

The logo for IAB Polska (Związek Pracodawców Branży Internetowej) features the lowercase letters 'iab' in a bold, black, sans-serif font, with 'polska' in a smaller, red, sans-serif font to its right.

Międzynarodowe  
Stowarzyszenie Reklamy

The logo for IAA Polska (Międzynarodowe Stowarzyszenie Reklamy) features the letters 'IAA' in a large, bold, black, sans-serif font, with 'POLSKA' in a smaller, black, sans-serif font below it.

Organizacja Firm Badania  
Opinii i Rynku

The logo for OFBOR (Organizacja Firm Badania Opinii i Rynku) features the letters 'OFBOR' in a bold, blue, sans-serif font, with the tagline 'Organizacja Firm Badania Opinii i Rynku' in a smaller, black, sans-serif font below it.

AMS S.A.

The logo for AMS S.A. features the lowercase letters 'ams' in a bold, red, sans-serif font.

Klub Agencji  
Eventowych SAR

The logo for Klub Agencji Eventowych SAR features a black square with a white graphic element resembling a stylized 'E' or a camera lens, followed by the text 'Klub Agencji Eventowych' in a small, black, sans-serif font.

Stowarzyszenie Branży  
Eventowej

The logo for SBE (Stowarzyszenie Branży Eventowej) features the letters 'SBE' in a bold, black, sans-serif font, with the tagline 'STOWARZYSZENIE BRANŻY EVENTOWEJ' in a smaller, black, sans-serif font to its right.

Klub Producentów  
Reklamowych SAR

The logo for Klub Producentów Reklamowych SAR features the letters 'K' and 'PR' in a bold, black, sans-serif font, with the tagline 'KLUB PRODUCENTÓW REKLAMOWYCH' in a smaller, black, sans-serif font above the 'K'.

Polski Klub Brandingu SAR

The logo for Polski Klub Brandingu SAR features a black square with a white graphic element resembling a stylized 'P' or a brand mark, followed by the text 'Polski Klub Brandingu' in a black, sans-serif font.

Stowarzyszenie Organizatorów  
Incentive Travel

The logo for SOIT (Stowarzyszenie Organizatorów Incentive Travel) features the letters 'SOIT' in a bold, blue, sans-serif font, with the tagline 'STOWARZYSZENIE ORGANIZATORÓW INCENTIVE TRAVEL' in a smaller, black, sans-serif font to its right.

Konfederacja Lewiatan

The logo for Konfederacja Lewiatan features a stylized, black, sans-serif letter 'L' with a horizontal bar extending from its base, followed by the text 'LEWIATAN' in a small, black, sans-serif font below it.

Meeting Planner

The logo for MeetingPlanner.pl features a red circular icon with a white clock face, followed by the text 'MeetingPlanner.pl' in a bold, black, sans-serif font, and the tagline 'Wiedza - Narzędzia - Społeczność' in a smaller, black, sans-serif font below it.

**Patron medialny:**

The logo for MMP (Patron medialny) features the letters 'MMP' in a bold, black, sans-serif font, with a red circular icon containing a white graphic element to its right.

# Organizacje biorące udział w Dialogu Branżowym 24 listopada 2017 podpisały dokument deklaracji:

„Jako uczestnicy Dialogu Branżowego Reklamodawców i Agencji **przyjmujemy dokument Białej Księgi** Branży Komunikacji Marketingowej **jako rekomendację nowych standardów i dobrych praktyk** dla rynku komunikacji w Polsce i **deklarujemy jego promocję w środowisku i wśród swoich członków**”.



# SPIS TREŚCI

<b>WSTĘP</b> .....	<b>3</b>
Jak powstał manual przetargowy? .....	4
Po co Manual Przetargowy? .....	5
Dla kogo? .....	5
<b>WPROWADZENIE: JAK JEST TERAZ?</b> .....	<b>6</b>
Jaki model przetargu dominuje dzisiaj w Polsce? .....	8
Koszty przygotowania ofert (strategicznych, kreatywnych i cenowych) w obecnym modelu przetargu: .....	9
<b>CO MOŻEMY RAZEM ZMIENIĆ?</b> .....	<b>10</b>
Standardowe Etapy Procesu Zakupowego .....	11
Przed przetargiem. 1 etap: Analiza Potrzeb i określanie Celów Biznesowych .....	12
Budowanie wiedzy o rynku dostawców komunikacji marketingowej. 2 etap: Analiza Rynku Dostawców i opcjonalnie Zapytanie o Informację RFI (Request for Information) .....	15
Zapytanie o Informację – RFI (Request For Information) .....	16
Umowy o Zachowaniu Poufności w przetargach – NDA (Non-Disclosure Agreement) ....	18
Właściwy etap przetargu. Analiza Rynku Rozwiązań i modele przetargów w komunikacji marketingowej .....	18
Rekomendowane modele przetargów w komunikacji marketingowej .....	20
Brief przetargowy .....	23
Komunikacja w przetargach i dostępność Klienta na etapie przetargu. Brief oraz spotkania Debriefingowe i sesje kierunkowe .....	24
Minimalny czas i szczegółowy harmonogram przetargu .....	25
Zespół Oceniający w przetargu .....	26
Kryteria Oceny w przetargu .....	27
Umowa na etapie przetargu .....	27
Informacje zwrotne po zakończeniu przetargu .....	28

## REKOMENDACJE ORAZ WZORY DOKUMENTÓW I NARZĘDZIA PRZETARGOWE:

<b>PRZETARG NA DIGITAL</b> .....	<b>29</b>
Wprowadzenie .....	30
Po co standardy przetargowe w zakupie komunikacji digital? .....	31
Strefa wiedzy w obszarze digital. Gdzie szukać wiedzy? Jak Briefować? .....	34
Budowanie wiedzy o rynku dostawców w kategorii digital .....	37
Zapytanie o Informację – RFI (Request for Information) w kategorii digital .....	39
Rekomendowane modele przetargów w kategorii digital .....	39
1 Model przetargu – Zapytanie Ofertowe (RFQ – Request for Quotation) na wykonanie zdefiniowanych prac digitalowych .....	40
2 Model przetargu – Zapytanie o Rozwiązanie (RFP – Request for Proposal), a następnie Zapytanie Ofertowe (RFQ – Request for Quotation) dotyczące problemu strategicznego, biznesowego .....	42
3 Model przetargu – Selekcja partnera na podstawie zadania strategicznego z zapytaniem o cenę usług .....	47
Kosztorysowanie w kategorii digital .....	50
Kryteria i wagi ocen w przetargach digital .....	52
Ochrona praw autorskich w przetargu .....	53
Znajomość uczestników przetargu: rekomendacje dotyczące przekazania liczby i nazw Agencji biorących udział w Zapytaniu o Rozwiązanie RFP (Request For Proposal) lub w Zapytaniu o Ofertę RFQ (Request For Quotation) .....	54
Potwierdzanie uczestnictwa w przetargu i zasady dopraszania Agencji w trakcie przetargu .....	54
Opłaty w przetargach digital .....	55
Terminy płatności i koszt pieniądza w czasie, odbiory częściowe i terminowe płatności ...	57
Dodatkowe wytyczne .....	59
Słownik pojęć digital .....	59
<b>INFORMACJE UZUPEŁNIAJĄCE</b> .....	<b>60</b>
Sylwetki Autorów i Ekspertów Dialogu Branżowego .....	61

# WSTEP



# JAK POWSTAŁ MANUAL PRZETARGOWY?

Dwie organizacje branżowe reprezentujące środowisko zakupowe oraz rynek komunikacji marketingowej: Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej **SAR** oraz Polskie Stowarzyszenie Menedżerów Logistyki i Zakupów **PSML** rozpoczęły w 2015 roku **Dialog Branżowy Reklamodawców i Agencji** z udziałem najbardziej doświadczonych praktyków i ekspertów oraz przy wsparciu organizacji branżowych:

**ZFPR** – Związek Firm Public Relations

**IAB Polska** – Związek Pracodawców Branży Internetowej IAB Polska

**IAA Polska** – Międzynarodowe Stowarzyszenie Reklamy

**OFBOR** – Organizacja Firm Badania Opinii i Rynku

**KAE** – Klub Agencji Eventowych SAR

**SBE** – Stowarzyszenie Branży Eventowej

**KPR** – Klub Producentów Reklamowych SAR

**PKB** – Polski Klub Brandingu SAR

**SOIT** – Stowarzyszenie Organizatorów Incentive Travel

## **Konfederacja Lewiatan.**

Celem Dialogu Branżowego było stworzenie platformy wymiany wiedzy i oczekiwań obu stron oraz opracowanie najlepszych standardów zakupowych i przetargowych w kategoriach marketingowych, mając na uwadze równość i partnerstwo biznesowe stron oraz najwyższą możliwą efektywność w zakupach marketingowych.

## **Dialog objął cykl spotkań edukacyjnych i strategicznych:**

- grudzień 2015–styczeń 2016 – spotkania inicjujące projekt;
- kwiecień 2016 – oficjalne otwarcie dialogu – spotkanie strategiczne;
- kwiecień–wrzesień 2016 – spotkania etapu strategicznego;
- październik 2016–październik 2017 – 40 spotkań w 8 obszarach tematycznych: media, komunikacja digital i full service, komunikacja PR, branding, eventy, incentive travel oraz produkcja filmów reklamowych;
- wrzesień 2018–maj 2019 – spotkania z udziałem Reklamodawców i Agencji Badawczych zrzeszonych w Organizacji Firm Badania Opinii i Rynku dotyczące 9 obszaru – badania.

## **Uczestnicy Dialogu i autorzy Manuala Przetargowego:**

- 78 ekspertów Dialogu z Działów Zakupów, Marketingu i Agencji – ich sylwetki znajdziesz na końcu dokumentu;
- 41 firm reprezentujących branże: FMCG, farmaceutyka, bankowość, ubezpieczenia, media i rozrywka, telekomunikacja, transport/przemysł;
- 220 uczestników spotkań otwartych.

# PO CO MANUAL PRZETARGOWY?

Manual został stworzony z myślą o codziennych zadaniach Działów Zakupów, Marketingu oraz Agencji. Celem opracowania jest ułatwienie procesów zakupowych i przetargów na usługi i produkcję komunikacji marketingowej. Manual zawiera opis najbardziej efektywnych praktyk oraz szczegółowe **wskazówki i wzory dokumentów przetargowych dla 9 kategorii marketingowych: media, komunikacja digital i full service, komunikacja PR, branding, eventy, incentive travel, produkcja filmów reklamowych oraz badania.**

**Biała Księga to opis dobrych praktyk i rekomendacji dla efektywnej i partnerskiej współpracy.**

Możesz sięgnąć tylko po wybrane rozdziały, zagadnienia czy wzory dokumentów. Każda rekomendacja Białej Księgi jest kompletna, możesz zastosować ją samodzielnie lub – dla lepszych rezultatów – razem z pozostałymi wytycznymi. **Stosowanie rekomendacji Białej Księgi w części lub całości pozostaje do indywidualnej i samodzielnej decyzji Klientów i Agencji.**

## DLA KOGO?

- Dla Działów Zakupów i Marketingu, które realizują przetargi reklamowe i poszukują optymalnych oraz innowacyjnych rozwiązań w relacji jakość–cena.
- Dla Agencji, które chcą w skuteczny sposób odpowiadać na potrzeby Klientów, rozumieć ich cele, stosowane w przetargach narzędzia i procedury biznesowe.
- Dla doświadczonych w zakupach i w marketingu, którzy chcą nabyć nowe kompetencje lub poszerzyć posiadane o perspektywę rynku zakupowego i reklamowego.
- Dla początkujących w zakupach i w marketingu, którzy chcą poznać efektywne praktyki przetargowe i modele biznesowe w poszczególnych kategoriach marketingowych.
- Dla obu środowisk, aby ograniczyć czas i koszty przetargów.



# WPROWADZENIE: JAK JEST TERAZ?

---

Najczęstsze modele przetargów  
i koszty branży

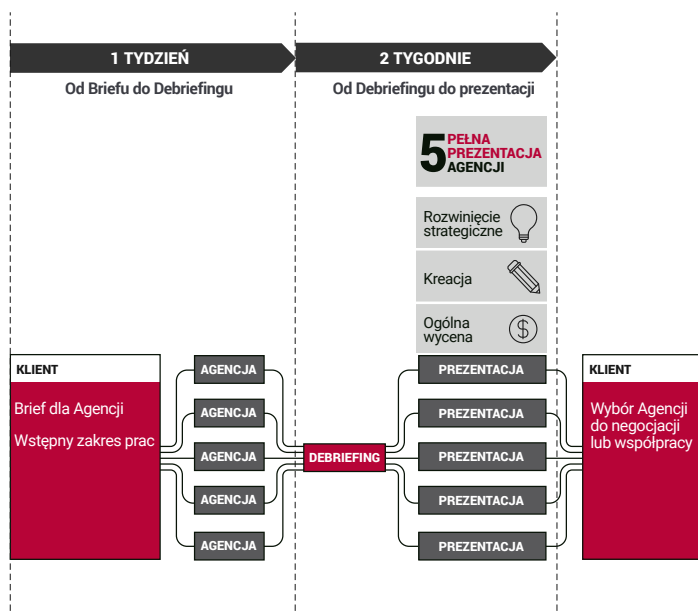
Kryzys rynków finansowych w 2007 roku oraz skala makroekonomiczna kryzysów gospodarczych zwiększyły koncentrację na optymalizacji kosztów – już nie tylko zakupu produktów, ale także usług, w tym komunikacji marketingowej.

Analizy prowadzone przez Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR wykazały, że poszukiwanie optymalizacji procesów i oszczędności nie poprawiło jednak efektywności współpracy Reklamodawców z Agencjami:

- Według monitoringu prowadzonego przez SAR **liczba przetargów reklamowych w 2016 roku wyniosła 655**. (Źródło: Portal Przetargowy prowadzony przez SAR oraz przetargi wg Monitoringu Mediów, odnotowane w mediach).
- Łączny **koszt przygotowania ofert merytorycznych i komercyjnych (projektów i materiałów reklamowych) w tych 655 przetargach w roku 2016 wyniósł dla Agencji 135 912 500 zł netto**. (Źródło: Badanie przeprowadzone przez SAR, wrzesień 2016, wśród 98 agencji członkowskich). Koszty Reklamodawców w przetargach nie są zbadane, ale z opinii Klientów wynika, że przetarg to także istotna inwestycja dla marki. Zaangażowanie zespołów Marketingu i Zakupów istotnie obciąża koszty wewnętrzne firmy, a samo przeprowadzenie przetargu nie gwarantuje, że uda się pozyskać wartościową ofertę i wybrać najlepszego partnera do kilkuletniej współpracy.
- Dodatkowo **średnio 20% przetargów kończy się bez rozstrzygnięcia** i wyłonienia partnera do współpracy. (Źródło: jw.)
- **Koszty przygotowania przetargów obciążają wszystkich uczestników rynku reklamowego, zarówno Agencje, jak i Reklamodawców**, ponieważ tak jak każdy koszt w przedsiębiorstwie muszą być skompensowane w ostatecznym bilansie firmy, co przekłada się na cenę usług dla Reklamodawców.
- **Przetarg reklamowy, inaczej niż postępowania w większości kategorii zakupowych, wymaga od Agencji opracowania wielu zadań przetargowych** (strategicznych, kreatywnych) i nie dotyczy jedynie złożenia oferty cenowej na usługi. **Wykonanie zadań do przetargu generuje koszty wewnętrzne (zespołu) oraz zewnętrzne** Agencji, które są kompensowane w cenie usług.
- **Przetarg reklamowy to także istotne koszty dla Klienta** – należy uwzględnić zaangażowanie wieloosobowych zespołów Marketingu i Zakupów na potrzeby **przygotowania przetargu, dokumentów, Briefów oraz czas poświęcony na spotkania Debriefingowe i prezentacje Agencji, a także czas niezbędny na analizę i ocenę ofert oraz koszty wdrożenia nowego partnera w ramach rozpoczętej współpracy**.
- Obu stronom relacji biznesowej brakuje **świadomości korzyści biznesowych wynikających ze stosowania standardów**.
- **Polskim dostawcom i zleceniodawcom brakuje długoletniego doświadczenia w stosowaniu efektywnych kosztowo standardów biznesowych** – polski rynek jest nadal „młody” (transformacja ustrojowa i rozwój wolnego rynku po 1989 roku).

To wszystko sprowadza się do jednego wniosku: **nieefektywne procesy przetargowe zwiększają koszty branży, zarówno Agencji, jak i Reklamodawców**.

## Jaki model przetargu dominuje dzisiaj w Polsce?



📌 kliknij i przytrzymaj

Ogólne informacje otrzymuje najczęściej 5 Agencji. Ograniczony czas i brak możliwości weryfikacji powstałych koncepcji z Klientem na wstępnym etapie oraz fakt, że wszystkie zaangażowane podmioty pracują do końca procesu, powodują, że:

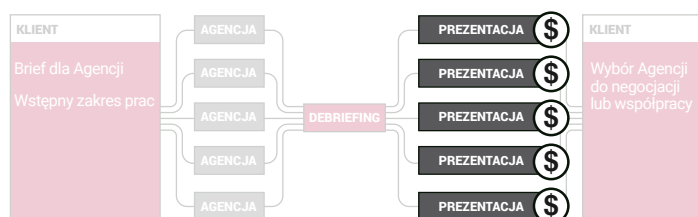
- Wynik prac 5 Agencji nie gwarantuje „trafienia w tarczę” – rozwiązania i pomysły Agencji mogą dalece odbiegać od oczekiwań Klienta, ponieważ przetarg nie umożliwiał ich weryfikacji przez Klienta aż do końcowej prezentacji.
- Koszty całego procesu dotyczą wszystkich 5 zaangażowanych do końca Agencji, włączając w to zespół Klienta, który weryfikuje 5 złożonych propozycji i ofert.
- Na prezentację końcową gotowe rozwiązania komunikacyjne (projekty kreatywne opracowane dla pomysłów strategicznych – często kilka linii kreatywnych) przynoszą wszystkie Agencje, choć zostanie wybrane tylko jedno rozwiązanie reklamowe i tylko jedna Agencja zostanie zaproszona do współpracy. Pomysły strategiczne i projekty kreatywne tworzone przez Agencje są głównym kosztem przetargu – wymagają wielogodzinnego zaangażowania zespołów Agencji i często kosztów zewnętrznych (animacje, udźwiękowienie, rysunki, makiety).

## Koszty przygotowania ofert (strategicznych, kreatywnych i cenowych) w obecnym modelu przetargu:

🔍 kliknij i przytrzymaj

RFP i RFQ razem  
41 500 PLN x 5 Agencji

💰 = 207 500 zł



**Łączny koszt 655 przetargów w roku 2016 to 135 912 500 zł**

Roczne koszty branży (po stronie Agencji) w tak prowadzonych procesach przetargowych są szacowane na 135 912 500 zł, które finalnie (bilansowane w kosztach firmy) podwyższają ceny usług komunikacji marketingowej.

Koszty Reklamodawców w przetargach nie są zbadane, ale z opinii Klientów wynika, że przetarg to także istotna inwestycja dla marki. Po stronie kosztów Reklamodawcy należy uwzględnić zaangażowanie wieloosobowych zespołów Marketingu i Zakupów na potrzeby przygotowania przetargu, dokumentów, Briefów oraz czas poświęcony na spotkania Debriefingowe i prezentacje oferentów, a także czas niezbędny na analizę i ocenę ofert oraz koszty wdrożenia nowego partnera w ramach rozpoczętej współpracy. Jednocześnie przeprowadzenie przetargu nie gwarantuje, że uda się pozyskać wartościową ofertę i wybrać najlepszego partnera do kilkuletniej współpracy.

To wszystko sprowadza się do wniosku, że koszty nieefektywnych procesów przetargowych obciążają Agencje i Klientów i nie wspierają poszukiwania szans rynkowych oraz efektywności współpracy.

# CO MOŻEMY RAZEM ZMIENIĆ?

---

Czyli standardy i dobre praktyki  
w zakupach marketingowych

Poniżej prezentujemy wypracowane podczas Dialogu Branżowego najważniejsze rekomendacje dla partnerskiej i efektywnej współpracy Reklamodawcy z Agencją w postaci wytycznych, narzędzi, modeli przetargowych i wzorów dokumentów do wykorzystywania przez obie strony.

Możesz sięgnąć tylko po wybrane rozdziały, zagadnienia czy wzory dokumentów. Każda rekomendacja Białej Księgi jest kompletna, możesz zastosować ją samodzielnie lub – dla lepszych rezultatów – razem z pozostałymi wytycznymi. **Stosowanie rekomendacji Białej Księgi w części lub całości pozostaje do indywidualnej i samodzielnej decyzji Klientów i Agencji.**

## Standardowe Etapy Procesu Zakupowego

Proces Zakupowy to wielostopniowa selekcja dostawców – podstawowe narzędzie do efektywnego i optymalnego kwalifikowania i wyboru dostawcy.

Celem Procesu Zakupowego jest:

- **wybór grupy potencjalnych dostawców** spełniających oczekiwania biznesowe i wymogi wynikające z zarządzania ryzykiem przez spółkę;
- **zidentyfikowanie dostawców**, których poprosimy o złożenie szczegółowych ofert handlowych.

Najczęściej stosowane Etapy Procesu Zakupowego:

- Zapytanie o Informację RFI – Request for Information
- Zapytanie o Rozwiązanie RFP – Request for Proposal
- Zapytanie o Ofertę / Zapytanie Ofertowe RFQ – Request for Quote.

Należy pamiętać, że nie zawsze musimy przechodzić przez wszystkie wymienione powyżej etapy, a to, jakie narzędzia zastosujemy, zależy od indywidualnej decyzji, warto jednak, by uwzględniała ona m.in.:

- kompletność opisu potrzeby biznesowej, zakresu prac, specyfikacji;
- charakter konkretnego zapotrzebowania:
  - ✓ zakup standardowy czy powtarzalny;
  - ✓ nowy produkt, nowa usługa;
- sytuację na rynku dostawców:
  - ✓ konieczność zmiany dostawcy, rezygnacja ze współpracy z obecną Agencją;
  - ✓ nowi dostawcy na rynku;
  - ✓ konieczność weryfikacji ryzyk lub szans rynkowych;
  - ✓ potrzeba wiedzy o nowych, innowacyjnych rozwiązaniach.

Poniżej prezentujemy ogólny schemat Procesu Zakupowego, zwracając uwagę, że odpowiednie przygotowanie do przetargu (przed wyjściem na rynek) jest kluczowe dla wyników zapytania.

### Jak wygląda rekomendowany model Procesu Zakupowego?



🔍 kliknij i przytrzymaj

W poniższych akapitach znajduje się opis wzorcowego Procesu Zakupowego, adekwatnego dla komunikacji marketingowej, z podziałem na rekomendowane praktyki, czynności i narzędzia.

## Przed przetargiem

### 1 etap: Analiza Potrzeb i określanie Celów Biznesowych



🔍 kliknij i przytrzymaj

Zarówno Klienci, jak i Agencje angażują w przetarg mnóstwo czasu i pieniędzy, nie zawsze jednak uzyskują to, czego oczekiwali.

Przetarg nie jest skutecznym rozwiązaniem każdego wyzwania marketingowego, biznesowego czy kosztowego i nie może być tak traktowany. Jeśli będzie miał wady, niewykluczone, że przyniesie bezproduktywne rozwiązania, generując koszty po stronie Agencji i Klienta, a wybór najlepszego partnera do współpracy czy rozwiązania nadal nie będzie możliwy.

**Organizowanie przetargu, który generuje koszty po stronie oferentów, ale nie służy wyłonieniu dostawcy a jedynie pozyskaniu danych, wiedzy czy opracowań, nie jest partnerską i odpowiedzialną praktyką.** By pozyskać informacje o rynku, cenach, konsumentach, komunikacji konkurencji, możemy wykorzystać inne dostępne narzędzia (np. Zapytanie o Informację RFI, uproszczony konkurs ofert, badanie i benchmark cen, prezentację dostawcy). Pozyskanie ekspertyz, badań czy koncepcji wymaga natomiast bilateralnych ustaleń pomiędzy zamawiającym a wykonawcą co do przedmiotu i zakresu zlecenia, jego ceny, terminu wykonania itd.

**Głównym celem przetargu powinien być wybór partnera i podjęcie z nim współpracy.**

Najczęściej spotykane powody przetargu na komunikację marketingową to:

- potrzeba zakupu nowej usługi, nierealizowanej dotychczas przez Klienta,
- zbliżająca się data wygaśnięcia obecnej umowy i potrzeba weryfikacji rynku rozwiązań/cen,
- decyzja Klienta o konsolidacji lub dywersyfikacji zleczanych dotychczas usług,
- niezadowolające wyniki współpracy z obecną Agencją,
- poszukiwanie efektywniejszych rozwiązań dla komunikacji marketingowej,
- dowolny inny powód zakończenia współpracy zgłaszany przez obecnego dostawcę lub Klienta.

Jeżeli Klient jest niezadowolony ze współpracy z obecną Agencją i z tego powodu rozważa przetarg, warto, aby najpierw określił przyczyny nieefektywnej współpracy. Sama wymiana partnera na innego, bez weryfikacji celów i kryteriów zmiany, zajmie czas i wygeneruje koszty przetargu, ale nie naprawi sytuacji. Ponieważ komunikacja marketingowa powstaje w wyniku ścisłej współpracy Klienta (jakość Briefu) i Agencji (jakość odpowiedzi na Brief), warto sprawdzić przed rozpisaniem przetargu, czy sam sposób dotychczasowej współpracy nie jest powodem braku spodziewanych rezultatów. Może to być np. wadliwy tryb realizacji umowy, ograniczony dostęp stron do niezbędnych informacji, słaba jakość komunikacji pomiędzy Klientem i Agencją, ciągła presja czasu, słabe zarządzanie czasem lub procesem, brak decyzyjnych osób na poszczególnych etapach tworzenia strategii i kreacji komunikacji, co powoduje cofanie się do wcześniejszych etapów w procesie tworzenia komunikacji. Znacznie szybszym i skuteczniejszym rozwiązaniem niż przetarg i wymiana partnera może się okazać modyfikacja sposobu współpracy z dotychczasową Agencją, połączona z ewentualną wymianą zespołu po jednej lub obu stronach.

**Z tych powodów Klientów i Agencje zachęca się do stałego i dokładnego analizowania współpracy i jej wyników. Rekomenduje się, aby przynajmniej raz w roku Klienci i Agencje dokonywali ilościowych, jakościowych i finansowych ocen współpracy.**

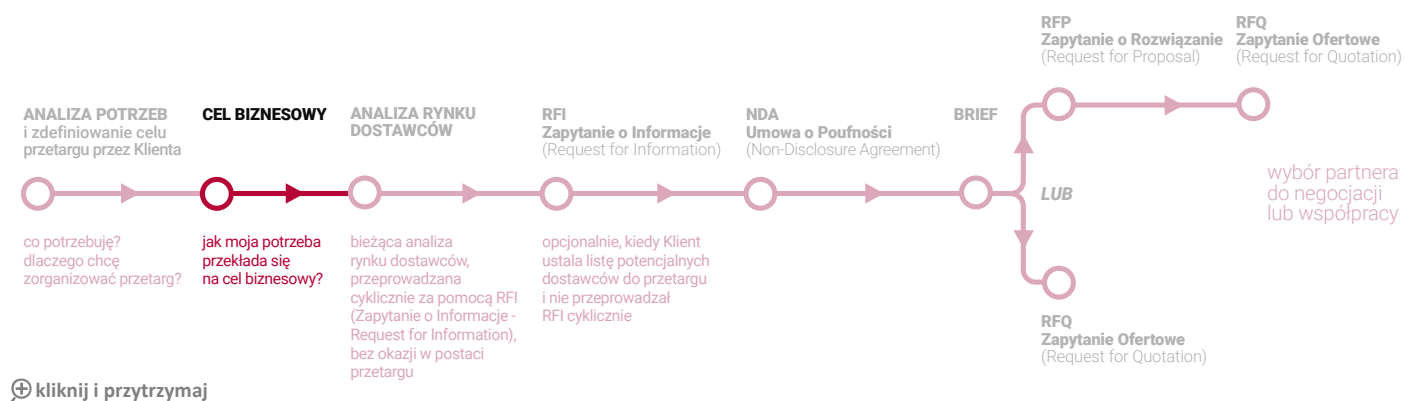
Poszukiwanie nowej Agencji, a następnie wdrażanie jej w zakres obowiązków, transfer wiedzy dotyczący dotychczasowej komunikacji, marki, sprzedaży to również czasochłonny i przez to kosztowny proces. Z doświadczeń firm z całego świata wynika, że zdarzają się niewłaściwe lub zbędne zmiany partnera. Doświadczenie pokazuje również, że trwałe relacje, połączone z długofalową strategią marki i komunikacji, sprzyjają realizacji celów biznesowych marki (polskie przykłady to nagradzane za efektywność, wieloletnie platformy komunikacji marek takich jak Play, Bank ING, PKO BP).

To wszystko skłania każdorazowo do zastanowienia się przed podjęciem decyzji o uruchomieniu przetargu. Powodów ogłoszenia przetargu może być wiele. Ważne, by Klient miał jasność co do oczekiwanego rezultatu.

**Kluczowe przed decyzją o przetargu jest zatem zdefiniowanie przez Klienta celu i zakresu przetargu oraz uzgodnienie ich ze wszystkimi zainteresowanymi wewnątrz firmy, zwłaszcza z osobami, które są zaangażowane w podejmowanie ostatecznych decyzji.**



**Następnym krokiem w Procesie Zakupowym jest określenie przez Klienta swojej potrzeby oraz celu biznesowego**, tzn.: jakie konkretnie efekty chce osiągnąć poprzez zakup konkretnej usługi i/lub produktu.



🔍 kliknij i przytrzymaj

**Analiza Potrzeb Biznesowych to zatem pierwszy etap każdego Procesu Zakupowego, kiedy Klient szczegółowo definiuje swoją Potrzebę Biznesową oraz rezultat, cel, który chce osiągnąć, kupując określoną usługę czy rozwiązanie.** Rezultat zakupu powinien się odnosić do celów strategicznych i operacyjnych firmy i jeżeli to możliwe, powinien być mierzalny (np. dotarcie z komunikatem do określonego procenta grupy docelowej, zwiększenie udziału w rynku itp.).

Zamiar konkretnego zakupu – wybór Agencji – powinien być oparty na jej potencjale realizacji tego mierzalnego celu – jest to podstawowe kryterium poprawności wyboru. Nie oceniamy jedynie, czy tanio kupiliśmy daną usługę czy produkt, ale czy było to najlepsze rozwiązanie dla osiągnięcia zdefiniowanego celu biznesowego. Należy także ustalić szczegółowe wymagania, jakie powinna spełnić zwycięska oferta. Pomocna może okazać się lista kryteriów oceny wraz z wagami, które powinny być bezpośrednio powiązane z priorytetami Klienta, określonymi na początku Procesu Zakupowego w postaci celów biznesowych. Przetarg nie jest okazją do wyklarowania i uzgodnienia potrzeb czy celów Klienta. **Szczegółowe zasady przetargu, cele biznesowe, treść Briefu, kryteria oceny i ich wagi powinny zostać zatwierdzone przez wszystkie odpowiedzialne osoby wewnątrz firmy jeszcze przed przedstawieniem ich rywalizującym Agencjom.**

**Rekomenduje się podawanie Agencjom informacji o przyczynach rozpisania przetargu, podobnie jak przekazanie celów biznesowych, wymagań oraz kryteriów i wag ocen.**

Czasami ogłoszenie przetargu wynika z podjętej już przez Klienta decyzji o zakończeniu współpracy z obecną Agencją. W takiej sytuacji w interesie obu stron leży, aby Klient uzmysłowił Agencji, że nie ma najmniejszego sensu, aby brała ona udział w przetargu i ponosiła koszty przygotowania ofert merytorycznych i cenowych. Zdarza się także, że sama Agencja, znając decyzję Klienta, nie wyrazi chęci uczestnictwa w rywalizacji.

**Rekomenduje się, aby przy każdym przetargu Klient poinformował zaproszone Agencje, czy obecna Agencja bierze udział w rywalizacji.** Jeżeli Klient nie ma zastrzeżeń do współpracy z obecną Agencją i faktycznie chce z nią kontynuować współpracę, nie powinien organizować przetargu.

Na koniec pierwszego etapu Klient powinien odpowiedzieć sobie jeszcze na pytanie o formułę współpracy z przyszłym partnerem. Czy decyduje się na jednego dostawcę dla danego zakresu prac, projektu, czy będzie go realizować z kilkoma Agencjami? Po podjęciu decyzji o modelu współpracy Reklamodawca przechodzi do kolejnego etapu.

## Budowanie wiedzy o rynku dostawców komunikacji marketingowej

### 2 etap: Analiza Rynku Dostawców i opcjonalnie Zapytanie o Informację RFI (Request for Information)



Analiza Rynku Dostawców pozwala wybierać do współpracy lub do przetargu podmioty najlepiej dopasowane do celów biznesowych Reklamodawcy przy jak najmniejszym koszcie dla obu stron.

Na tym etapie Klient zadaje sobie pytanie, czy ma dobre i aktualne rozeznanie o firmach oferujących interesujące go produkty, usługi czy rozwiązania, czy wie, kogo zaprosić do rozmów.

**W przypadku branży reklamowej (czy marketingowej) potencjalnymi źródłami dla budowania wiedzy o dostawcach i samych usługach marketingowych mogą być:**

- bazy wiedzy prowadzone przez stowarzyszenia zrzeszające Agencje,
- konkursy branżowe,
- media branżowe, prowadzone przez nich newslettery i rankingi.

**!** Rekomendowane źródła dla budowania wiedzy o dostawcach w poszczególnych kategoriach reklamowych (marketingowych) znajdziesz w każdym z 9 rozdziałów dotyczących bezpośrednio przetargów na: komunikację full service, digital, PR, media, branding, eventy, incentive travel, produkcję filmów reklamowych oraz badania.

W Polsce każde ze stowarzyszeń branżowych, które zrzesza Agencje o różnym profilu działalności, publikuje dane na temat rynku Agencji i ich osiągnięć. Stowarzyszenia prowadzą również rankingi konkursów branżowych, które oceniają: efektywność komunikacji, kreatywność, innowacyjność itp.

**W stowarzyszeniach branżowych znajdziesz:**

- **Wyszukiwarka i Portfolio SAR** [www.portfolio.skmsar.org](http://www.portfolio.skmsar.org) – zawiera prezentacje Agencji (mediowych, digitalowych, full service, eventowych, brandingowych) z możliwością ich wyszukiwania według branż, kompetencji, kategorii komunikacji, nagród itp.;
- **Związek Pracodawców Branży Internetowej IAB Polska** [www.iab.org.pl](http://www.iab.org.pl) – dane na temat rynku i Agencji digital;
- **Związek Firm Public Relations ZFPR** [www.zfpr.pl](http://www.zfpr.pl) – dane na temat rynku i Agencji PR;
- **Organizacja Firm Badania Opinii i Rynku** [www.ofbor.pl](http://www.ofbor.pl) – dane na temat Agencji Badawczych i rynku badań w Polsce. OFBOR jest związkiem pracodawców skupiającym wyłącznie certyfikowane Agencje Badawcze.

Wiele firm o dużym budżecie zakupowym ma w zespole osobę prowadzącą analizę rynku dla wybranych kategorii zakupowych na bieżąco, w sposób ciągły. Dokonuje ona prekwalfikacji dostawców, rekomendacji firm do przetargu i wówczas dodatkowy etap selekcji podmiotów z rynku nie jest konieczny – Klient korzysta z wewnętrznej bazy preferowanych dostawców. Jeśli spółka nie prowadzi Analizy Rynku Dostawców w sposób cykliczny, wówczas rekomenduje się zastosowanie Zapytania o Informację RFI (Request for Information), ukierunkowanego na konkretny przetarg w celu ustalenia listy najbardziej odpowiednich firm do planowanego przetargu.

## Zapytanie o Informację – RFI (Request For Information)



Pozwala uzyskać aktualne informacje na temat Agencji i pomaga zrealizować dwa cele:

- selekcję podmiotów, które Klient zaprosi do konkretnego przetargu;
- budowanie lub uzupełnianie wiedzy o rynku dostawców (w sposób ciągły, cykliczny) do wykorzystania w przyszłych przetargach.

Zapytanie o Informację wysyłane do Agencji często rozumiane jest jako proces selekcji podmiotów do konkretnego przetargu, dlatego rekomenduje się, aby Klient informował Agencję, jaki jest cel takiego zapytania. Klient może zaprosić do etapu RFI dowolną liczbę Agencji. W praktyce liczba ta będzie ograniczona możliwościami rzetelnej analizy przez Klienta wszystkich zebranych odpowiedzi (rekomendujemy automatyzację tego procesu).

Jeśli Klient posiada wiedzę o rynku i chce zastosować RFI jako etap selekcji Agencji do planowanego konkretnego przetargu, może ograniczyć liczbę Agencji, do których kieruje Zapytanie o Informację, do tych, które w jego ocenie będą w stanie sprostać oczekiwaniom w tym konkretnym przetargu.

### Zapytanie o Informację to pierwsza selekcja potencjalnych partnerów.

Kluczowe elementy na tym etapie to:

- ustalenie listy pytań,
- zdefiniowanie kryteriów wyboru firm do dalszego etapu.


Wskazane jest, aby Dział Zakupów ustalał te elementy z wewnętrznym partnerem biznesowym (dział marketingu, sprzedaży, prezes itp.).

Pamiętajmy, że celem Zapytania o Informację jest uzyskanie podstawowych danych biznesowych (finansowo-handlowych), dlatego pytania powinny dotyczyć firmy i jej działalności, a nie konkretnego rozwiązania. Najlepiej, aby pytania były więc generyczne, a **przygotowanie odpowiedzi na Zapytanie o Informację RFI nie było kosztotwórcze dla dostawców.**

Najczęściej pytania w RFI dotyczą podstawowych informacji o firmie: profil działalności, udziałowcy, właściciele, KRS, standing finansowy (bilans, RZiS), posiadane certyfikaty i nagrody, kadra ekspertów, najciekawsze projekty i osiągnięcia w interesującym nas obszarze, baza klientów, potencjał produkcyjny, posiadane technologie, rozwiązania, narzędzia, wsparcie posprzedażowe itp.

Te ogólne pytania nie stanowią najczęściej tajemnicy handlowej i w związku z tym nie wymagają wcześniejszego podpisywania umowy o zachowanie poufności (NDA – Non-Disclosure Agreement). Konieczność taka powstaje, jeżeli jedno z zadawanych pytań dotyczy elementu przewagi konkurencyjnej czy tajemnicy handlowej firmy, np. pytanie o strukturę klientów Agencji, często istotne dla Reklamodawców, gdyż pozwala określić ewentualne ryzyko finansowe upadłości dostawcy, jeżeli stabilność Agencji zależy od współpracy głównie z jedną spółką.

Warto pamiętać, że w sektorze komunikacji marketingowej Agencje prowadzą i stale aktualizują swoje **portfolio prac (Credentials)**, które zawiera aktualne informacje na temat zrealizowanych kampanii lub projektów reklamowych, dając tym samym pogląd na temat kompetencji Agencji, jej doświadczenia, nagród i osiągnięć. Takie portfolio prac Agencji często stanowi uzupełnienie Zapytania o Informację lub może je poprzedzać, będąc podstawą do wyłonienia listy Agencji, do których dopiero skierowane zostaną szczegółowe pytania zawarte w RFI. Portfolio prac Agencji może zostać przekazane Klientowi w formie elektronicznej lub zaprezentowane na spotkaniu.

**!** Credentials Agencji zrzeszonych w SAR znajdziesz w Wyszukiwarce Portfolio SAR  [www.portfolio.skmsar.org](http://www.portfolio.skmsar.org) – narzędzie umożliwia wyszukiwanie prac Agencji według branż, kompetencji, kategorii komunikacji, nagród itp.

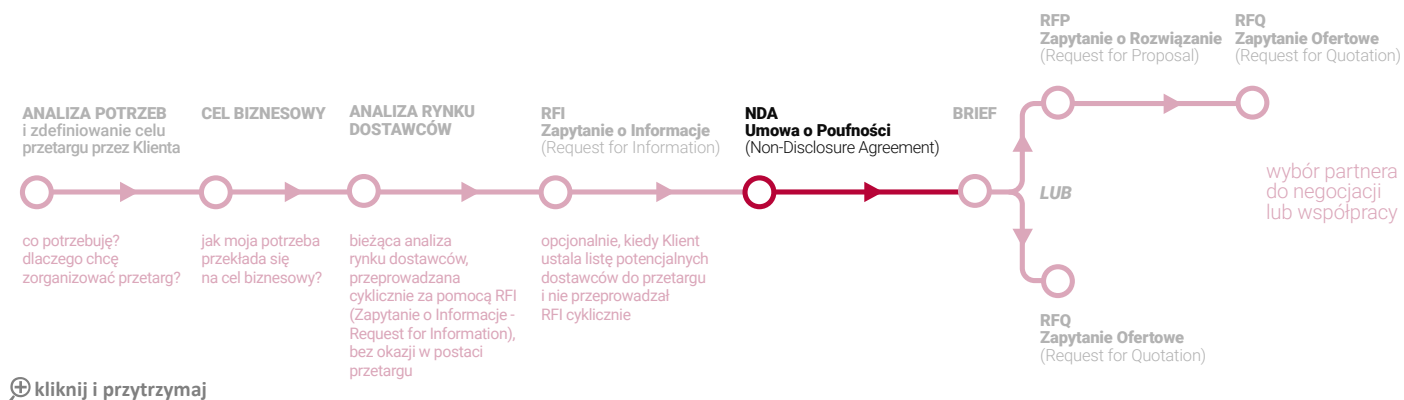
Po zebraniu odpowiedzi na Zapytanie o Informację dokonujemy analizy otrzymanych informacji i wybieramy Agencje według wcześniej ustalonych kryteriów do kolejnego etapu przetargu.

### Najczęstsze błędy na etapie wyboru firm do przetargu i w Zapytaniu o Informację.

- !** Nie prowadzimy analizy rynku dostawców, a Zapytanie o Informację kierujemy tylko do firm, z którymi już pracujemy → tracimy możliwość weryfikacji rynku.
- !** Nie korzystamy z Zapytania o Informację, a wszystkie elementy, które nas interesują, umieszczamy w Zapytaniu Ofertowym i wysyłamy do dużej liczby firm, powodując po ich stronie niepotrzebne koszty, a po stronie Klienta duży nakład pracy, aby przeanalizować wszystkie oferty.
- !** Do Zapytania o Informację włączamy zadania dla dostawców (w przypadku Agencji – strategiczne lub kreatywne) → generujemy zaangażowanie zespołu Agencji i tym samym koszty dla wielu dostawców w procesie, który przeznaczony jest do budowania wiedzy o potencjalnych partnerach lub ich selekcji do przetargu.

**!** Wzory Zapytania o Informację RFI, z uwzględnieniem specyfiki poszczególnych kategorii reklamowych, znajdziesz w każdym z 9 rozdziałów dotyczących bezpośrednio przetargów na: komunikację full service, digital, PR, media, branding, eventy, incentive travel, produkcję filmów reklamowych oraz badania.

## Umowy o Zachowaniu Poufności w przetargach – NDA (Non-Disclosure Agreement)



🔍 kliknij i przytrzymaj

Zarówno Klienci, jak i Agencje w trakcie trwania przetargu podają wrażliwe dla swoich firm dane, które powinny być objęte ochroną (np. dane biznesowe, handlowe, dzieła autorskie). Mając na uwadze wartości, które przyjęliśmy w Dialogu jako podstawę odpowiedzialnej współpracy Reklamodawcy i Agencji, a w tym przypadku **partnerstwo** (równość stron i ekwiwalentność świadczeń), **rekomendujemy stosowanie dwustronnych zobowiązań do zachowania poufności**.

Umowy NDA faworyzujące jedną stronę powinny być zatem stosowane wyjątkowo, kiedy obiektywnie i jednoznacznie można stwierdzić, że ryzyko dla drugiej ze stron umowy nie istnieje. Ujawnienie przez Klienta wiedzy Agencji może mieć dla niej konsekwencje porównywalne z ujawnieniem ważnych informacji o wprowadzanym produkcie Reklamodawcy.

Nie rekomenduje się stosowania w Umowie o Zachowaniu Poufności kar, które w całkowitej wysokości przekraczają wartość potencjalnej współpracy.

Należy pamiętać, że wszystkie zobowiązania umowne (dotyczy to również Umów o Zachowanie Poufności) oraz wysokość (podpisanych w ramach umów) kar umownych wpływają na ocenę ryzyka przedsiębiorstwa i pogarszają wartość jego wyceny (np. w procesie uzyskiwania kredytu lub fuzji), wymaga to zatem odpowiedzialnej i rozsądnej polityki ze strony Klienta i Agencji.

📄 **Ogólny Wzór Dwustronnej Umowy o Zachowaniu Poufności do zastosowania także w przetargach na digital znajdziesz tutaj** – kliknij, aby pobrać dokument.

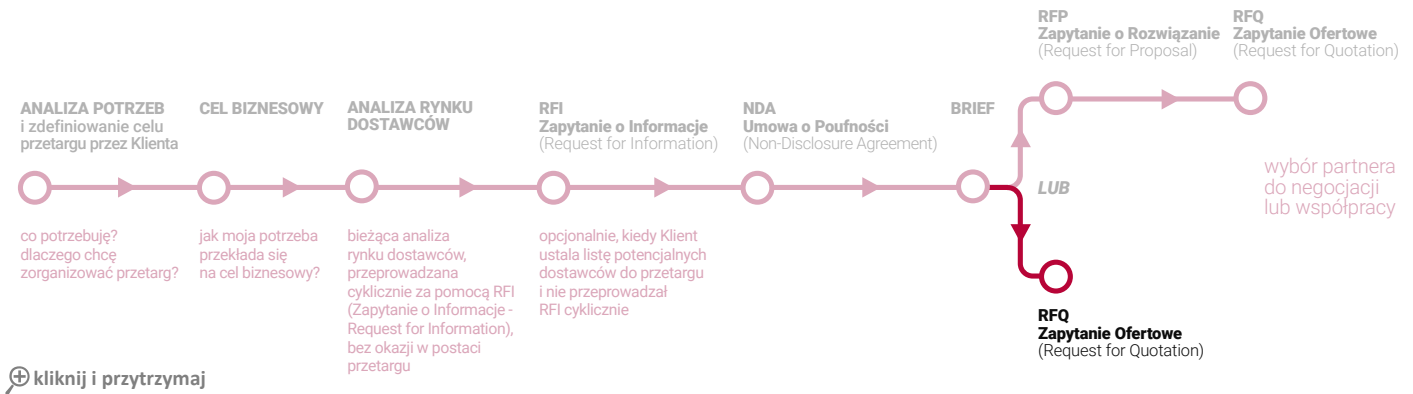
### Właściwy etap przetargu

### Analiza Rynku Rozwiązań i modele przetargów w komunikacji marketingowej

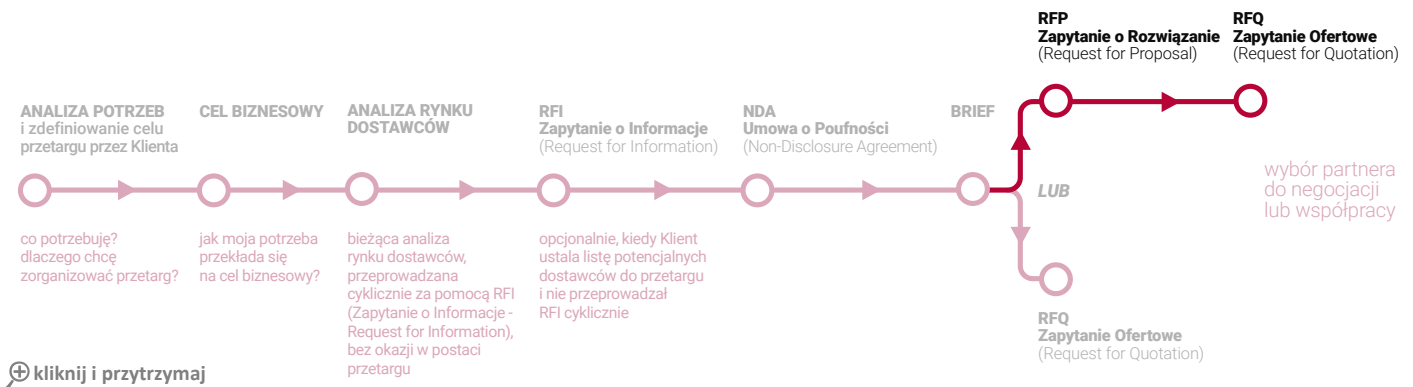
Z poprzedniego etapu selekcji Agencji do przetargu Klient już wie, kogo chce zaprosić do procesu zakupowego. Kolejne pytanie, które powinien sobie zadać, aby wybrać odpowiedni model przetargu, to: **czy wie, jak dokładnie mają wyglądać działania komunikacyjne dla produktu lub marki i czy posiada precyzyjny zakres prac do wyceny dla Agencji?**



Jeżeli jest to standardowa, powtarzalna usługa, a Klient jest w stanie określić precyzyjnie zakres prac i z bieżącej analizy rynku ma rozeznanie, jakie rozwiązanie najlepiej zrealizuje jego cel biznesowy, wówczas przechodzi do **Zapytania o Ofertę / Zapytania Ofertowego RFQ** (Request for Quote). Tutaj kluczową czynnością w przypadku zakupów marketingowych jest przygotowanie **precyzyjnego zakresu prac dla Agencji (SOW – Scope of Work)** oraz **szczegółowego Briefu**.



W sytuacji, kiedy Klient jeszcze nie wie, **jak mają wyglądać jego działania komunikacyjne i nie posiada precyzyjnego zakresu prac dla Agencji, a w szczególności, gdy poszukuje rozwiązania innowacyjnego, niestandardowego**, wówczas **korzysta z Zapytania o Rozwiązanie RFP** (Request for Proposal).



**W tym procesie poszukiwane są najlepsze rozwiązania.** Przygotowany na tym etapie Brief dla Agencji może zawierać dane o marce, sprzedaży, grupie docelowej, ale **kluczowe jest, by określał cel biznesowy, wyzwanie i oczekiwane rezultaty** – bez wskazywania, jak Agencje mają dotrzeć do oczekiwanych wyników. Istotne jest także, aby **Klient określił wstępny budżet**, by rozwiązania proponowane przez Agencje mieściły się w jego budżecie. Konkretnie pytania w RFP zależą od celu i wyzwania biznesowego, ale na pewno warto, aby **w tym procesie Klient uzyskał wszystkie istotne informacje takie jak: propozycje rozwiązań i estymację ich kosztów (które mieszczą się w jego budżecie), czas realizacji projektu, wymagane zaangażowanie po stronie jego zasobów.**

Istotą etapu Zapytania o Rozwiązanie RFP jest badanie rynku innowacyjnych rozwiązań. Z tego względu, w praktyce, do dalszego postępowania Klient najczęściej wybierze jedną, maksymalnie trzy propozycje, które włączy do Zapytania o Ofertę RFQ. Jeżeli Klient kupuje unikalny, innowacyjny produkt czy usługę, to w etapie następującym po Zapytaniu o Rozwiązanie RFP, którym jest Zapytanie o Ofertę RFQ, Klient najczęściej będzie prowadził negocjacje tylko z jedną Agencją.

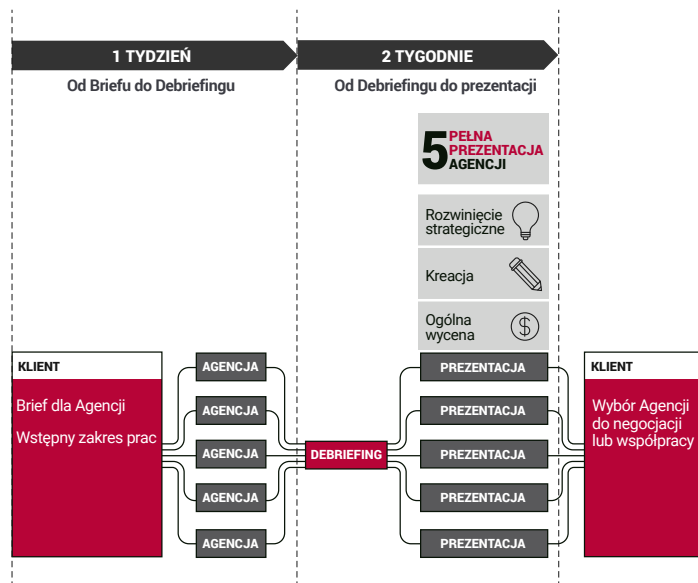
Reasumując:

<b>Zapytanie o Rozwiązanie RFP</b> <b>Request for Proposal:</b>	<b>Zapytanie o Ofertę / Zapytanie Ofertowe RFQ</b> <b>Request for Quote:</b>
<p>Służy poszukiwaniu rozwiązania dla konkretnej potrzeby biznesowej – Klient nie wie dokładnie, co chce kupić, nie może jeszcze określić szczegółowego zakresu prac, nie może określić szczegółowo, jak mają wyglądać działania reklamowe i jaki jest precyzyjny zakres prac dla Agencji.</p>	<p>Stosowane, <b> kiedy Klient posiada</b> całkowicie zdefiniowaną specyfikację. W przypadku zakupów marketingowych to <b>precyzyjny zakres prac dla Agencji, dotyczący oczekiwanych działań reklamowych.</b></p>
<p>Stosowane <b> przy zakupach produktów niestandardowych i wyspecjalizowanych usług.</b> Skierowane do wyselekcjonowanej wąskiej grupy.</p>	<p><b>Może być osobnym etapem przetargu lub mieć miejsce jako etap następujący po Zapytaniu o Rozwiązanie RFP.</b></p>
<p>Zapytaniem firmom Klient nie przedstawia specyfikacji, szczegółowego zakresu prac, ale <b> cel biznesowy, problem, wyzwanie,</b> spodziewany rezultat.</p>	<p>Zapytaniem firmom Klient przedstawia szczegółowy zakres prac do wyceny.</p>
<p>Od zapytanych firm Klient <b>nie oczekuje konkretnej oferty, ale szacunkowego budżetu rozwiązania</b> proponowanego przez Agencję.</p>	<p>Od zapytanych firm Klient <b>oczekuje konkretnej oferty i wyceny,</b> kosztorysu usług, prac, projektu.</p>
<p><b>Zapytanie o Rozwiązanie RFP nie rodzi obowiązku wykorzystania propozycji, Klient nie pokrywa kosztów dostawców</b> w tym etapie.</p>	
<p>Zapytanie o Rozwiązanie RFP <b>nie jest ofertą ani kontraktem.</b></p>	<p><b>Odpowiedzi na Zapytanie Ofertowe RFQ są ofertą i zobowiązaniem Agencji w ramach jej okresu ważności.</b></p>
<p><b>To wstępne rozwiązania i propozycje, koncepcje działań reklamowych, bez egzekucji pomysłów strategicznych, bez prac kreatywnych</b> (projektów graficznych, rysunków, animacji, storyboardów, key visuali, makiet itp.).</p>	
<p>Od zapytanych firm Klient <b>nie oczekuje konkretnej, szczegółowej oferty w zakresie merytorycznym, ale wstępnych rozwiązań, pomysłów.</b></p>	
<p><b>Zapytanie o Rozwiązanie RFP jest podstawą do wyboru rozwiązania/rozwiązań oraz Agencji do kolejnego etapu,</b> którym jest Zapytanie Ofertowe RFQ. Jest podstawą do przygotowania <b>precyzyjnego zakresu zadań dla Agencji oraz szczegółowego Briefu do Zapytania Ofertowego RFQ.</b></p>	<p><b>Zapytanie Ofertowe RFQ jest podstawą wyboru Agencji do negocjacji lub współpracy.</b></p>

## Rekomendowane modele przetargów w komunikacji marketingowej

Najczęstszym błędem w przetargach reklamowych jest łączenie etapu Zapytania o Rozwiązanie RFP z etapem Zapytania o Ofertę RFQ. Brak etapowania w przetargach zadań oraz liczby Agencji powoduje, że wszyscy uczestnicy ponoszą wysokie koszty do końca trwania procesu. Ze strony Klienta zespół przetargowy jest także zaangażowany w ocenę wszystkich ofert, choć wynik prac Agencji może dalece odbiegać od oczekiwań. Zwłaszcza że tak ułożony proces nie umożliwia weryfikacji rozwiązań przez Klienta aż do końcowej prezentacji wszystkich oferentów. Dla przypomnienia poniżej prezentujemy schemat oraz estymację kosztów takiego przetargu.

**Najczęstszy obecnie model przetargu:**



🔍 kliknij i przytrzymaj

**Wady takiego procesu:**

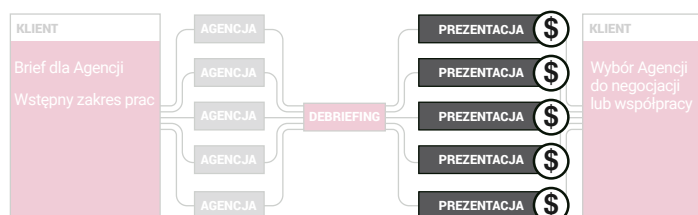
- Wynik prac przykładowych 5 Agencji nie gwarantuje „trafienia w tarczę” – rozwiązania i pomysły Agencji mogą dalece odbiegać od oczekiwań Klienta, przetarg nie umożliwia ich weryfikacji aż do końcowej prezentacji.
- Koszty całego procesu dotyczą wszystkich 5 zaangażowanych do końca podmiotów, włączając w to zespół Klienta, który weryfikuje 5 złożonych propozycji i ofert.
- Na prezentację końcową gotowe rozwiązania komunikacyjne (projekty kreatywne opracowane dla pomysłów strategicznych) przynoszą wszystkie Agencje, choć zostanie wybrane tylko jedno rozwiązanie reklamowe i tylko jedna Agencja zostanie zaproszona do współpracy. Pomysły strategiczne i projekty kreatywne tworzone przez Agencje są głównym kosztem przetargu – wymagają wielogodzinnego zaangażowania zespołu Agencji i często kosztów zewnętrznych (animacje, udźwiękowienie, rysunki, makiety).

**Koszty w obecnym modelu przetargu:**

🔍 kliknij i przytrzymaj

RFP i RFQ razem  
41 500 PLN x 5 Agencji

**\$ = 207 500 zł**



**Łączny koszt 655 przetargów w roku 2016 to 135 912 500 zł**



Koszty branży w tak prowadzonych procesach przetargowych podwyższają ceny usług komunikacji marketingowej.

Liczba i koszty nieefektywnych procesów przetargowych nie wspierają celów Reklamodawcy – poszukiwania szans rynkowych i efektywności kosztowej.

### **Jaki model przetargu rekomendujemy dla branży komunikacji marketingowej?**

1. Etapowanie zadań i oferentów.
2. Podawanie wstępnego budżetu i wstępnego zakresu prac/zadań dla Agencji na początku przetargu (chodzi o określenie, co jest przedmiotem zapytania i docelowej współpracy oraz jakie są kryteria i mierniki sukcesu stopnia realizacji celu biznesowego).
3. Indywidualny Debriefing (sesja pytań i odpowiedzi do Briefu) dla każdej Agencji. Umożliwia Agencjom zadawanie pytań strategicznych (bez ryzyka dzielenia ich z konkurencją Agencji w przetargu). Pytania do Briefu pozwalają Agencjom doprecyzować kierunek prac nad Briefem i zbadać kierunki ich myślenia.
4. Pierwsza prezentacja Agencji zawiera wstępną wycenę i wstępne pomysły, rozwiązania, koncepcje działań reklamowych – bez pomysłów kreatywnych i bez projektów graficznych (rysunków, animacji, storyboardów, key visuali, makiet itp.). Rekomendujemy zaproszenie na pierwszą prezentację maksymalnie 5 Agencji.
5. Na podstawie pierwszej prezentacji następuje selekcja Agencji do drugiego etapu przetargu: Zapytania o Ofertę RFQ. Rekomendujemy selekcję maksymalnie 3 Agencji.
6. Po selekcji Agencji do drugiego etapu Klient spotyka się z każdą Agencją na sesje kierunkowe – jest to rozszerzona informacja zwrotna udzielana do rozwiązań, pomysłów wybranych z pierwszych prezentacji do dalszego rozwinięcia. Sesje kierunkowe umożliwiają weryfikację kierunków i wstępnych koncepcji z Klientem przed przystąpieniem do projektowania graficznego. Tym samym jest to ostateczna weryfikacja Klienta przed wygenerowaniem kolejnych kosztów prac przez Agencje. Dzięki sesji kierunkowej Klient ma szansę otrzymać w drugiej prezentacji dopracowane rozwiązania, dopasowane do jego rzeczywistych potrzeb.
7. Druga prezentacja Agencji zawiera:
  - rozwinięcie pomysłów, rozwiązań;
  - rozwiązania kreatywne, egzekucyjne dla pomysłów;
  - precyzyjną wycenę.
8. Pierwszy etap przetargu, którym jest Zapytanie o Rozwiązanie RFP, kiedy Agencje prezentują wyłącznie koncepcje działań reklamowych bez prac kreatywnych, jest bezpłatny.
9. Rekomendujemy stosowanie opłat za uczestnictwo w drugim etapie przetargu, w Zapytaniu o Ofertę RFQ, w którym Klient oczekuje od Agencji wykonania na jego rzecz konkretnych prac kreatywnych, egzekucyjnych dla proponowanych rozwiązań (projektowanie graficzne różnych materiałów reklamowych, tworzenie tekstów reklamowych, animacje, makiety itp.). Wysokość opłaty będzie każdorazowo uzgadniana przez Klienta i Agencję, i będzie uwzględniać zakres prac kreatywnych zlecanych w danym przetargu.

Klient podejmuje decyzję o wykorzystaniu rekomendacji Białej Księgi w zależności od swoich celów biznesowych i zakresu konkretnego przetargu. Agencje podejmują indywidualne i autonomiczne decyzje o przystąpieniu do przetargu po analizie informacji o przetargu i ocenie własnego ryzyka biznesowego.

Powyższe rekomendacje mogą mieć różne zastosowanie w przetargach na: komunikację full service, digital, PR, media, branding, eventy, incentive travel, produkcję filmów reklamowych oraz badania. Zastosowanie tych rekomendacji wraz ze wzorami dokumentów znajdziesz w każdym z 9 rozdziałów, które dotyczą bezpośrednio przetargów na: komunikację full service, digital, PR, media, branding, eventy, incentive travel, produkcję filmów reklamowych oraz badania.

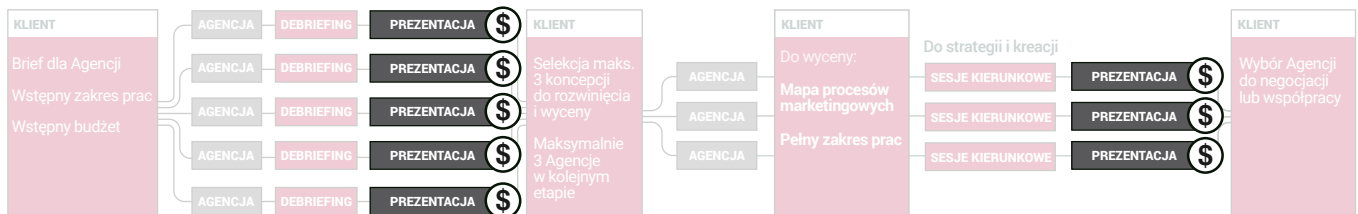
Dla porównania prezentujemy poniżej, jak wyglądałyby koszty branży w 2016 roku, gdyby w przeprowadzonych przetargach zastosowano rekomendowany model procesu.

**Koszty przetargów w rekomendowanym modelu:**

🔍 kliknij i przytrzymaj

RFP i RFQ osobno – 5 potem 3 Agencje  
10 000 PLN x 5 Agencji + 31 500 PLN x 3 Agencje

💰 = 144 500 zł



**Łączny koszt 655 przetargów w roku 2016 spadłby o 41 265 000 zł**

**Brief przetargowy**

Po decyzji Klienta o modelu przetargu, a przed wyjściem na rynek Reklamodawca przygotowuje dokładny Brief stanowiący w komunikacji marketingowej rodzaj specyfikacji istotnych warunków docelowego zamówienia/zadania.



🔍 kliknij i przytrzymaj

Według opinii ekspertów poziom i finalny efekt przetargu jest proporcjonalny do jakości Briefu, a dobry Brief to 50% sukcesu całego postępowania. Dobry Brief świadczy o tym, czy i jak Klient jest przygotowany do przetargu. Warto zatem poświęcić na jego przygotowanie czas, który potem przełoży się na lepszą jakość procesu przetargowego i ostatecznych wyników. Wszystkie Agencje rywalizujące w przetargu powinny otrzymać identyczny Brief, nawet jeśli jedna lub więcej z nich dysponuje już wiedzą na temat marki i/lub projektu.

Ostateczna odpowiedzialność za przygotowanie Briefu oraz za jego jakość i kompletność spoczywa na Kliencie. Dobry Brief pozwoli zaoszczędzić czas przetargu (zbierania lub doprecyzowania informacji, których zabrakło w Briefie) i tym samym koszty procesu zarówno po stronie Agencji, jak i Klienta.

W przetargu Agencja dysponuje wyłącznie informacjami zawartymi przez Klienta w Briefie i dodatkowo może odwoływać się co najwyżej do ogólnej wiedzy o rynku i kategorii, których dotyczy Brief. Z tych powodów w interesie Klienta leży zadbanie o przekazanie Agencjom wyczerpujących informacji w postaci profesjonalnego Briefu. niesprawiedliwie byłoby oczekiwać od Agencji rezultatów bez dostarczenia im wyjściowych informacji.

Tak jak wspominaliśmy powyżej, pierwszym krokiem w Procesie Zakupowym jest określenie przez Klienta swojej potrzeby, celu biznesowego, tzn.: jakie konkretnie efekty chce osiągnąć poprzez zakup konkretnej usługi i/lub produktu.

Skuteczny Brief przetargowy zawiera:

- wyczerpujące informacje o marce, jej grupie docelowej, produkcie i dotychczasowej komunikacji Klienta;
- opis, jakie efekty Klient chce osiągnąć oraz jakie cele biznesowe lub komunikacyjne stawia przed marką lub produktem;
- opis zadań dla Agencji na etapie przetargu;
- opis przedmiotu przetargu i warunków docelowej umowy – chodzi o zdefiniowanie usług, których Klient będzie oczekiwał od zwycięskiej Agencji, oraz określenie warunków potencjalnej współpracy (w tym modelu i wysokości wynagrodzenia); Agencja przed przystąpieniem do przetargu ma prawo wiedzieć, co jest przedmiotem konkursu, ta informacja będzie kluczowa dla Agencji do podjęcia odpowiedzialnej decyzji o uczestnictwie w przetargu.

Należy pamiętać, że Brief przetargowy różni się od Briefu marketingowego używanego w codziennej współpracy Klienta z Agencją. Różnice we wzorach Briefu występują także w różnych rodzajach komunikacji marketingowej.

**!** Wzór Briefu przetargowego dla każdej kategorii reklamowej znajdziesz w każdym z 9 rozdziałów dotyczących bezpośrednio przetargów na: komunikację full service, digital, PR, media, branding, eventy, incentive travel, produkcję filmów reklamowych oraz badania.

## **Komunikacja w przetargach i dostępność Klienta na etapie przetargu Brief oraz spotkania Debriefingowe i sesje kierunkowe**

Jednym z elementów przygotowania się Klienta do przetargów jest ustalenie zasad komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, często także kontaktów z mediami.

Ważne jest, aby Reklamodawca wyznaczył w Zespole Oceniającym te same dla wszystkich uczestników osoby, do których Agencje mogą kierować swoje pytania dotyczące części merytorycznej przetargu (Briefu) oraz formalnej (np. harmonogramu) i finansowej.

Nawet najlepiej napisany Brief reklamowy będzie podlegać interpretacji i tym samym nie będzie rozumiany w ten sam sposób, więc Klient we własnym interesie powinien:

- zadbać o możliwość zadawania pytań przez Agencje;
- nie stwarzać barier w dostępie do informacji, które posiada, a których pozyskanie przez Agencje z innych źródeł zajmie dodatkowy czas i narazi na ewentualne dodatkowe koszty.

Z tych samych powodów w przetargach na komunikację marketingową stosuje się:

- spotkania Debriefingowe, czyli indywidualne sesje pytań Agencji do przekazanego im Briefu;
- sesje kierunkowe (tissue session), czyli rozszerzoną informację zwrotną, udzielaną przez Klienta do pomysłów wybranych po pierwszej prezentacji Agencji do dalszego rozwinięcia (więcej w rozdziale dotyczącym przetargu na komunikację full service).

Wnioski ze spotkań Debriefingowych i sesji kierunkowych powinny zostać zebrane na piśmie (w postaci notatki po spotkaniu przygotowanej przez Agencję lub Klienta) i być potwierdzone przez Klienta.

Indywidualne Debriefingi (zarówno w formie korespondencji, jak i spotkań) z każdą z Agencji, która bierze udział w przetargu, mocno angażują czas zespołu Klienta, generując koszty wewnętrzne po jego stronie. Jednocześnie czas zainwestowany w Briefing i Debriefing uprawdopodobnia otrzymanie wysokiej jakości ofert w przetargu.



Rekomendujemy, by Agencje przygotowywały się do Debriefingu na bazie otrzymanych wcześniej informacji – żeby wzajemnie nie marnować czasu na zagadnienia generyczne lub ujęte w przesłanym przez Klienta Briefie.

### W przypadku Debriefingu rekomendujemy indywidualne spotkania z Agencjami.

Grupowa forma Debriefingu uniemożliwia Agencjom jakiegokolwiek wstępne zweryfikowanie z Klientem swoich rozwiązań, ponieważ weryfikacja pomysłów na tym etapie zdradzałaby je pozostałym Agencjom biorącym udział w Debriefingu grupowym. Nie możemy dopuścić, aby pomysły jednej Agencji docierały do pozostałych. Debriefing grupowy jest w związku z tym nieefektywny, ponieważ Agencje unikają pytań merytorycznych z obawy o ujawnienie swoich pomysłów konkurencji.

Dopuszczamy sytuacje, kiedy Klient rozsyła odpowiedzi na pytania jednej Agencji do pozostałych biorących udział w przetargu. Dotyczy to odpowiedzi na pytania, które mają charakter ogólny lub formalny i nie są związane z indywidualną ofertą danej Agencji. Nie ujawniają pomysłów, rozwiązań strategicznych, zakupowych, innych, które mogą stanowić przewagę konkurencyjną Agencji w przetargu.



Agencje mogą zaznaczyć, które z pytań kierowanych do Klienta w Debriefingu mają charakter konkurencyjny i poufny. Wskazują tym samym, które odpowiedzi Reklamodawcy (do zadanych przez nią pytań) nie powinny być dzielone z pozostałymi Agencjami w przetargu.

Podsumowując: wszystkim Agencjom uczestniczącym w przetargu należy zapewnić te same warunki dostępu do wyjściowych informacji, tak aby rywalizacja odbyła się na równych i sprawiedliwych zasadach, ale jednocześnie rekomenduje się nie naruszać konkurencyjności w przetargu poprzez grupowy Debriefing.

W rzadkich przypadkach, jeśli zespół Agencji prosi o dodatkowe spotkanie z przedstawicielami innych działów (np. sprzedaży, dystrybucji, obsługi Klienta), należy mu to w miarę możliwości zapewnić, ponieważ pomysły i rozwiązania problemów marki mogą mieć źródło inspiracji w różnych komórkach firmy.

### Minimalny czas i szczegółowy harmonogram przetargu

Niezależnie od rodzaju procesu (RFI, RFP czy RFQ) Reklamodawca powinien przygotować dokładny i realistyczny harmonogram całego procesu. Klient uzgadnia harmonogram wewnętrznie, a w razie wątpliwości może również zwrócić się do Agencji z pytaniem o adekwatny czas na realizację poszczególnych zadań. Harmonogram przetargu należy przedstawić Agencjom wraz z zaproszeniem ich do postępowania. Powinny się w nim znaleźć dokładne daty zakończenia poszczególnych etapów, w tym data podjęcia i ogłoszenia ostatecznej decyzji.

W interesie Reklamodawcy jest wyznaczenie adekwatnego czasu na potrzeby przygotowania najlepszych ofert, zarówno pod względem merytorycznym, jak i kosztowym (czas dany Agencji w przetargu umożliwia lub uniemożliwia jej złożenie kosztorysu z wykorzystaniem szans na optymalizację kosztów lub negocjację elementów składowych oferty z podwykonawcami Agencji).

Dla Agencji istotny jest również termin rozstrzygnięcia postępowania, w przypadku większych przetargów reklamowych proces decyzyjny jest często przedłużany (czasem nawet kilka miesięcy). Przy tak dużej liczbie przetargów reklamowych w Polsce (655 przetargów w 2016 roku) ma to znaczenie dla działalności biznesowej Agencji, możliwości pozyskiwania przez Agencje nowych Klientów i udziału w postępowaniach przetargowych innych marek (stanowiących w sposób pośredni lub bezpośredni konkurencję dla marki, w przetargu której Agencja aktualnie bierze udział). Oferty składane przez Agencje są również związane terminem ważności oferty, zaleca się zatem, aby przestrzegać terminu rozstrzygnięcia przetargu ustalonego na początku procesu i nie wydłużać bez potrzeby decyzji o wyborze partnera do współpracy.

**!** Rekomendowany czas minimalny w przetargach w poszczególnych kategoriach reklamowych znajdziesz w każdym z 9 rozdziałów dotyczących bezpośrednio przetargów na: komunikację full service, digital, PR, media, branding, eventy, incentive travel, produkcję filmów reklamowych oraz badania.

## Zespół Oceniający w przetargu

Na potrzeby przetargu Klient powołuje Zespół Oceniający, który pokieruje całym procesem, będzie odpowiedzialny za jego powodzenie, ostatecznie dokona oceny ofert i przedstawi kierownictwu rekomendację, którą Agencję należy wybrać i dlaczego. Zespół ten składa się z osób, którym przydzielono ściśle określone zadanie i dla których ten projekt wchodzi w zakres głównych obowiązków.

Należy pamiętać, że szczegółowe zasady przetargu, treść Briefu reklamowego oraz przyszłe wymagania (w tym budżet kampanii lub projekty) powinny zostać zatwierdzone przez wszystkie odpowiedzialne osoby po stronie Reklamodawcy jeszcze przed uruchomieniem procesu.

Ważne, aby wszyscy członkowie Zespołu Oceniającego:

- znali kryteria oceny i elementy ofert, które mają podlegać ocenie (np. na bazie stworzonego przez Klienta arkusza oceny w przetargu), aby unikać subiektywnej i nieprofesjonalnej oceny otrzymanych propozycji;
- uczestniczyli w ocenie ofert i w procesie decyzyjnym na każdym etapie przetargu lub przynajmniej zatwierdzali decyzje;
- brali udział we wszystkich kluczowych prezentacjach wszystkich Agencji.

**Rekomenduje się przekazanie uczestnikom przetargu informacji o Zespole Oceniającym z określeniem:**

- **stanowiska (funkcji) wszystkich członków Zespołu Oceniającego,**
- **ewentualnej roli w samym przetargu,**
- **zakresu obowiązków w docelowej współpracy,**
- **ostatecznego decydenta w przetargu.**

Udzielenie informacji o zespole Klienta dotyczy także osób obecnych na pierwszej i kolejnej prezentacji Agencji.



Przygotowanie oferty i udział w przetargu to realny koszt Agencji.

**Ogłaszaj przetarg, mając pewność, że spółka posiada budżet i chce zrealizować prace, które zleci zewnętrznemu podmiotowi, wybranemu w drodze konkursu.**



**Organizowanie przetargów reklamowych i ich odwoływanie bez wyraźnego powodu przy jednoczesnym narażaniu uczestników przetargu na generowanie kosztów, narusza dobrą praktykę rynkową i zasadę należytej staranności.**

## Kryteria Oceny w przetargu

Jednym z obowiązków Zespołu Oceniającego w przetargu jest stworzenie obiektywnego systemu punktowania i oceny Agencji.

Pomocna może okazać się lista kryteriów i ich wag, które powinny być bezpośrednio powiązane z priorytetami Klienta określonymi na początku przetargu oraz z celami biznesowymi marki uwzględnionymi w Briefie.

Aby zapewnić transparentność procesu zakupowego i zagwarantować, że otrzymane oferty w jak największym stopniu spełnią potrzeby biznesowe Klienta, **rekomenduje się informowanie Agencji o kryteriach wyboru w danym przetargu, jak również o ich wagach.** Jeżeli Klient nie może podać szczegółowych wag dla każdego kryterium, rekomenduje się przynajmniej ich uszeregowanie według ważności.

Kryteria oceny mogą występować na różnych etapach procesu wyboru partnera jako:

- Kryteria Wyboru (selekcji) Dostawcy – czyli Warunki Wstępne / Kryteria Brzegowe dla Dostawcy. Mogą być stosowane np. przy ocenie etapu Zapytania o Informację jako warunki wstępne dla potencjalnych dostawców, których następnie zaprosimy do właściwego przetargu.
- Kryteria Wyboru Oferty dotyczące bezpośrednio Briefu i celów biznesowych Klienta.



Przykładowe kryteria oceny uwzględniające specyfikę różnych kategorii reklamowych znajdziesz w każdym z 9 rozdziałów dotyczących bezpośrednio przetargów na: komunikację full service, digital, PR, media, branding, eventy, incentive travel, produkcję filmów reklamowych oraz badania.

## Umowa na etapie przetargu

Treść Umowy lub przynajmniej kluczowe jej warunki (np. zapisy handlowe, tryb realizacji, sposób i terminy płatności, gwarancje, kary itp.) powinny być znane Agencjom biorącym udział w przetargu. Klient może przekazać Umowę lub Kluczowe Warunki Umowy już na początku procesu, by Agencje rozumiały, na jakich warunkach Klient chce pracować ze zwycięską Agencją. Obligatoryjnie Umowa powinna być natomiast znana podmiotom, które zostały wybrane do ostatniego etapu przetargu lub do procesu negocjacji finalnych warunków współpracy.

**Nie rekomenduje się:**

- **narzucania przez Klienta zapisów Umowy jako warunku dalszego uczestnictwa Agencji w postępowaniu;**
- **uniemożliwienia kształtowania zapisów kontraktu przez obie strony relacji biznesowej (Klienta i Agencję).**

Zgodnie z przyjętą w Dialogu zasadą partnerstwa i równości stron Agencje powinny mieć czas na zapoznanie się z zapisami Umowy Klienta, ich konsultację z prawnikami oraz możliwość zaproponowania swoich zapisów.

Jeżeli na etapie przetargu Klient stosuje:

- Kluczowe Warunki Umowy lub Ogólne Warunki Umowy, lub
- Ogólne Warunki Zamówienia, lub Ogólne Warunki Dostaw

i warunkiem przystąpienia do przetargu jest oświadczenie Agencji o akceptacji tych dokumentów, wówczas **rekomenduje się umożliwienie Agencjom wskazania w oddzielnym dokumencie zapisów, które są dla nich kontrowersyjne i które chcą negocjować w ostatecznej Umowie, jeżeli zostaną wybrane.**

Przyjmuje się, że zapisy ostatecznej Umowy wynegocjowane przez strony są nadrzędne w stosunku do wcześniejszych dokumentów i oświadczeń.

Zarówno Klienci, jak i Agencje na potrzeby globalnego zarządzania firmą stosują wewnętrzne regulacje i procedury biznesowe – zakupowe, przetargowe, finansowe. Zasady te nie mogą stać w sprzeczności z obowiązującym prawem, ale wprowadzane do przetargu jako warunek do akceptacji pod rygorem wykluczenia z postępowania uniemożliwiają negocjacje i ograniczają prawo do faktycznego kształtowania relacji biznesowej przez obie strony umowy.



Rekomendujemy, by wszelkie regulacje wewnętrzne firm i wynikające z nich konsekwencje, elementy kosztowe były transparentnie prezentowane i negocjowane przez strony umowy. Narzucanie ich w przetargu poprzez wykorzystanie swojej pozycji nie spełnia kryteriów partnerstwa i odpowiedzialności. Jeśli w wyniku takich regulacji zawarta umowa staje się asymetryczna poprzez nadmierne ryzyko czy koszty tylko jednej ze stron relacji biznesowej, wówczas umowa i sama współpraca nie spełniają również kryterium stabilności i efektywności.

## Informacje zwrotne po zakończeniu przetargu

Po zakończeniu przetargu Klient powinien jak najszybciej poinformować wszystkich uczestników o jego zakończeniu i wyniku. Rekomenduje się, aby Klient stworzył jasną procedurę informowania zarówno zwyciężskich, jak i przegranych Agencji o wynikach przetargu. Ma to istotne znaczenie dla możliwości prowadzenia przez Agencje swojej działalności, w tym udziału w przetargach organizowanych przez inne marki (stanowiące w sposób pośredni lub bezpośredni konkurencję dla marki, w której przetarg Agencja jest aktualnie zaangażowana).

Dodatkowo **rekomendujemy, aby Klient przekazał indywidualnie przegranym Agencjom szczegółową informację zwrotną, które elementy ich ofert były gorsze od tej zwycięskiej. Informacja powinna odnosić się do przyjętych w przetargu kryteriów oceny.**

Jest to bardzo ważny etap postępowania, gdyż z jednej strony pokazuje profesjonalizm Klienta i transparentność procesu przetargowego, a z drugiej motywuje Agencję do współpracy z Klientem.

Udział w przetargu jest inwestycją dla Agencji, a możliwość otrzymania informacji zwrotnej do oferty stanowi często jedyną formę kompensaty kosztu Agencji i może być źródłem wiedzy dla Agencji oraz poprawy jej ofert w przyszłości, także dla tej konkretnej marki w jej kolejnym przetargu.


# PRZETARG NA DIGITAL

---


Wytyczne, modele przetargowe  
i wzorcowe dokumenty



## Wprowadzenie

W rozdziale powyżej:  **Co możemy razem zmienić? – czyli standardy i dobre praktyki w zakupach marketingowych**, znajdziesz podstawowe i ogólne wytyczne dla partnerskiej i efektywnej współpracy Klienta z Agencją, które mają zastosowanie w branży reklamowej/marketingowej, włączając w to także obszar digital. **Poniżej prezentujemy dodatkowo rekomendacje, wzory dokumentów i narzędzia przetargowe specyficzne tylko dla tej kategorii.**

**Biała Księga to opis dobrych praktyk i rekomendacji dla efektywnej i partnerskiej współpracy.**

 **Możesz sięgnąć tylko po wybrane rozdziały, zagadnienia czy wzory dokumentów. Każda rekomendacja Białej Księgi jest kompletna, możesz zastosować ją samodzielnie lub – dla lepszych rezultatów – razem z pozostałymi wytycznymi. Stosowanie rekomendacji Białej Księgi w części lub całości pozostaje do indywidualnej i samodzielnej decyzji Klientów i Agencji.**

### Jak rozumiemy obszar digital?

**Kompleksowe i specjalistyczne usługi, które obejmują:**

- **konsulting i doradztwo strategiczne** w zakresie komunikacji z odbiorcą za pomocą Internetu;
- **tworzenie i realizację strategii komunikacji za pomocą Internetu** dla marki i/lub produktu;
- **planowanie komunikacji** za pomocą Internetu;
- **projektowanie architektury informacji** zorientowanej na odbiorcę, audyty i optymalizację treści, testy UX (user experience);
- **kreację komunikacji za pomocą Internetu**, czyli opracowanie projektów graficznych i tekstów (copy, hasła, posty tekstowe) dla nośników reklamowych (np. baner internetowy) i narzędzi (np. aplikacje, serwisy www);
- **produkcję komunikacji za pomocą Internetu**, czyli nośników reklamowych (np. baner internetowy) i narzędzi (np. aplikacje, serwisy www);
- **obsługę realizowanych projektów dla Klienta oraz obsługę jego konsumentów za pomocą Internetu** (np. obsługa korespondencji z konsumentami za pomocą aplikacji lub strony www, moderacja treści konsumenckich w social media);
- **prowadzenie ustaleń i negocjacji z dostawcami mediów internetowych** w imieniu Klienta;
- **zakup mediów w Internecie** – od rezerwacji mediów po raportowanie, analizę i rozliczenie;
- **analizę skuteczności, efektywności prowadzonych działań w Internecie;**
- **zakup licencji** na potrzeby projektów realizowanych dla Klienta **i ich ewentualne modyfikacje**, optymalizację oprogramowania (np. aplikacje wewnętrzne);
- **utrzymanie narzędzi wyprodukowanych** dla Klienta (np. zakup serwera i jego hosting na potrzeby utrzymania serwisu www Klienta).

**Dodatkowo na potrzeby niniejszego opracowania wyróżniamy następujące specjalizacje w obszarze digital:**

1. **kampanie internetowe w Internecie, tym w social i mobile** (na formatach/nośnikach reklamowych określanych przez wydawców, właścicieli mediów);
2. **serwisy www** (od prostych ministron po rozbudowane serwisy do sprzedaży i obsługi konsumentów, np. bankowość internetowa);
3. **aplikacje mobilne** (od prostych po rozbudowane do sprzedaży i obsługi konsumentów);

4. **e-mail marketing** – komunikacja z odbiorcą za pomocą korespondencji mailowej;
5. **social marketing** – komunikacja z odbiorcą za pomocą mediów społecznościowych;
6. **marketing w wyszukiwarkach internetowych** – SEM (Search Engine Marketing), Google Ads;
7. **pozycjonowanie serwisów www w wyszukiwarkach** – SEO (Search Engine Optimization);
8. **performance marketing** – reklama nastawiona na uzyskanie konkretnych aktywności odbiorców;
9. **retargeting i remarketing** – selekcjonowanie i docieranie do grupy odbiorców najbardziej zainteresowanych treścią reklamy oraz powtarzanie przekazu reklamowego w sieci w miejscach odwiedzanych przez danego odbiorcę;
10. **marketing treści (content marketing) i reklama natywna** – tworzenie treści atrakcyjnych dla odbiorcy, aby umożliwić z nim kontakt i komunikację; w odróżnieniu od tradycyjnych form opierających się na jednostronnym przekazie bazuje na budowaniu długotrwałych relacji z odbiorcą i nie ma inwazyjnego charakteru;
11. **programmatic buying** – zautomatyzowane kupowanie i sprzedawanie mediów w Internecie za pomocą aukcji lub zakupu bezpośredniego;
12. **marketing szeptany** (buzzmarketing, WOMM – word of mouth marketing) – działania marketingowe umożliwiające i prowokujące przekaz informacji o produktach, usługach i markach między konsumentami;
13. **UX** (user experience) i analityka – projektowanie architektury informacji zorientowanej na użytkownika, audyty efektywności i optymalizacja treści, testy UX.

**Dla ułatwienia w dalszej części rozdziału (opisane powyżej) różne rodzaje komunikacji i reklamy w Internecie nazywamy umownie komunikacją digital.**

**Pomoce i szczegółowe informacje o 13 specjalizacjach w obszarze digital znajdziesz w dalszej części opracowania w akapicie:**

 **Strefa wiedzy w obszarze digital. Gdzie szukać wiedzy? Jak Briefować?** (kliknij, aby przejść).

## Po co standardy przetargowe w zakupie komunikacji digital?

Najczęstszym błędem popełnianym w przetargach reklamowych jest łączenie rozbudowanych zadań merytorycznych z zapytaniem o cenę, co generuje wysokie koszty procesu po obu stronach i zmniejsza szansę na uzyskanie najbardziej efektywnych rozwiązań i ofert. Dotyczy to także przetargów na komunikację digital.

Nadal zdarza się, że Klienci w przetargach prowadzonych na polskim rynku:

- stosują poza zapytaniem o cenę rozbudowane i kosztowne dla oferentów zadania przetargowe – strategiczne, kreatywne, a nawet produkcyjne;
- chcą ustalać lub tworzyć strategie na komunikację w Internecie.

W obu przypadkach egzekwowanie tego w ramach przetargu, naraża kilku oferentów na wysokie koszty wykonania zadań bez zapłaty. Takie podejście generuje również koszty po stronie Klienta, przy czym nie gwarantuje najefektywniejszego rezultatu.

Brak etapowania w przetargach zadań oraz liczby Agencji, łączenie etapu Zapytania o Propozycję / Rozwiązanie (RFP – Request for Proposal) z etapem Zapytania o Ofertę / Cenę (RFQ – Request for Quotation) powoduje, że wszyscy uczestnicy przetargu ponoszą wysokie koszty do końca trwania procesu. Ze strony Klienta zespół przetargowy jest także zaangażowany w ocenę wszystkich ofert, choć wynik

prac Agencji może dalece odbiegać od oczekiwań. Zwłaszcza że tak ułożony proces nie umożliwi Klientowi etapowej weryfikacji rozwiązań aż do końcowej prezentacji wszystkich oferentów.

### Główne wady takich przetargów to:

- Koszty całego przetargu dotyczą wszystkich zaangażowanych do końca trwania procesu: 5 lub więcej Agencji oraz zespół Klienta, który weryfikuje 5 lub więcej złożonych propozycji i ofert. Koszty po stronie rynku dostawców są większe, obejmują koszty opracowania zadań przetargowych, pomnożone przez liczbę wszystkich oferentów zaproszonych do takiego zapytania.
- Na prezentację końcową gotowe analizy i rozwiązania przynoszą wszyscy oferenci, choć zostanie wybrane tylko jedno rozwiązanie i tylko jedna Agencja zostanie zaproszona do współpracy. Zadania przetargowe wymagane przez Klienta poza wyceną w przetargu są głównym kosztem dla oferentów – wymagają wielogodzinnego zaangażowania zespołu Agencji i często kosztów zewnętrznych.

Biorąc pod uwagę interes obu stron relacji biznesowej oraz nakład pracy, czasu, energii vs końcowy wynik, trudno takie rozwiązania uznać za ergonomiczne, ekologiczne i ekonomicznie uzasadnione.

Analizy prowadzone przez Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR wykazały, że dotychczasowe poszukiwania optymalizacji procesów i oszczędności nie poprawiły efektywności współpracy Reklamodawców z Agencjami:

- Według monitoringu prowadzonego przez SAR liczba przetargów reklamowych w 2016 roku wyniosła 655. (Źródło: Portal Przetargowy prowadzony przez SAR oraz przetargi wg Monitoringu Mediów, odnotowane w mediach).
- Łączny koszt przygotowania ofert w tych 655 przetargach w roku 2016 wyniósł 135 912 500 zł netto. (Źródło: Badanie przeprowadzone przez SAR, wrzesień 2016, wśród 98 agencji członkowskich).
- Dodatkowo średnio 20% przetargów kończy się bez rozstrzygnięcia i wyłonienia partnera do współpracy. (Źródło: jw.)
- Koszty przygotowania przetargów obciążają wszystkich uczestników rynku reklamowego, zarówno Agencje, jak i Reklamodawców, ponieważ tak jak każdy koszt w przedsiębiorstwie muszą być skompensowane w ostatecznym bilansie firmy, co przekłada się na cenę usług oferowanych Reklamodawcom.
- Przetarg reklamowy, inaczej niż postępowanie w większości kategorii zakupowych, wymaga od Agencji opracowania zadań przetargowych (strategicznych, kreatywnych, produkcyjnych) i nie dotyczy jedynie złożenia oferty cenowej na usługi.
- Wykonanie tych zadań generuje koszty wewnętrzne (zespołu) oraz zewnętrzne Agencji, które są kompensowane w cenie usług.

To wszystko sprowadza się do jednego wniosku: że nieefektywne procesy przetargowe zwiększają koszty branży, zarówno Agencji, jak i Reklamodawców.

Dodatkowo stały rozwój technologii i narzędzi reklamowych w Internecie wymaga od uczestników rynku ciągłego uczenia się i rozwijania kompetencji digital marketingowych. Wyzwaniem jest również efektywność w zakupie komunikacji digital – co kupować, jak kupować, w jakim modelu – bez znajomości tego obszaru już sama analiza czy obiektywne porównanie ofert nie jest możliwe.

### Przesłanki dla opracowania rekomendacji w kategorii digital to:

- Efektywnie kupowane i wykonywane usługi lub narzędzia digital istotnie wspierają realizację celów biznesowych Klienta (mogą one dotyczyć zarówno marketingu, jak i sprzedaży czy obsługi posprzedażowej konsumentów).

- Różne rodzaje komunikacji digital, wykorzystywane narzędzia i stały rozwój technologii wymagają wiedzy na temat rynku i samego obszaru.
- Współpraca w obszarze digital może dotyczyć pojedynczego projektu lub stałej współpracy, obejmować proste zadania, jak i skomplikowane, wieloetapowe procesy wdrażania rozwiązań i narzędzi. Klienci stosują różne modele zakupowe w digitalu, nie zawsze efektywne i adekwatne dla przedmiotu współpracy.
- Brak komunikacji lub informacji ze strony Klienta uniemożliwia przygotowanie ofert wysokiej jakości.
- Szersza perspektywa, znajomość wyzwań, celów biznesowych, potrzeb i kryteriów zamawiającego:
  - poprawia jakość ofert uzyskiwanych w przetargach,
  - zwiększa szansę na wybór usług i partnera adekwatnych do potrzeb Klienta.
- Optymalizacja nakładów i kosztów w przetargach jest istotna dla Klientów i Agencji.
- Opisanie najlepszych praktyk w zakupie digitalu (w tym modeli przetargów i narzędzi) daje szansę na poprawę efektywności współpracy Klientów z Agencjami.

### **Główne cechy rekomendacji w obszarze digital** (ich szczegółowy opis w dalszej części rozdziału):

- Etapowanie zadań i liczby oferentów, Agencji w przetargu.
- Ograniczanie w przetargach liczby oferentów i zakresu zadań do minimum (przy zachowaniu warunków konkurencyjności) w celu ograniczania generowanych kosztów procesu i w celu ich optymalizacji. Ograniczanie kosztów przetargu umożliwia poprawę cen usług (ponieważ w nich są kompensowane wszystkie koszty prowadzenia działalności, w tym koszty udziału w ofertowaniu, realizacji zadań przetargowych).
- Oddzielenie etapu Zapytania o Propozycję / Rozwiązanie (RFP – Request for Proposal) od etapu Zapytania o Cenę / Ofertę (RFQ – Request for Quotation) na potrzeby etapowania zadań i liczby oferentów. Dotyczy to sytuacji, kiedy Klient poza ceną chce pozyskać w przetargu od oferentów wstępne rozwiązania dla swojego celu czy wyzwania biznesowego.
- Podawanie przez Klienta wstępnego budżetu w przypadku 2 modelu przetargu, w którym Klient poszukuje rozwiązania dla swojego wyzwania biznesowego lub strategicznego. Klient podaje wówczas wstępny budżet, aby rozwiązania zaproponowane przez Agencje na pewno zmieściły się w jego budżecie. Celem podawania informacji o budżecie jest unikanie sytuacji, kiedy Klient otrzymuje rozwiązania nie mieszczące się w jego możliwościach finansowych. Podawanie wstępnego budżetu nie oznacza zmniejszenia koncentracji Klienta na kryterium ceny. Nie znosi także konkurencyjności – Agencje biorą udział w przetargu, a estymacje kosztów proponowanych rozwiązań podlegają porównaniu i ocenie Klienta. W 1 modelu przetargu rekomenduje się także podawanie wstępnego budżetu (wartościowo lub w przedziałach), jeśli zakres zleczanych prac uwzględnia zakup mediów lub jeśli wg Klienta podanie budżetu jest zasadne.
- Dobra komunikacja i dostęp do informacji:
  - o Kliencie, marce, strategii biznesowej, marketingowej, wynikach sprzedaży;
  - o Agencji – jej zespole, dorobku, zapleczu, narzędziach i kompetencjach;
  - co jest przedmiotem zapytania i docelowej współpracy, jakie są kryteria i mierniki sukcesu, stopnia realizacji celu biznesowego;

- przedstawienie celu przetargu, oczekiwań oraz najważniejszych obszarów, które podlegać będą ocenie w procesie przetargowym;
- przedstawienie listy kryteriów ewaluacji ofert oraz ich procentowej istotności;
- określenie harmonogramu procesu.
- Indywidualne Debriefingi (sesje pytań i odpowiedzi do Briefu) dla każdej Agencji przeprowadzane osobno. Indywidualny Debriefing umożliwia Agencjom pytania strategiczne do Klienta (bez ryzyka dzielenia ich z konkurencją w przetargu). Pytania do Briefu pozwalają Agencjom doprecyzować kierunek prac nad Briefem i zbadać na wczesnym etapie swoje kierunki myślenia. Dla Klienta oznacza to ofertę lepiej dopasowaną do jego potrzeb, kryteriów oraz założeń. W zależności od modelu przetargu Debriefing może być przeprowadzony podczas spotkania, mailowo lub podczas konferencji telefonicznej.
- Możliwość kształtowania relacji biznesowej przez obie strony w postaci możliwości opiniowania i negocjacji umowy o współpracę w przetargu, bez narzucania zapisów abuzywnych, zapisów do akceptacji pod rygorem wykluczenia z przetargu lub jako element uzyskiwania przewagi w konkursie.
- Możliwość rozmowy, prezentowania modeli biznesowych i kształtowania przez obie strony warunków zakupu.
- Trzy rekomendowane modele przetargów w zależności od celu Klienta i wiodącego kryterium, jakim kieruje się w konkretnym zapytaniu.

## Strefa wiedzy w obszarze digital. Gdzie szukać wiedzy? Jak Briefować?

Według ekspertów poziom i finalny efekt przetargu jest proporcjonalny do jakości Briefu, a dobry Brief to połowa sukcesu całego postępowania. Warto pamiętać, że w przetargu Agencja dysponuje wyłącznie informacjami zawartymi przez Klienta w Briefie i może odwoływać się co najwyżej do ogólnej wiedzy o rynku i kategorii Reklamodawcy. W interesie Klienta leży zatem zadbanie o przekazanie Agencjom wyczerpującego i profesjonalnego Briefu.



**Ma to szczególne znaczenie dla komunikacji digital, która ze względu na stały rozwój technologii i narzędzi reklamowych w Internecie wymaga od uczestników rynku ciągłego uczenia się i rozwijania kompetencji digital marketingowych.**

**Już w ramach pracy ekspertów w Dialogu Branżowym i na potrzeby tej publikacji wyróżniliśmy 13 różnych specjalizacji w obszarze digital. Spodziewamy się, że skutki COVID-19 dla komunikacji i konsumpcji przyspieszą rozwój kolejnych.**

**W odpowiedzi na te wyzwania branża (poprzez organizacje i stowarzyszenia zrzeszające wszystkich uczestników rynku) organizuje wymianę wiedzy i prowadzi aktywność edukacyjną, uwzględniając rozwój i dynamiczne zmiany w obszarze marketingu interaktywnego.**

Przykładem może być działalność IAB Polska (Związek Pracodawców Branży Internetowej IAB Polska), który w ramach grup roboczych, reprezentujących wszystkich uczestników rynku, opracował szereg materiałów edukacyjnych w tym: standardy, dobre praktyki, kodeksy, poradniki, raporty, case studies, narzędzia dla komunikacji digital oraz standard kwalifikacji e-marketingowych DIMAQ. **Poniżej znajdziesz informacje oraz linki do tych opracowań.**



**Standardy i dobre praktyki w specjalizacjach digital**

1. **Kodeks Dobrych Praktyk Reklamy Programmatic** – określa standardy i dobre praktyki dla wszystkich uczestników łańcucha programmatic. Celem Kodeksu jest wsparcie jakości, bezpieczeństwa oraz przejrzystości w wykorzystaniu programatycznego modelu zakupu reklam na polskim rynku. Sygnatariuszami Kodeksu mogą zostać wszyscy uczestnicy rynku, którzy chcą brać udział w podnoszeniu jakości i standardów ekosystemu programmatic w Polsce. Więcej informacji na stronie IAB Polska.

**Pobierz:**  [Kodeks Dobrych Praktyk Reklamy Programmatic](#)

2. **Zbiór Dobrych Praktyk SEO** – w publikacji zebrano zalecenia branżowe mające na celu zdefiniowanie standardów jakościowych działań prowadzonych przy pozycjonowaniu stron internetowych (SEO Search Engine Optimization). Rekomendacje podzielono na kilka etapów zgodnie z kolejnością, w jakiej zachodzi cały proces: ofertowanie, realizacja, raportowanie i rozliczenia. Celem zbioru jest zabezpieczenie jakości usług SEO poprzez zdefiniowanie wymaganych procesów i działań związanych ze świadczeniem tych usług oraz osiągnięcie jak największej przejrzystości wobec klientów w odniesieniu do zakresu i wykonywania usług SEO.

**Pobierz:**  [Zbiór Dobrych Praktyk SEO](#)

3. **Standard Viewability w kampaniach reklamowych online**

Standard zapewniający jednolity sposób weryfikacji efektywności reklam. Zwiększa skuteczność kampanii. Pomaga również zwiększyć zaufanie do opłacalności wydatków na reklamę online.

**Pobierz:**  [Standard Viewability w kampaniach reklamowych online](#)

4. **Standardy Reklamy Display**

Standard i zalecenia dla Reklamy Display, opracowane przez działającą w ramach IAB Polska grupę roboczą Brand Advertising Online, obowiązują od 1 stycznia 2012 roku. Najnowsza aktualizacja dokumentu została wprowadzona w roku 2016. Kolejna aktualizacja dokumentu, z 2020 roku, będzie wkrótce dostępna na stronie IAB Polska.

**Pobierz:**  [Standardy Reklamy Display](#)

5. **Poradnik dla internetowego reklamodawcy**

Efekt prac Grupy Roboczej SEM IAB Polska. Publikacja stanowi kompleksową prezentację podstawowych zasad prowadzenia działań marketingowych w wyszukiwarce Google, w sieciach reklamy kontekstowej, na Facebooku oraz na Youtube.

**Pobierz:**  [Poradnik dla internetowego reklamodawcy](#)

6. **Poradnik e-commerce**

Publikacja będąca efektem działania grupy roboczej E-commerce IAB Polska. Ma na celu uporządkowanie wiedzy z zakresu e-commerce, utrwalenie podstawowe pojęć i koncepcji oraz na praktycznych przykładach przedstawienie popularnych trendów e-handlu.

**Pobierz:**  [Dobre zasady E-commerce](#)

7. **Dobre praktyki e-mail marketingu**

Opracowanie dotyczące aktywnego wykorzystania poczty elektronicznej jako kanału komunikacji marketingowej. Celem dokumentu było stworzenie jasnych i precyzyjnych reguł, do których powinny stosować się wszystkie podmioty oferujące i wykorzystujące e-mail marketing w działaniach promocyjnych. Aktualizacja materiału w opracowaniu.

**Pobierz:**  [Dobre praktyki e-mail marketingu](#)

## 8. **Dobre praktyki WOMM**

Dokument służy zdefiniowaniu i prezentacji najlepszych zasad marketingu szeptanego online (buzz marketingu, WOMM) oraz wskazaniu nieprawidłowych technik i bazowych reguł obowiązujących wszystkich praktyków stosujących tę formę reklamy.

**Pobierz:**  [Dobre praktyki WOMM](#)

## 9. **Dobre praktyki Projekty Internetowe**

Zbiór zaleceń mających na celu definiowanie standardów jakościowych realizacji dużych i średnich projektów internetowych. Dokument ma służyć jako pomoc merytoryczna i praktyczna firmom, które planują realizację projektu internetowego / software'owego. Praktyczne wskazówki służą sprawniejszemu diagnozowaniu potrzeb biznesowych i technologicznych, szybszej realizacji projektów oraz ułatwieniu drogi formalnoprawnej, a co za tym idzie – są oszczędnością finansową dla Klienta.

**Pobierz:**  [Dobre praktyki Projekty Internetowe](#)

## 10. **Dobre Praktyki w obszarze Brand Safety**

Grupa Robocza Brand Safety IAB Polska stworzyła publikację „Dobre Praktyki w obszarze Brand Safety”, będącą zbiorem aktualnej wiedzy i rekomendacji z tego obszaru dla różnych podmiotów branży reklamowej.

**Pobierz:**  [Dobre Praktyki w obszarze Brand Safety](#)

## 11. **Przewodnik po Social Media w Polsce**

Efekt prac Grupy Roboczej Social Media IAB Polska. Opracowanie stanowi próbę systematyzacji wiedzy na temat mediów społecznościowych oraz ich użytkowników w Polsce. Nakreśla także szerokie spektrum możliwości komunikacyjnych, które platformy i aplikacje Social Media oferują markom.

**Pobierz:**  [Przewodnik po Social Media w Polsce](#)

## **Pomoce i poradniki w specjalizacjach digital**

Na stronie IAB Polska w zakładce 'baza wiedzy' znajdziesz aktualne publikacje w tym raporty m.in. strategiczny i Adex, poradniki, case studies, standardy, wyniki badań, itp.

### [Baza wiedzy IAB – poradniki](#)

Wśród opracowań znajdziesz między innymi:

- Poradnik Wideomarketingu,
- Przewodnik po Reklamie Natywnej,
- Poradnik Gry w Marketingu,
- Poradnik Mobile,
- Poradnik Społeczności,
- Poradnik WOMM,
- Poradnik Realizacja Projektów Internetowych,
- Poradnik Marketing Afiliacyjny,
- Poradnik Brand Advertising Online,
- Poradnik E-Mail Marketing,
- Poradnik SEM / Wyszukiwarki,
- Przewodnik Content Marketingu.

Dodatkowo zachęcamy do śledzenia [poradników na stronie DIMAQ](#) – na przykład opracowania na temat Social Media [DIMAQ Poradnik Social Media](#).

Polecamy również:

- [Leksykon „Wskaźniki efektywności komunikacji cyfrowej”](#), który systematyzuje zagadnienia związane z pomiarem efektywności komunikacji online i jednocześnie pełni rolę słownika zawierającego kluczowe pojęcia z obszarów marketingu i reklamy.
- [Słownik pojęć digital – Glossary of Terminology DIMAQ](#) – kliknij, aby pobrać.

### Briefy w specjalizacjach digital

Ogólny, uniwersalny Brief do zastosowania w 13 wyróżnionych specjalizacjach w obszarze digital znajdziesz tutaj (kliknij, aby pobrać dokument):

#### [Ogólny Brief w wersji edytowalnej](#)

Dodatkowo możesz skorzystać ze **specjalistycznych Briefów przygotowanych przez ekspertów IAB Polska:**

- [Wzór Briefu na internetową kampanię marketingową](#)
- [Wzór Briefu na strategię komunikacyjną social media](#)
- [Wzór Briefu na serwis www](#)
- [Wzór Briefu na aplikację mobilną](#)

Mamy świadomość, że wyróżnione 13 specjalizacji w marketingu interaktywnym, które opisujemy w niniejszym opracowaniu, nie jest skończoną listą. Rekomendujemy zatem śledzenie stron organizacji branżowych i korzystanie z opracowań i materiałów, które z inicjatywy wszystkich uczestników rynku powstają w obszarze digital.

### Budowanie wiedzy o rynku dostawców w kategorii digital

Informacje i wytyczne ogólne dotyczące budowania wiedzy o rynku znajdziesz w rozdziale powyżej, w akapicie: [Budowanie wiedzy o rynku dostawców komunikacji marketingowej](#), a poniżej dodatkowe rekomendacje specyficzne dla kategorii digital.

Źródłem wiedzy o rynku dostawców w kategorii digital mogą być:

#### Informacje ogólne i bazy wiedzy:

- **Portfolio Prac SAR** – baza wiedzy o Agencjach digitalowych, ich kluczowych kompetencjach, Klientach i zrealizowanych kampaniach. Strona prowadzona i aktualizowana przez SAR. Klient może zwrócić się również z pytaniem do SAR (np. przed RFI, przed przetargiem) z prośbą o dostarczenie aktualnych i obiektywnych informacji o Agencjach digitalowych.
- **Lista Agencji digitalowych będących członkami IAB Polska** – IAB Polska istnieje na polskim rynku interaktywnym, technologicznym i reklamowym od 2000 roku. Od 2007 roku działa jako Związek Pracodawców Branży Internetowej IAB Polska. Wśród około 230 członków IAB Polska znajdują się m.in. największe portale internetowe, sieci reklamowe, Agencje digitalowe i mediowe oraz reklamodawcy. Klient może zwrócić się również z pytaniem do IAB Polska (przed RFI, przed przetargiem) z prośbą o dostarczenie aktualnych i obiektywnych informacji o rynku Agencji digitalowych.



- **Mapa Podmiotów Internetowych IAB Polska** – stanowi usystematyzowane kompendium wiedzy o podmiotach działających na polskim rynku internetowym. Aktualizowana każdego roku, umożliwia szybkie znalezienie partnera z wybranego obszaru digital.
- **Raport specjalny Media i Marketing Polska Agencji interaktywne** w postaci publikowanego co roku badania satysfakcji Klientów.
- **Raporty** na temat rynku i **rankingi Agencji opracowywane przez portal Interaktywnie.com.**
- **Panorama Reklamy** – coroczny raport wydawany przez magazyn Press, zawiera najważniejsze informacje dotyczące firm reklamowych (np. bilans nowych i utraconych Klientów, wzrost lub spadek zatrudnienia, inwestycje, przejęcia, największa osiągnięcia i nagrody).








#### Istotne konkursy i nagrody branżowe w kategorii digital:

- **IAB MIXX Awards** – konkurs nagradzający najlepsze kampanie reklamowe wykorzystujące w komunikacji digital.
- **Effie Awards** – konkurs efektywności komunikacji marketingowej, z uwzględnieniem narzędzi digital.
- **Cannes Lions** kategoria „digital” – międzynarodowy konkurs reklamowy z uwzględnieniem narzędzi digital.
- **KTR** (Konkurs Twórców Reklamy) kategorie „communication” i „technology”.
- **Innovation** – konkurs nagradzający innowacyjne rozwiązanie komunikacyjne.
- **Research Awards IAB Europe** – konkurs nagradza wielkie europejskie projekty badań cyfrowych oraz ich wkład w rozwój branży reklamy cyfrowej.
- **Konkurs Marketingu Bezpośredniego „Golden Arrow”** – w kategorii digital marketing.
- **Konkurs Kreatura** – kategoria digital.


#### Ważne raporty rynkowe:

- **Badanie IAB Polska/PwC AdEx** – jest cyklicznym pomiarem wartości wydatków na reklamę internetową. Projekt realizuje IAB Polska wspólnie z PwC od 2007 roku, a jego wyniki stały się standardem rynkowym i są bazą dla innych analiz dotyczących wydatków reklamowych.
- **Polskie Badanie Internetu** – prowadzi i udostępnia wyniki badań internetu – standardu pomiaru widowni internetowej Gemius/PBI. Z danych PBI korzystają m.in. wydawcy, Agencje mediowe i digitalowe, działy badawcze dużych firm.
- **Raport Strategiczny IAB Polska** – to kompleksowe podsumowanie funkcjonowania rynku internetowego w Polsce, wydarzeń branży marketingu i najnowszych trendów. Dane dotyczące polskiego rynku są wzbogacone o perspektywę europejską i globalną. Raport uwzględnia również perspektywy rozwojowe, trendy, wyzwania i szanse.
- **Raport IAB Polska Perspektywy Rozwojowe Reklamy Online w Polsce** – skupia się na najważniejszych aspektach złożonego i dynamicznego rynku cyfrowej komunikacji marketingowej i reklamy interaktywnej.
- **Raporty specjalne Media i Marketing Polska** np. Raport Internet i Innowacje lub Raport Agencje interaktywne (publikowane co roku badanie satysfakcji Klientów przeprowadzone metodą CATI).
- **Raport Panorama Reklamy** – to wydawana corocznie, autorska ocena rynku reklamowego przeprowadzana przez redakcję magazynu „Press”. Raport zawiera analizy dotyczące firm reklamowych, ich kondycji i perspektyw rozwoju.

**Media branżowe, ich rankingi i newslettery:**

- Media i Marketing Polska – magazyn w wersji drukowanej, serwis online  <http://mmponline.pl/> i newsletter;
- Press – magazyn w wersji drukowanej, serwis online  <http://www.press.pl/> i newsletter;
- Brief  <https://brief.pl/>;
-  <https://interaktywnie.com/> – portal;
-  <http://www.wirtualnemedial.pl/> – portal i newsletter;
-  <http://mediarun.com/pl/> – portal i newsletter;
-  <http://nowymarketing.pl/> – portal i newsletter.

**Zapytanie o Informację – RFI (Request for Information) w kategorii digital**

Informacje i wytyczne ogólne dotyczące Zapytania o Informację (RFI) znajdziesz w rozdziale powyżej, w akapicie:  **Zapytanie o Informację – RFI (Request For Information)**, a poniżej dodatkowe rekomendacje, specyficzne dla kategorii digital.

Wzór Zapytania o Informację (RFI) w kategorii digital (kliknij, aby pobrać dokument):

 **RFI w wersji edytowalnej (xls),**

 **RFI w wersji zamkniętej.**

Informacje przekazywane przez Agencje digitalowe w ramach RFI co do zasady nie powinny naruszać tajemnic handlowych ani zawierać danych wrażliwych. Przykładowo: istnieje możliwość podania struktury przychodów i portfela Klientów Agencji digitalowej wraz z danymi o przychodach Agencji ogółem, ale bez powiązania konkretnych marek z określonymi kwotami, ponieważ naruszałoby to tajemnice handlowe pomiędzy Agencją a Klientami, których dane te dotyczą.

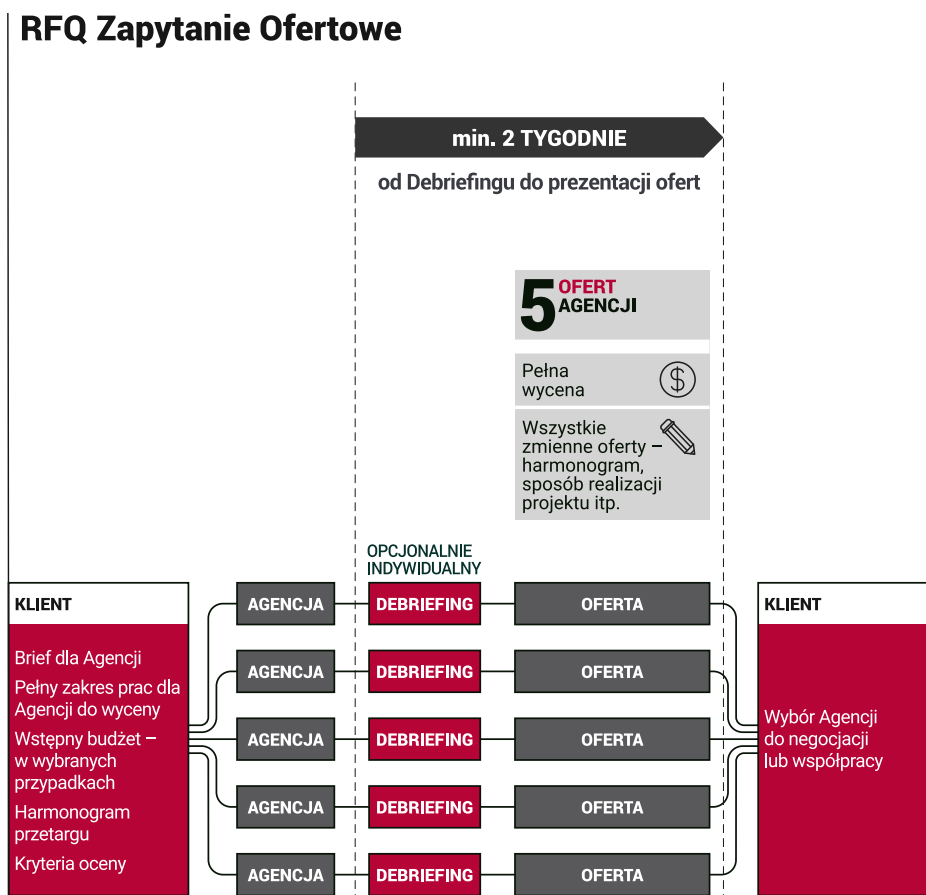
Rekomenduje się, aby Klient zapewnił Agencjom minimum 1 tydzień roboczy na przygotowanie odpowiedzi do przesłanego Zapytania o Informację (RFI). Ze względu na bieżące zlecenia Agencje potrzebują czasu na przygotowanie odpowiedzi do RFI w postaci wymaganych danych, prezentacji prac, zespołu czy doświadczenia.

**Rekomendowane modele przetargów w kategorii digital**

Rekomendujemy 3 modele przetargów w zależności od celu i kryteriów Klienta w konkretnym zapytaniu:

- **1 Model przetargu – Zapytanie Ofertowe na wykonanie zdefiniowanych prac digitalowych.** Kiedy Klient poszukuje partnera do realizacji konkretnych zadań z obszaru digital i dokładnie zna rodzaj oraz zakres prac, które planuje zlecić.
- **2 Model przetargu – Zapytanie o Rozwiązanie, a następnie Zapytanie Ofertowe dotyczące problemu strategicznego, biznesowego.** Kiedy Klient poszukuje rozwiązania dla wyzwania strategicznego lub biznesowego.
- **3 Model przetargu – Selekcja partnera na podstawie zadania strategicznego z zapytaniem o cenę usług.** Kiedy Klient poszukuje partnera do współpracy i rozwiązania wyzwania strategicznego, biznesowego, ale nie uzyskuje tego rozwiązania w ramach przetargu. Sprawdza natomiast w przetargu kompetencje partnera za pomocą zadania strategicznego i pozyskuje ofertę na jego usługi.

## 1 Model przetargu – Zapytanie Ofertowe (RFQ – Request for Quotation) na wykonanie zdefiniowanych prac digitalowych



🔍 kliknij i przytrzymaj

### Szczegółowy opis, jak przeprowadzić przetarg na digital w modelu 1 – Zapytanie Ofertowe na wykonanie zdefiniowanych prac digitalowych:

- Po selekcji podmiotów do przetargu – rekomenduje się selekcję maksymalnie 5 Agencji – Klient przygotowuje i przesyła Agencjom:
  - Brief,
  - pełny zakres prac z precyzyjnym opisem projektów do wyceny,
  - wstępny budżet, jeśli zakres zleczanych prac uwzględnia zakup mediów lub jeśli wg Klienta podanie budżetu jest zasadne,
  - harmonogram przetargu,
  - kryteria oceny.

**Wzór Briefu** adekwatny dla kategorii digital, której dotyczy przetarg znajdziesz w akapicie:

🔗 **Briefy w specjalizacjach digital** (kliknij, aby przejść).

Podawanie **harmonogramu przetargu** jest istotne dla zobowiązania Agencji do zachowania ważności oferty i prowadzenia przez nią działalności, w tym udziału w innych postępowaniach przetargowych. Harmonogram przetargu powinien zawierać kluczowe etapy przetargu oraz termin decyzji Klienta o wyborze Agencji.

Przykładowe **kryteria oceny w 1 modelu przetargu** znajdziesz poniżej, w akapicie:

 **Kryteria i wagi ocen w przetargach digital** (kliknij, aby przejść).


2. Kolejnym krokiem jest **Debriefing** (czyli sesja pytań i odpowiedzi), jeśli zaproszone Agencje będą mieć pytania do przesłanego przez Klienta zapytania i Briefu. W tym modelu przetargu, w którym Klient przygotowuje precyzyjny Brief i szczegółowo określa zakres prac, które zamierza zlecać, Debriefing najczęściej nie jest już potrzebny.

Warto jednak zdecydować czy będzie on miał miejsce i w jakiej formie (ustnej lub pisemnej) na podstawie informacji od danego oferenta – czy potrzebuje się spotkać, czy wystarczy mu wymiana informacji drogą mailową.

### **Zawsze natomiast rekomendujemy stosować indywidualny, nie grupowy Debriefing.**

Celem indywidualnego Debriefingu jest uzyskanie przez Agencje wyczerpujących informacji na potrzeby przygotowania oferty najlepiej dopasowanej do potrzeb Klienta. Agencja, zadając pytania, może poruszać kwestie stanowiące bezpośrednio jej przewagę konkurencyjną w przetargu, które tym samym nie powinny być dzielone z pozostałymi oferentami.

**Dopuszczamy sytuacje, kiedy Klient rozsyła odpowiedzi na pytania jednej Agencji do pozostałych biorących udział w przetargu. Dotyczy to odpowiedzi na pytania, które mają charakter ogólny lub formalny i nie są związane z indywidualną ofertą danej Agencji. Nie ujawniają pomysłów, rozwiązań strategicznych, zakupowych, innych, które mogą stanowić przewagę konkurencyjną Agencji w przetargu. Jednocześnie Agencje mogą zaznaczyć, które z pytań kierowanych do Klienta w Debriefingu mają charakter konkurencyjny i poufny. Dzięki temu wskazują, które odpowiedzi Reklamodawcy (do zadanych przez nią pytań) nie powinny być dzielone z pozostałymi Agencjami w przetargu.**

 Indywidualne Debriefingi (zarówno w formie korespondencji, jak i spotkań z każdą z Agencji, która bierze udział w przetargu), mocno angażują czas zespołu Klienta, generując koszty wewnętrzne po jego stronie. Jednocześnie czas Klienta zainwestowany w Briefing i Debriefing urealnia otrzymanie w przetargu ofert wysokiej jakości.

**Rekomendujemy, by Agencje przygotowywały się do Debriefingu na bazie otrzymanych wcześniej informacji, aby wzajemnie nie marnować czasu na zagadnienia generyczne lub ujęte w przesłanym przez Klienta Briefie.**

Szerzej na temat ogólnych zasad Debriefingu przeczytasz w rozdziale powyżej, w akapicie:

 **Komunikacja w przetargach i dostępność Klienta na etapie przetargu. Brief oraz spotkania Debriefingowe i sesje kierunkowe** (kliknij, aby przejść).

3. **Na podstawie informacji przekazanych przez Klienta Agencje składają** (drogą mailową):

- pełną wycenę prac zdefiniowanych przez Klienta,
- wszystkie zmienne oferty takie jak harmonogram, informacje o sposobie realizacji projektu itp.

4. Na tej podstawie Klient dokonuje wyboru Agencji do finalnych negocjacji lub do współpracy.

### **Rekomendowany minimalny czas dla poszczególnych etapów przetargu w modelu 1:**

- minimum 2 dni robocze od wysłania umowy o zachowaniu poufności (NDA – Non-Disclosure Agreement) przez Klienta do podpisu przez Agencje;
- minimum 2 tygodnie robocze od Debriefingu do złożenia ofert przez Agencje.

Czas na przygotowanie oferty jest zależny od zakresu prac, które Klient przekazuje do wyceny. Jeśli Klient nie jest pewny, jaki jest minimalny czas na przygotowanie wartościowej oferty, może skonsultować swój harmonogram z zaproszonymi Agencjami. Ograniczanie czasu na wycenę prac przez Agencje oznacza mniej czasu na optymalizację oferty dla Klienta.



Warunkiem uczciwego konkurencyjnego w przetargu jest zapewnienie wszystkim zaproszonym podmiotom jednakowego czasu na ofertowanie, który jednocześnie musi być realny pod kątem powierzonego zadania, co przekłada się na wyniki samego przetargu.

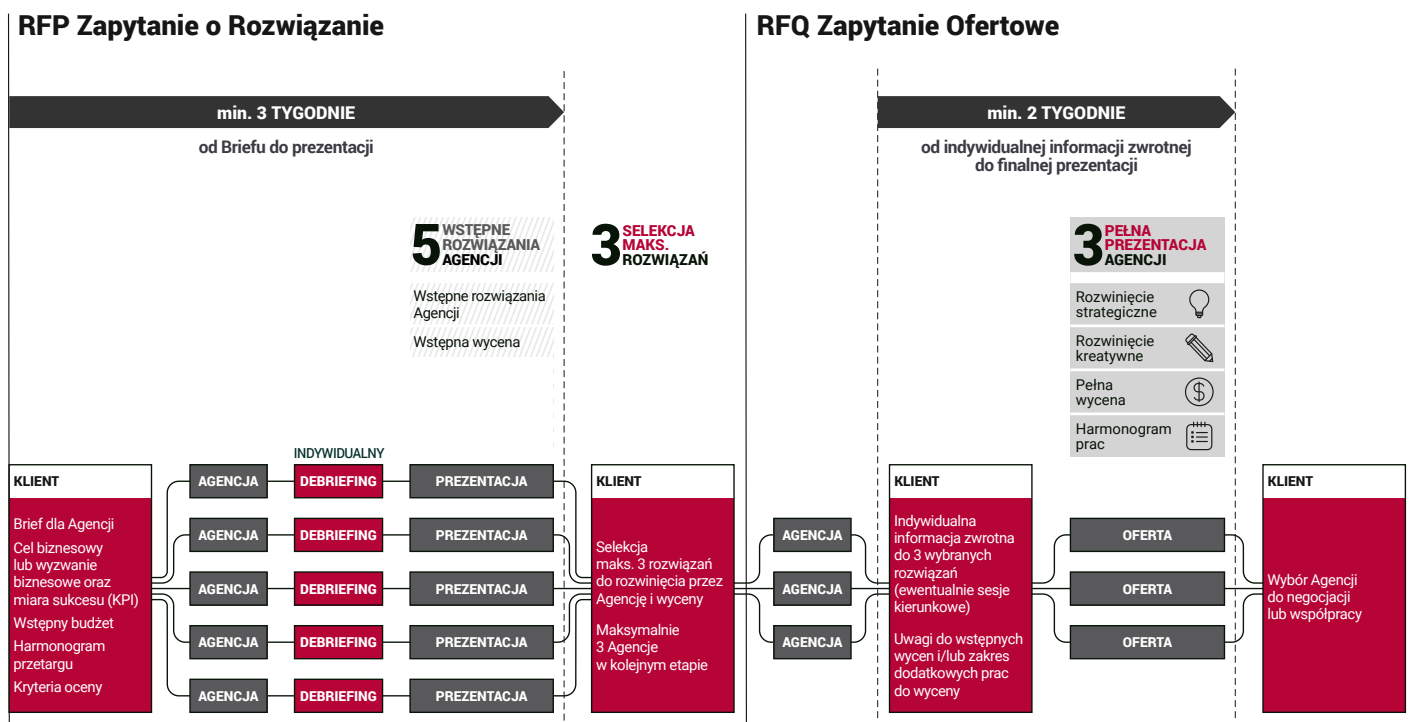


**W 1 modelu przetargu na digital zwyczajowo nie stosuje się opłat za uczestnictwo w przetargu**, ponieważ w ramach zapytania Agencja nie wykonuje żadnych prac strategicznych ani kreatywnych (graficznych) lub produkcyjnych na rzecz Klienta. W ramach tego modelu przetargu Agencja przygotowuje jedynie wycenę prac zgodnie z zapytaniem Klienta.

Więcej na temat opłat w przetargach digital znajdziesz w dalszej części opracowania w akapicie:

**Opłaty w przetargach digital** (kliknij, aby przejść).

## 2 Model przetargu – Zapytanie o Rozwiązanie (RFP – Request for Proposal), a następnie Zapytanie Ofertowe (RFQ – Request for Quotation) dotyczące problemu strategicznego, biznesowego



kliknij i przytrzymaj

### Szczegółowy opis, jak przeprowadzić przetarg na digital w modelu 2 – Zapytanie o Rozwiązanie, a następnie Zapytanie Ofertowe dotyczące problemu strategicznego, biznesowego:

- Po selekcji podmiotów do przetargu – rekomenduje się selekcję maksymalnie 5 Agencji – Klient przygotowuje i przesyła Agencjom:
  - Brief z wyczerpującym opisem celu lub wyzwania biznesowego oraz określeniem miar sukcesu (KPI – Key Performance Indicators),
  - wstępny budżet, który Klient planuje przeznaczyć na realizację prac będących odpowiedzią na jego cel lub wyzwanie biznesowe,



- harmonogram przetargu,
- kryteria oceny.

**Wzór Briefu** adekwatny dla kategorii digital, której dotyczy przetarg znajdziesz w akapicie:

 **Briefy w specjalizacjach digital** (kliknij, aby przejść).

Klient może przestać Agencjom Brief drogą mailową lub spotkać się z nimi i przekazać go na żywo, wyjaśniając zaproszonym podmiotom kluczowe elementy Briefu.

W tym modelu przetargu rekomenduje się, by Klient określał **wstępny budżet**, który planuje przeznaczyć na realizację prac związanych z jego problemem strategicznym, biznesowym. Należy podkreślić, że podawanie wstępnego budżetu nie oznacza zmniejszenia koncentracji Klienta na kryterium ceny. Celem podawania informacji o budżecie jest unikanie sytuacji, kiedy Klient otrzymuje rozwiązania nie mieszczące się w jego możliwościach finansowych. To oznaczałoby w praktyce ponowne rozpisanie przetargu lub powtarzanie jakiegoś etapu, co z kolei wygenerowałoby po raz kolejny koszty pracy po stronie zaproszonych Agencji i samego Klienta. Klient podaje wstępny budżet, aby rozwiązania zaproponowane przez Agencje w przetargu na pewno zmieściły się w jego budżecie. Agencje natomiast, przez fakt udziału w przetargu, konkurują z innymi oferentami zarówno poprzez jakość swoich rozwiązań, jak i ich cenę. Podawanie przez Klienta wstępnego budżetu nie znosi konkurencyjności – Agencje biorą udział w przetargu, a ceny proponowanych rozwiązań podlegają porównaniu i ocenie Klienta.

Podawanie **harmonogramu przetargu** jest istotne dla zobowiązania Agencji do zachowania ważności oferty i prowadzenia przez nią działalności, w tym udziału w innych postępowaniach przetargowych. Harmonogram przetargu powinien zawierać kluczowe etapy przetargu oraz termin decyzji Klienta o wyborze Agencji.

Przykładowe **kryteria oceny w 2 modelu przetargu** znajdziesz poniżej, w akapicie:

 **Kryteria i wagi ocen w przetargach digital** (kliknij, aby przejść).

2. Następnie Klient spotyka się indywidualnie z Agencjami i odpowiada na ich pytania do Briefu – tzw. Debriefing (sesja pytań i odpowiedzi).

**Debriefing** (w tym modelu przetargu, którego celem jest opracowanie rozwiązań strategicznych) **rekomendujemy przeprowadzać indywidualnie w formie spotkania** z każdym z oferentów.

Celem Debriefingu jest uzyskanie przez Agencje odpowiedzi na pytania dotyczące bezpośrednio ich wczesnych koncepcji, pomysłów i rozwiązań w odpowiedzi na Brief. Agencja, zadając pytania, może poruszać kwestie stanowiące bezpośrednio jej przewagę konkurencyjną w przetargu, które tym samym nie powinny być dzielone z pozostałymi oferentami.

Grupowa forma Debriefingu uniemożliwia także Agencjom jakiegokolwiek wstępne badanie rozwiązań z Klientem, ponieważ ich weryfikacja na tym etapie zdradzałaby je pozostałym Agencjom biorącym udział w spotkaniu. Stosując grupową formę Debriefingu, kiedy Agencje nie są w stanie omawiać z Reklamodawcą swoich wczesnych koncepcji, Klient może w efekcie otrzymać od wszystkich oferentów pomysły generyczne lub niemożliwe do realizacji, których Klient nie mógł jednak wcześniej zweryfikować czy wykluczyć.

 **Dopuszczamy sytuacje, kiedy Klient rozsyła odpowiedzi na pytania jednej Agencji do pozostałych biorących udział w przetargu. Dotyczy to odpowiedzi na pytania, które mają charakter ogólny lub formalny i nie są związane z indywidualną ofertą danej Agencji. Nie ujawniają pomysłów, rozwiązań strategicznych, zakupowych, innych, które mogą stanowić przewagę konkurencyjną Agencji w przetargu.**



Jednocześnie Agencje mogą zaznaczyć, które z pytań kierowanych do Klienta w Debriefingu mają charakter konkurencyjny i poufny. Dzięki temu wskazują, które odpowiedzi Reklamodawcy (do zadanych przez nią pytań) nie powinny być dzielone z pozostałymi Agencjami w przetargu.

**!** Indywidualne Debriefingi (zarówno w formie korespondencji, jak i spotkań z każdą z Agencji, która bierze udział w przetargu) mocno angażują czas zespołu Klienta, generując koszty wewnętrzne po jego stronie. Jednocześnie czas Klienta zainwestowany w Briefing i Debriefing urealnia otrzymanie w przetargu ofert wysokiej jakości.

Rekomendujemy, by Agencje przygotowywały się do Debriefingu na bazie otrzymanych wcześniej informacji, aby wzajemnie nie marnować czasu na zagadnienia generyczne lub ujęte w przesłanym przez Klienta Briefie.

Szerzej na temat ogólnych zasad Debriefingu przeczytasz w rozdziale powyżej, w akapicie:

**🔗** *Komunikacja w przetargach i dostępność Klienta na etapie przetargu. Brief oraz spotkania Debriefingowe i sesje kierunkowe* (kliknij, aby przejść).

3. Następnie Klient spotyka się **na ustne prezentacje** z każdą z zaproszonych Agencji osobno.

Prezentacje Agencji na tym etapie zawierają:

- **wstępne rozwiązania Agencji** w odpowiedzi na cel lub wyzwanie biznesowe Klienta,
- **wstępną wycenę rekomendowanego rozwiązania** – może to być estymowana kwota lub widełki cenowe jako szacunek kosztów proponowanych rozwiązań.

**!** Prezentowane rozwiązania na tym etapie przetargu są odpowiedzią Agencji na Brief i Debriefing Klienta, nie zawierają jednak gotowych projektów graficznych, narzędzi czy nośników reklamowych. Nie są również opracowaną i skończoną strategią komunikacji w digitalu. Rozwiązania prezentowane przez Agencje mogą (wg jej decyzji) zawierać referencje wizualne, graficzne, produkcyjne na potrzeby zobrazowania pomysłów Agencji. Opracowania na tym etapie przetargu nie powinny być jednak zbyt szczegółowe, pracochłonne i przez to kosztowne. Powinny natomiast dawać podstawę do selekcji rozwiązań, ich rozwinięcia i wyceny w dalszym etapie przetargu.

4. Na tej podstawie (pierwszej prezentacji) rekomenduje się wybór maksymalnie 3 różnych rozwiązań do rozwinięcia i wyceny w drugim etapie przetargu jakim jest Zapytanie Ofertowe. Wybrane rozwiązania mogą pochodzić od kilku oferentów, np. każde z rozwiązań od innego oferenta, dwa rozwiązania z jednej Agencji itd. Rekomenduje się natomiast nieprzekraczanie liczby 3 oferentów w kolejnym etapie przetargu.

**!** Należy pamiętać, że rozwiązania prezentowane przez Agencje są objęte ochroną praw autorskich. Z tych powodów niedopuszczalne jest wybieranie przez Klienta jednego rozwiązania i przekazywanie go wszystkim oferentom do wyceny lub rozwinięcia w kolejnym etapie przetargu. Więcej na temat praw autorskich znajdziesz w dalszej części tekstu.

5. Po selekcji rozwiązań i oferentów do drugiego etapu Klient spotyka się z każdą Agencją osobno na indywidualną informację zwrotną do złożonych propozycji lub na tzw. sesje kierunkowe.

Sesje kierunkowe to rozszerzona, indywidualna informacja zwrotna udzielana przez Klienta do wybranych rozwiązań. Umożliwia ona weryfikację rozwiązań przed przystąpieniem do kolejnych prac (kreatywnych, produkcyjnych), czyli przed wygenerowaniem dalszych kosztów po stronie oferenta.

Podczas spotkań Klient może zweryfikować przyjęte przez Agencję założenia i przekazać swoje uwagi dotyczące dalszego rozwinięcia pomysłów Agencji.

Dzięki sesji kierunkowej Klient:

- zwiększa swoje szanse na otrzymanie w drugiej prezentacji rozwiązań najlepiej dopasowanych do jego Briefu i potrzeb,
- zmniejsza ryzyko otrzymania w przetargu rozwiązań, które nie spełniają jego oczekiwań,
- obniża ryzyko rozpisania przetargu na nowo.

6. Równoległe do indywidualnych informacji zwrotnych Klient kieruje do wybranych oferentów:

- ewentualne uwagi do wstępnych wycen,
- szczegółowy zakres dodatkowych prac do wyceny Agencji, jeśli planuje je zlecać i objąć współpracą.

To umożliwi Agencjom przygotowanie precyzyjnych i wiążących ofert cenowych.

7. Następnie Klient spotyka się na ustne prezentacje z każdą z zaproszonych Agencji osobno.

Druga prezentacja Agencji zawiera:

- rozwinięcie (strategiczne i kreatywne, graficzne) dla wstępnych rozwiązań z pierwszej prezentacji jako odpowiedź Agencji na cel lub wyzwanie biznesowe Klienta,
- pełną wycenę rekomendowanych prac,
- harmonogram rekomendowanych prac.

Oferta cenowa powinna zawierać proponowany przez Agencję model współpracy i rozliczeń (np. stałe, zryczałtowane wynagrodzenie miesięczne, rozliczanie godzinowe itd.) lub potwierdzenie możliwości pracy w modelu wskazanym przez Klienta.

**Opracowania Agencji na tym etapie przetargu są już szczegółowe, pracochłonne i kosztowne, ponieważ wszystkie prace strategiczne i kreatywne generują godziny pracy zespołu Agencji i tym samym jej koszty wewnętrzne i zewnętrzne. Agencja powinna zdecydować, w jakim zakresie i w jaki sposób najlepiej zaprezentować Klientowi rozwinięcie (strategiczne i kreatywne) proponowanych rozwiązań, decydując o wysokości swojej inwestycji w przygotowanie oferty merytorycznej w przetargu.**

**Ważne, aby w tym modelu przetargu Klient nie zlecał i nie wymagał wykonania w przetargu prac, które generują znaczące koszty po stronie oferentów (np. częściowa produkcja aplikacji, prototypy narzędzi digitalowych, kilka linii kreatywnych dla kampanii internetowych).**

**W sytuacji, kiedy Klient wymaga od Agencji na etapie przetargu wyprodukowania (częściowo lub w całości) konkretnych narzędzi, prototypów czy nośników reklamowych – rekomendujemy, by pokrył koszty ich przygotowania.**

8. Na podstawie otrzymanych ofert cenowych i merytorycznych Klient dokonuje wyboru Agencji do finalnych negocjacji lub do współpracy.

### **Rekomendowany minimalny czas dla poszczególnych etapów przetargu w modelu 2:**

- minimum 2 dni robocze od wysłania umowy o zachowaniu poufności (NDA – Non-Disclosure Agreement) przez Klienta do podpisu przez Agencje;
- minimum 3 tygodnie robocze od przesłania przez Klienta Briefu do pierwszej prezentacji Agencji;
- minimum 2 tygodnie robocze od indywidualnej informacji zwrotnej Klienta (do wybranych rozwiązań) do złożenia ofert przez Agencje.

W tym modelu przetargu czas na przygotowanie oferty jest zależny od poziomu skomplikowania celu czy wzywania biznesowego określonego przez Klienta w Briefie. Jeśli Klient nie jest pewny, jaki jest minimalny czas na przygotowanie wartościowej oferty, może skonsultować swój harmonogram z zaproszonymi Agencjami. Ograniczanie czasu Agencjom na opracowanie rozwiązań i ich wycenę oznacza oferty gorsze jakościowo i kosztowo dla Klienta.

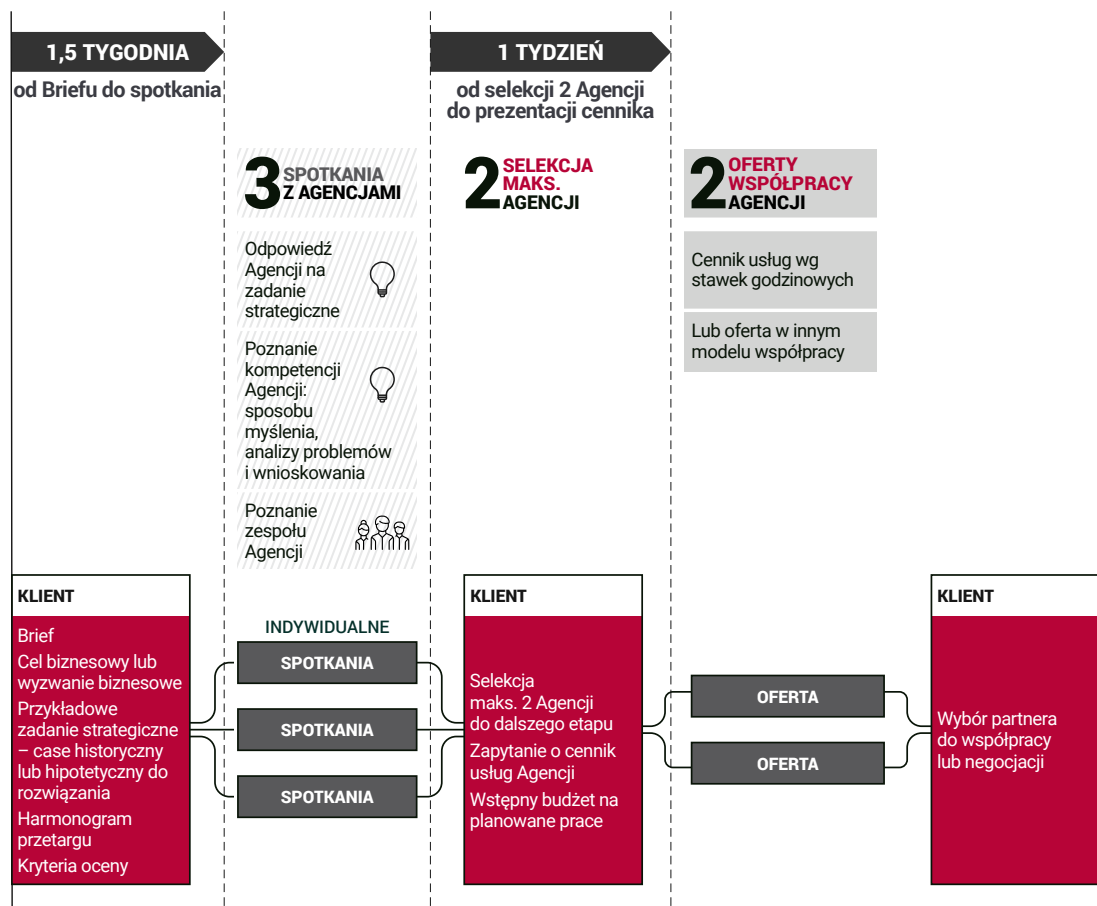
**!** Warunkiem uczciwego konkurowania w przetargu jest zapewnienie wszystkim zaproszonym podmiotom jednakowego czasu na ofertowanie, który jednocześnie musi być realny pod kątem powierzonego zadania, co przekłada się na wyniki samego przetargu.

Na polskim rynku nadal zdarza się, że Agencje otrzymują Briefy przetargowe do realizacji w okresie świątecznym lub w czasie nierealnym do wykonania (np. 2–5 dni kalendarzowych). Nie ma możliwości rzetelnej odpowiedzi na przetarg w tak krótkim czasie, a główne straty w takiej sytuacji są po stronie rozpisującego przetarg.

**!** W 2 modelu przetargu na digital **rekomendujemy zastosować opłatę za uczestnictwo w przetargu, jeśli w ramach drugiego etapu przetargu Klient oczekuje od Agencji wykonania obszernych prac egzekucyjnych** np. częściową produkcję aplikacji, prototypy narzędzi digitalowych, kilka linii kreatywnych dla kampanii internetowych. **W takiej sytuacji rekomenduje się uzgodnienie bilateralnie z każdą Agencją wysokości opłaty za wykonanie tych prac. Wysokość opłaty zależy od zakresu zleczanych zadań i jest przedmiotem bilateralnych ustaleń pomiędzy Klientem i Agencją.** Podobnie zakup pomysłów, projektów graficznych stworzonych przez Agencje na etapie przetargu oraz nabycie do nich praw autorskich jest również przedmiotem bilateralnych ustaleń między Klientem a Agencją.

Szczegółowe wytyczne i informacje na temat opłat w przetargach digital znajdziesz w dalszej części opracowania w akapicie: **🔗 [Opłaty w przetargach digital](#)** (kliknij, aby przejść).

## 3 Model przetargu – Selekcja partnera na podstawie zadania strategicznego z zapytaniem o cenę usług



🔍 kliknij i przytrzymaj

### Szczegółowy opis, jak przeprowadzić przetarg na digital w modelu 3 – Selekcja partnera na podstawie zadania strategicznego z zapytaniem o cenę usług:

- Po selekcji podmiotów do przetargu – rekomenduje się selekcję maksymalnie 3 Agencji – Klient przygotowuje i przesyła Agencjom:
  - Brief z wyczerpującym opisem celu lub wyzwania biznesowego,
  - przykładowe zadanie strategiczne do rozwiązania (może to być np. historyczny lub hipotetyczny case marki),
  - harmonogram przetargu,
  - kryteria oceny.

**Wzór Briefu** adekwatny dla kategorii digital, której dotyczy przetarg znajdziesz w akapicie:

🔗 **Briefy w specjalizacjach digital** (kliknij, aby przejść).

Klient może przesłać Agencjom Brief drogą mailową lub spotkać się z nimi i przekazać go na żywo, wyjaśniając zaproszonym podmiotom kluczowe elementy Briefu.

Podawanie **harmonogramu przetargu** jest istotne dla zobowiązania Agencji do zachowania ważności oferty i prowadzenia przez nią działalności, w tym udziału w innych postępowaniach przetargowych. Harmonogram przetargu powinien zawierać kluczowe etapy przetargu oraz termin decyzji Klienta o wyborze Agencji.

Przykładowe **kryteria oceny w 3 modelu przetargu** znajdziesz dalej, w akapicie:

 **Kryteria i wagi ocen w przetargach digital** (kliknij, aby przejść).

Ważne, aby w tym modelu przetargu Klient nie zlecał prac graficznych czy produkcyjnych do wykonania w ramach przetargu. W tym modelu przetargu w ramach zadania strategicznego pojawia się konieczność wykonania pracy koncepcyjnej przez Agencje (research rynku, analizy, opracowania), ale bez fazy egzekucyjnej obejmującej np. przygotowania projektów kreatywnych (graficznych), kodowania, modelowania, produkowania (częściowo lub w całości) konkretnych narzędzi, prototypów czy nośników reklamowych.

Jeśli jednak Klient chce zlecić prace na potrzeby sprawdzenia różnych rozwiązań dla swojej marki, rekomendujemy, by poniosł ich koszt. W takim przypadku rekomenduje się uzgodnienie z każdą Agencją wysokości opłaty za prace zlecane na własne potrzeby.

2. Następnie Klient spotyka się osobno z każdą z zaproszonych Agencji.

Podczas spotkania Agencja:

- prezentuje swoją odpowiedź na Brief oraz zadanie strategiczne Klienta,
- prezentuje zespół Agencji (odpowiedzialność, kompetencje, dorobek).

Dodatkowo spotkanie może przybrać postać krótkiej sesji roboczej – dyskusji o problemach i możliwościach, wyzwaniach marki i zespołu Marketingu.

Podczas spotkania przedstawiciele Agencji mogą zostać poproszeni o informacje na temat jej autorskich narzędzi, procesów, zaplecza wykorzystywanych do współpracy digital.

Klient podczas spotkania może także zaprezentować skład i strukturę marketingu, główne szanse oraz problemy marki, sektora, opowiedzieć o swoich celach i priorytetach, co pozwoli Agencji docelowo skompletować właściwy zespół i przygotować adekwatną ofertę.

Dzięki takim spotkaniom Klient:

- ma możliwość poznać kompetencje Agencji – sposób myślenia, analizy problemów i wnioskowania,
- ma możliwość poznać zespół Agencji i osoby, które faktycznie będą z nim pracowały, jeśli dana Agencja wygra przetarg.

Z opinii Klientów wynika, że to zadania strategiczne pozwalają weryfikować kompetencje Agencji, w tym umiejętność wielowymiarowej analizy z syntezą kluczowych wniosków, wykorzystywanych w codziennej pracy w obszarze digital.

Z doświadczenia rynków w Europie wynika, że tak przeprowadzone spotkania pozwalają Klientowi poznać i ocenić kompetencje strategiczne zespołu Agencji. A informacje pozyskane o Agencji podczas spotkań wystarczają, by w kolejnym kroku rozpiścić przetarg na koszty i na tej podstawie wybrać partnera do współpracy.

3. Na podstawie spotkań Klient wybiera oferentów do dalszego etapu przetargu – rekomenduje się selekcję maksymalnie 2 Agencji – i kieruje do nich:

- zapytanie o cennik usług Agencji,
- wstępny budżet na prace planowane w ramach współpracy.

4. W odpowiedzi Agencje składają:

- cennik usług wg stawek godzinowych (tzw. Rate Card),
- lub ofertę cenową na model współpracy określony przez Klienta lub proponowany przez Agencję (np. stałe, zryczałtowane wynagrodzenie miesięczne, rozliczenie projektowe, wariantowe itd.).

Stawki godzinowe składane przez Agencje uwzględniają koszty pracownika (w tym podatki, ZUS itd.) oraz koszty operacyjne i zysk Agencji.

W przypadku zryczałtowanego wynagrodzenia miesięcznego (Flat Fee) estymuje się je na podstawie stawek godzinowych osób o określonych kompetencjach i na określonych stanowiskach oraz ich planowanego zaangażowania godzinowego dla Klienta w wymiarze miesiąca. Jest to tzw. model FTE – Full-Time Equivalent, który określa udział etatu osoby na danym stanowisku, wyznaczonej do prac dla Klienta, wyrażany w procentach całego etatu i liczbie godzin miesięcznie.

Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR regularnie przeprowadza badania branżowe, w tym publikowane co roku Salary Survey. **Badanie obrazuje aktualny poziom stawek godzinowych oferowanych Klientom w Polsce także przez Agencje digitalowe. Raporty z badań znajdziesz na: [www.sar.org.pl/badania-branzowe](http://www.sar.org.pl/badania-branzowe).**

5. Na podstawie otrzymanych ofert cenowych Klient dokonuje wyboru Agencji do finalnych negocjacji lub do współpracy.

### Rekomendowany minimalny czas dla poszczególnych etapów przetargu w modelu 3:

- minimum 2 dni robocze od wysłania umowy o zachowaniu poufności (NDA – Non-Disclosure Agreement) przez Klienta do podpisu przez Agencję;
- minimum 1,5 tygodnia roboczego od przesłania przez Klienta Briefu do spotkań z Agencjami;
- minimum 1 tydzień roboczy od selekcji Agencji do złożenia przez nie ofert cenowych na współpracę.

**W tym modelu przetargu czas na przygotowanie przez Agencje spotkań i ofert cenowych jest zależne od poziomu skomplikowania Briefu, zadania strategicznego i modelu współpracy przyjętego do wyceny.**

Jeśli Klient nie jest pewny, jaki jest minimalny czas na przygotowanie odpowiedzi i oferty przez Agencję, może skonsultować swój harmonogram z zaproszonymi podmiotami.

Ograniczanie czasu Agencjom na opracowanie rozwiązań i ich wycenę oznacza oferty gorsze jakościowo i kosztowo dla Klienta.

Warunkiem uczciwego konkurowania w przetargu jest zapewnienie wszystkim zaproszonym podmiotom jednakowego czasu na ofertowanie, który jednocześnie musi być realny pod kątem powierzonego zadania, co przekłada się na wyniki samego przetargu.

W 3 modelu przetargu na digital zwyczajowo nie stosuje się opłat za uczestnictwo w przetargu, ponieważ w tym przypadku Klient nie zleca obszernych prac na etapie zapytania. W ramach tego modelu przetargu i występującego w nim zadania strategicznego Agencja wykonuje pracę koncepcyjną (np. research rynku, analizy, opracowania), ale bez fazy egzekucyjnej obejmującej przygotowanie projektów kreatywnych (graficznych) czy produkcyjnych (narzędzi, prototypów czy nośników reklamowych).

Więcej na temat opłat w przetargach digital znajdziesz w dalszej części opracowania w akapicie:

**Opłaty w przetargach digital** (kliknij, aby przejść).



## Kosztorysowanie w kategorii digital

### Modele rozliczeniowe we współpracy Agencji z Klientem w kategorii digital:

- **wynagrodzenie projektowe** – ustalona kwota za precyzyjnie zdefiniowany zakres prac, realizowany przez zespół Agencji z uwzględnieniem ewentualnych kosztów zewnętrznych (np. zakup serwera);
- **stałe, zryczałtowane wynagrodzenie miesięczne za dedykowany zespół** do realizacji zdefiniowanych zadań, projektów (Flat Fee);
- **w przypadku zakupu mediów** – wynagrodzenie wyrażone jako **procent od wartości zakupu mediów**;
- **inny ustalony przez strony model wynagradzania, łącznie z modelem uzależnionym od efektu**, pod warunkiem uwzględnienia mierzalnych celów, wskaźników i efektów współpracy oraz wyznaczenia obszaru rzeczywistego wpływu Agencji.

**W przypadku zryczałtowanego wynagrodzenia miesięcznego (Flat Fee)** kalkulacja wynagrodzenia bazuje na stawkach i liczbie godzin zespołu Agencji niezbędnego do wykonania zakresu prac w ujęciu miesięcznym. Jest to tzw. model FTE – Full-Time Equivalent, który określa udział etatu osoby na danym stanowisku, wyznaczonej do prac dla Klienta, wyrażony w procentach całego etatu i liczbie godzin miesięcznie. Stawki godzinowe różnią się od rodzaju angażowanego zespołu i poziomu doświadczenia (np. junior, senior, konsultant).

Stawki godzinowe w zryczałtowanym wynagrodzeniu Agencji (model Flat Fee na bazie FTE) uwzględniają koszty pracownika (w tym podatki, ZUS itd.) oraz koszty operacyjne i zysk ujęte w marży Agencji (mark up).

W przetargach międzynarodowych (w modelu Flat Fee na bazie FTE) praktyką jest podawanie w ramach wynagrodzenia Agencji oddzielnie:

- kosztu każdej osoby (w ujęciu miesięcznym lub rocznym) w postaci stawki godzinowej i liczby godzin miesięcznie lub rocznie (koszty osoby uwzględniają wszystkie koszty zatrudnienia w tym podatki, ZUS itd.),
- kosztu operacyjnego Agencji ujętego w tzw. overhead, zysku Agencji podanego jako marża (mark up).

Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR regularnie przeprowadza badania branżowe, w tym publikowane co roku Salary Survey. **Badanie obrazuje aktualny poziom stawek godzinowych oferowanych Klientom przez Agencje na polskim rynku. Raporty z badań znajdziesz na:**

 [www.sar.org.pl/badania-branzowe](http://www.sar.org.pl/badania-branzowe).

### Przykładowe, efektywne modele rozliczeń Agencji z Klientem w specjalizacjach digital:

#### 1. Serwisy www i aplikacje mobilne:

- stałe wynagrodzenie miesięczne za obsługę narzędzia,
- wynagrodzenie wg stawek godzinowych za dodatkowe prace nieuwzględnione w obsłudze miesięcznej,
- zakup domeny i hosting opłacany m-cznie.

Alternatywnie, dodatkowo:

- prowizja od ściągnięć aplikacji,
- niezależny zespół testujący na bieżąco działanie serwisu lub aplikacji (bugi, UX itd.),
- sprzedaż reklam w serwisie lub aplikacji oparty na CPM, CPC.

## 2. Kampanie internetowe:

- zakup mediów w modelu CPM, CPV, CPC lub fixed price (stała obecność),
- kreacja i produkcja formatów mediowych w ramach stałego, miesięcznego wynagrodzenia Agencji.

Alternatywnie, dodatkowo:

- programmatic / RTB,
- bounce rate,
- viewability.

## 3. Performance marketing oraz retargeting i remarketing:

- zakup mediów w modelu CPM, CPC,
- sprzedaż w modelu CPL, CPA, CPS.

## 4. E-mail marketing

- zakup mediów w modelu CPM, CPC,
- sprzedaż w modelu CPL, CPA, CPS.

## 5. Social marketing

- stałe wynagrodzenie miesięczne za obsługę ustalonej komunikacji social i/lub akcje specjalne,
- fani – rozliczenie CPF,
- zakup mediów w modelu CPM, CPC, fixed price, RTB.

Alternatywnie, dodatkowo:

- opłata za kreację i produkcję contentu – indywidualnie ustalone wynagrodzenie za prace influencera, wpisy na profilu itd.

## 6. Marketing treści (content marketing), reklama natywna oraz marketing szeptany (buzzmarketing, WOMM):

- indywidualnie ustalone wynagrodzenie na podstawie o KPI np. CPV, liczba subskrypcji, dynamika.

## 7. Marketing w wyszukiwarkach SEM i pozycjonowanie w wyszukiwarkach SEO:

### SEM:

- zakup mediów w modelu aukcyjnym,
- stałe, miesięczne wynagrodzenie Agencji za obsługę, prowizja od zakupu mediów, Success Fee uwzględniające CPC, CPL.

### SEO:

- stałe, miesięczne wynagrodzenie Agencji za obsługę, Success Fee uwzględniające frazy, ruch.

## 8. UX i analityka internetowa

- wynagrodzenie Agencji za zdefiniowany zakres prac,
- Success Fee – wynagrodzenie zależne od sukcesu przeprowadzanych zmian.

Wyjaśnienia skrótów użytych w tej sekcji (CPL, CPC itd.) znajdziesz w słowniku. Kliknij, aby pobrać:


 **Słownik – Glossary of Terminology DIMAQ.**

## Ewaluacja współpracy

Niezależnie od modelu rozliczeń rekomendujemy regularne analizowanie przebiegu i wyników współpracy Klienta z Agencją.

W przypadku długofalowej współpracy rekomenduje się, aby przynajmniej raz w roku Klienci (Marketing i Zakupy) oraz Agencje dokonywali ilościowych, jakościowych i finansowych ocen swojej współpracy. Ich celem jest zebranie informacji i stała poprawa efektywności współpracy.

## Kryteria i wagi ocen w przetargach digital

Informacje i wytyczne ogólne dotyczące kryteriów oceny i zasad ich stosowania w przetargu znajdziesz w poprzednim rozdziale, w akapicie:  **Kryteria Oceny w przetargu** (kliknij, aby przejść).

Poniżej prezentujemy przykładowe, ogólne kryteria istotne przy wyborze partnera w kategorii digital.

### Kryteria dopuszczające – istotne do weryfikacji podczas selekcji Agencji do przetargu, np. w Zapytaniu o Informację RFI:

1. stabilność dostawcy:
  - wielkość obrotów,
  - okres działalności i doświadczenie na rynku,
  - liczba i rodzaj zrealizowanych prac, adekwatnych do zleceń planowanych przez Klienta,
  - posiadanie narzędzi i zaplecza niezbędnego do realizacji zadań Klienta w przypadku podjęcia współpracy,
  - ubezpieczenie OC (zakres i wysokość ubezpieczenia).
2. profesjonalizm i kompetencje Agencji – zweryfikowane przez doświadczenie zespołu, zdobyte nagrody, osiągnięcia, odbyte szkolenia, ewentualnie posiadane certyfikaty (np. certyfikat DIMAQ):
  - doświadczenie i kompetencje zespołu Agencji,
  - doświadczenie w zakresie prac, które są przedmiotem przetargu i docelowej współpracy,
  - doświadczenie w określonej branży (branży Klienta lub adekwatnej),
  - odbyte szkolenia przez zespół Agencji i posiadane certyfikaty,
  - osiągnięcia i zdobyte nagrody (zwłaszcza za prace adekwatne do zleceń planowanych przez Klienta),
  - współpraca sieciowa w określonych krajach, jeśli jest istotna dla działalności Klienta.

### Kryteria w 1 modelu przetargu:

1. Ponowna ocena punktów z etapu selekcji Agencji do przetargu (etapu Zapytania o Informację RFI) takich jak:
  - doświadczenie w realizacji projektów, które będą przedmiotem współpracy Klienta z Agencją,
  - doświadczenie Agencji w branży Klienta lub adekwatnej,
  - profesjonalizm i kompetencje Agencji – zweryfikowane przez doświadczenie zespołu, zdobyte nagrody, osiągnięcia, odbyte szkolenia, ewentualnie posiadane certyfikaty (np. DIMAQ).
2. Kompletność oferty.
3. Warunki handlowe.
4. Harmonogram prac – jeżeli jest istotny dla Klienta.

**Kryteria w 2 modelu przetargu:**

1. Zrozumienie Briefu, problemu / wyzwania biznesowego marki.
2. Kompletność oferty.
3. Ocena jakościowa rozwiązania rekomendowanego przez Agencję w odpowiedzi na Brief i cel lub wyzwanie biznesowe Klienta.

Kryterium do rozwinięcia przez Klienta zgodnie z jego założeniami – np. ocena innowacyjności, wyróżnialności rozwiązania, ocena, na ile długofalowe jest proponowane rozwiązanie itd.

4. Warunki handlowe.
5. Harmonogram prac- jeżeli jest istotny dla Klienta.
6. Ponowna ocena punktów z etapu selekcji Agencji do przetargu (etapu Zapytania o Informację RFI) takich jak:
  - doświadczenie w realizacji projektów, które będą przedmiotem współpracy Klienta z Agencją,
  - doświadczenie Agencji w branży Klienta lub adekwatnej,
  - profesjonalizm i kompetencje Agencji – zweryfikowane przez doświadczenie zespołu, zdobyte, nagrody, osiągnięcia, odbyte szkolenia, ewentualnie posiadane certyfikaty (np. DIMAQ).

**Kryteria w 3 modelu przetargu:**

1. Zrozumienie Briefu i zadania strategicznego przez Agencję.
2. Kompetencje zespołu Agencji i jakość odpowiedzi na zadanie strategiczne – umiejętność wielowymiarowej analizy z syntezą kluczowych wniosków, wielowymiarowe i strategiczne podejście do biznesu Klienta itp.
3. Warunki handlowe.
4. Ponowna ocena punktów z etapu selekcji Agencji do przetargu (etapu Zapytania o Informację RFI) takich jak:
  - doświadczenie w realizacji projektów, które będą przedmiotem współpracy Klienta z Agencją,
  - doświadczenie Agencji w branży Klienta lub adekwatnej,
  - profesjonalizm i kompetencje Agencji – zweryfikowane przez doświadczenie zespołu, zdobyte, nagrody, osiągnięcia, odbyte szkolenia, ewentualnie posiadane certyfikaty (np. DIMAQ).

**Ochrona praw autorskich w przetargu**

Pomysły i rozwiązania opracowane przez Agencje digitalowe i prezentowane Klientowi są objęte ochroną praw autorskich. Z tych powodów niedopuszczalne jest wybieranie przez Klienta pomysłów lub rozwiązań jednej Agencji i przekazywanie ich pozostałym oferentom do dalszego opracowania, rozwinięcia albo skosztorysowania. Takie działanie naruszałoby prawa autorskie Agencji, chyba że Klient zakupi prawa autorskie do wybranego rozwiązania Agencji na tym etapie przetargu.

**W interesie Agencji jest zaznaczenie w ofercie i we wszelkich składanych w przetargu dokumentach, które elementy jej opracowań są objęte prawem autorskim. Jest to rekomendacja, która eliminuje subiektywną interpretację Klienta, co jest, a co nie jest własnością intelektualną.**

Jeżeli na etapie prezentacji Agencji w przetargu zaistnieje sytuacja podobieństwa lub zbieżności pomysłów, Klient we własnym interesie powinien niezwłocznie poinformować o tym fakcie wszystkie podmioty, których prac ta zbieżność dotyczy. Może również ten fakt zgłosić równoległe do SAR (Stowarzysze-

nie Komunikacji Marketingowej SAR) jako organizacji dbającej o standardy w przetargach i zraszającej Agencje, aby w sytuacji ewentualnego sporu móc potwierdzić dochowanie wszelkiej staranności w zakresie poszanowania praw autorskich i poufności.

## **Znajomość uczestników przetargu: rekomendacje dotyczące przekazania liczby i nazw Agencji biorących udział w Zapytaniu o Rozwiązanie RFP (Request For Proposal) lub w Zapytaniu o Ofertę RFQ (Request For Quotation)**

Wiedza, z kim konkuruje i ile podmiotów zostało zaproszonych do przetargu, pozwala Agencji ocenić swoje szanse i zasadność uczestnictwa w danym przetargu. Koszty przetargu (zewnętrzne i wewnętrzne zespołu Agencji) pomnożone przez liczbę postępowań w ciągu roku wymagają świadomego zarządzania. Bez znajomości konkurencji w przetargu oferenci nie są w stanie podjąć odpowiedzialnej decyzji biznesowej o swoim udziale w postępowaniu, ocenić koszty przetargu vs. swoje szanse na pozyskanie zlecenia.

**Rekomenduje się podawanie informacji, ile i jakie Agencje biorą udział w postępowaniu na każdym etapie przetargu.**

Jeśli Klient nie ma możliwości podania precyzyjnie, ile podmiotów zaprosił do przetargu, **wówczas rekomenduje się określenie przedziału np. 3-5 podmiotów lub górnej granicy np. nie więcej niż 5.**

Klient może podać tę informację uczestnikom przetargu po uzyskaniu potwierdzenia uczestnictwa od zaproszonych Agencji, które otrzymały dokumenty przetargowe i Brief, poprzedzone podpisaniem umowy o zachowaniu poufności. Bez znajomości warunków przetargu, dokumentów przetargowych i Briefu, który określa rodzaj i zakres zapytania, Agencje nie byłyby w stanie potwierdzić swojego uczestnictwa. Jeśli Klient nie ma możliwości podania nazw Agencji biorących udział w przetargu, **wówczas rekomenduje się określenie innych możliwych informacji, np.** grup reklamowych, do których należą zaproszone podmioty, czy charakteru uczestników, np. freelancer, agencja lokalna, sieciowa, tak by umożliwić oferentom ocenę swojej konkurencji w przetargu i odpowiedzialnie podjąć decyzję o wzięciu udziału w postępowaniu, które generuje koszty.

## **Potwierdzanie uczestnictwa w przetargu i zasady dopraszania Agencji w trakcie przetargu**

Klient może uzyskiwać od zaproszonych Agencji pisemne potwierdzenia uczestnictwa w przetargu, które pozwalają mu upewnić się, że otrzyma oczekiwaną liczbę rozwiązań lub ofert. Podstawą, by Agencje mogły zdecydować o swoim udziale w przetargu, jest komplet informacji o przetargu, poprzedzony podpisaniem dwustronnej umowy o zachowaniu poufności.

Bez znajomości warunków przetargu, dokumentów przetargowych, rodzaju i zakresu zapytania Agencje nie będą w stanie podjąć odpowiedzialnej biznesowo decyzji o udziale w postępowaniu i tym samym potwierdzić swojego uczestnictwa.

Jeśli na etapie potwierdzania uczestnictwa któraś Agencja zrezygnuje z udziału w przetargu lub odstąpi od przetargu na późniejszym etapie, Klient może doprosić nowe podmioty, pod warunkiem zapewnienia równych szans wszystkim uczestniczącym w postępowaniu. Oznacza to przekazanie doproszonym Agencjom dokładnie tych samych materiałów, informacji i dokumentów co podmiotom już uczestniczącym w przetargu oraz zapewnienie im w miarę możliwości tego samego czasu (w dniach roboczych) na prace przetargowe (opracowanie pomysłów, rozwiązań czy oferty).

## Opłaty w przetargach digital

**W opisanych powyżej rekomendowanych modelach przetargu na digital 1 i 3 zwyczajowo nie stosuje się opłat za uczestnictwo w przetargu**, ponieważ w obu tych przetargach Klient nie zleca prac strategicznych ani kreatywnych (graficznych) lub produkcyjnych na etapie zapytania.

W przypadku 1 modelu przetargu digital – Zapytanie Ofertowe na wykonanie zdefiniowanych prac digitalowych – Agencja przygotowuje jedynie wycenę prac zgodnie z zapytaniem Klienta.

W przypadku 3 modelu przetargu digital – Selekcja partnera na podstawie zadania strategicznego z zapytaniem o cenę usług – w ramach zadania strategicznego Agencja wykonuje pracę koncepcyjną (np. research rynku, analizy, opracowania), ale bez fazy egzekucyjnej obejmującej przygotowanie projektów kreatywnych (graficznych) czy produkcyjnych (narzędzi, prototypów czy nośników reklamowych).

**Jeśli chodzi o 2 model przetargu digital** – Zapytanie o Rozwiązanie a następnie Zapytanie Ofertowe dotyczące problemu strategicznego, biznesowego – **rekomendujemy zastosować opłatę, jeśli w ramach drugiego etapu przetargu Klient oczekuje od Agencji wykonania obszernych prac egzekucyjnych** np. częściowej produkcji aplikacji, prototypów narzędzi digitalowych, kilku linii kreatywnych dla kampanii internetowych.

**Dodatkowo rekomenduje się stosowanie opłaty za przetarg (niezależnie od etapu) w sytuacji, kiedy Klient odwołuje przetarg, narażając zaproszone Agencje na poniesienie kosztów prac i zadań (strategicznych, kreatywnych, produkcyjnych), zleconych Agencji przez Klienta** w ramach zorganizowanego postępowania.

**Wysokość opłaty zależy od zakresu zleczanych zadań i jest każdorazowo przedmiotem bilateralnych ustaleń pomiędzy Klientem i Agencją. Podobnie zakup pomysłów, projektów graficznych stworzonych przez Agencje na etapie przetargu oraz nabycie do nich praw autorskich jest również przedmiotem bilateralnych ustaleń między Klientem a Agencją.**

Dla wyjaśnienia potencjalnych wątpliwości, Agencje digitalowe nie zarabiają na udziale w przetargu, udział w przetargu nie jest również podstawą ich działalności i generowanych przychodów.

Należy pamiętać, że:

- Już sam przetarg stanowi dużą inwestycję Agencji, generując jej koszty wewnętrzne (zaangażowanie zespołu w przygotowanie oferty) i zewnętrzne. Przetarg stanowi dla przedsiębiorstwa koszt.
- Koszty przetargów obciążają wszystkich uczestników rynku, zarówno Agencje, jak i Klientów, ponieważ tak jak każdy koszt w przedsiębiorstwie muszą być skompensowane w ostatecznym bilansie firmy, co przekłada się na końcową cenę usług.
- Koszt pojedynczego przetargu, pomnożony przez liczbę zapytań różnych marek w ciągu roku, obciąża koszty operacyjne Agencji i wpływa na ceny jej usług. Z tych powodów przetargi wymagają odpowiedzialnego podejścia zarówno Klientów, jak i Agencji.
- Przetargi przynoszą Klientom również konkretną wiedzę – są np. źródłem insightów konsumenckich, uwzględniają analizę dotychczasowej komunikacji lub konkurencji Klienta, wykonaną w przetargu przez kilka wyspecjalizowanych podmiotów z rynku. Wartość szkoleń, badań, ekspertyz czy konsultingu z tych obszarów wynosi na rynku od kilkunastu do kilkudziesięciu tysięcy złotych. Stanowi to dodatkową przesłankę do stosowania opłat za prace (strategiczne, kreatywne, produkcyjne) zlecane w przetargu lub ograniczanie zadań wymaganych od Agencji na etapie przetargu.



## Dlaczego rynek stosuje opłaty za przetargi reklamowe (tzw. Rejection Fee)?

W przetargach na rynku reklamowym Klienci, poza referencjami i propozycją wynagrodzenia, oczekują standardowo od Agencji przedstawienia ich umiejętności, przy czym oczekiwanie to ma różny zakres – czasem daleko idący. Zdarza się, że w trakcie przetargu (częściowo lub w całości) powstaje dzieło mające być przedmiotem docelowej współpracy.

Agencje muszą zazwyczaj przedstawić zarys strategii, w tym: analizę badań i Briefu Klienta, analizę konkurencji, sprawdzone praktyki marketingowe na rynkach zagranicznych i rekomendację strategiczną, a także wykonać prace kreatywne (graficzna reprezentacja dla komunikacji marketingowej) lub produkcyjne. Efektem tej pracy jest przekazanie Klientowi propozycji określonych materiałów, np.:

- scenariusza filmu reklamowego,
- rysunkowego przedstawienia spotu telewizyjnego, z rozłożeniem na klatki filmu – tzw. storyboardu, jego formy udźwiękowionej – tzw. animatiku,
- key visuala dla drukowanych materiałów reklamowych tj. głównego elementu graficznego, który będzie powtarzany w większości materiałów komunikacyjnych,
- wyprodukowania key mastera dla animowanych nośników reklamowych,
- wykonania zakodowanego prototypu, makiety czy aplikacji.

Prace Agencji wiążą się zatem z koniecznością włożenia znacznego wysiłku (strategicznego, kreatywnego, produkcyjnego) i czasu w przygotowanie oferty, co przekłada się na koszty oferenta. Gdyby analogicznego stopnia zaangażowania, jak w przypadku branży reklamowej, wymagano w przetargach od firm prawniczych czy budowlanych, to musiałyby one w ofertach prezentować np. projekt umowy lub pozwu ukończony w 70% lub też wykonać określony odcinek drogi lub wybudować połowę pięter planowanego budynku.

Oczekiwanie takie byłoby oczywiście nieuzasadnione.

Podsumowując, już sam tryb przetargu reklamowego (ze względu na szeroki zakres zadań przetargowych) jest dla Agencji bardziej obciążający niż dla przedstawicieli innych branż. Z tych powodów w Polsce i na świecie stosuje się opłatę za udział w przetargu, której wysokość ustalana jest bilateralnie przez Klienta i Agencję (nazywaną potocznie na rynku Rejection Fee). Opłata ta stanowi kompensatę dla kosztów wykonania prac strategicznych, kreatywnych, produkcyjnych, wymaganych od Agencji w przetargu poza standardowym złożeniem oferty handlowej.

Warunki i zasady organizacji przetargu, w tym oferowanie opłat za uczestnictwo w kreatywnym etapie przetargu czy liczba zapraszanych do przetargu Agencji, jest autonomiczną decyzją Klienta, uwzględniającą m.in. jego cele biznesowe oraz przedmiot i zakres konkretnego przetargu.

Agencje podejmują indywidualne i autonomiczne decyzje o przystąpieniu do przetargu po analizie informacji o przetargu i ocenie własnego ryzyka biznesowego.

## Terminy płatności i koszt pieniądza w czasie, odbiory częściowe i terminowe płatności

Obciążanie Agencji digitalowej finansowaniem prac oraz odraczenie płatności za kampanie i projekty do czasu ich całkowitego zakończenia prowadzi do ryzyka nie tylko po stronie Agencji, ale także Klienta.

**W związku z tym rekomendujemy następujące praktyki w zakresie terminów płatności i kosztów pieniądza w czasie:**

- Klient określa na etapie przetargu obowiązujące dla swojej firmy terminy płatności oraz proponuje ewentualną ofertę faktoringu dla odroczonej płatności, jeśli ją posiada dla swoich dostawców.
- W sytuacji terminów płatności powyżej 30 dni Agencja podaje w swojej ofercie, jako odrębną pozycję, swój koszt pieniądza w czasie (koszt finansowania przez Agencję odroczonej płatności) dla okresu ponad standardowe 30 dni. Koszt pieniądza w czasie oznacza koszt kredytowania Klienta przez Agencję poprzez finansowanie kwoty pozostającej w odroczonej płatności (np. poprzez faktoring, linię kredytową, kredyt obrotowy).
- Ta informacja o warunkach Agencji pozwala Klientowi ocenić i podjąć decyzję, czy korzysta z własnego finansowania, czy finansowania dostawcy. Często warunki uzyskiwane na rynku przez Klienta są korzystniejsze niż warunki finansowania (mniejszej kapitałowo) Agencji. Należy pamiętać, że bez informacji o tym dodatkowym koszcie Agencji Klient (Dział Zakupów) nie może porównać tych kosztów i rekomendować racjonalnego wyboru.

W przypadku zakupu czasu i/lub przestrzeni mediowej przez Agencję digitalową (co może stanowić część przedmiotu współpracy z Klientem) warto pamiętać o kilku zasadach:

- Zasady rozliczania i terminy płatności w przypadku zakupu mediów określają właściciele mediów.
- W związku z tym terminy płatności za zakup mediów pomiędzy Klientem a Agencją powinny być spójne z terminami płatności pomiędzy Agencją a właścicielami mediów.
- Niezależnie Agencja zawsze podejmuje próby negocjacji z właścicielami mediów, by terminy płatności za zakup mediów były zgodne z oczekiwaniami Klienta.
- Jeśli warunki płatności właścicieli mediów nie spełniają oczekiwań Reklamodawcy, istnieje możliwość kredytowania zakupów Klienta przez Agencję. Wymaga to jednak dobrowolnej i odpowiedzialnej decyzji Agencji (kredytującej Klienta) oraz pokrycia kosztu tego kredytowania przez Klienta (kosztu pieniądza w czasie).

**Zarówno Klienci, jak i Agencje na potrzeby globalnego zarządzania firmą stosują wewnętrzne regulacje i procedury biznesowe – zakupowe, przetargowe, finansowe. Zasady te nie mogą stać w sprzeczności z obowiązującym prawem, ale wprowadzane do przetargu jako warunek do akceptacji pod rygorem wykluczenia z postępowania uniemożliwiają negocjacje i ograniczają prawo do faktycznego kształtowania relacji biznesowej przez obie strony umowy.**

**! Rekomendujemy, by wszelkie regulacje wewnętrzne firm i wynikające z nich konsekwencje, elementy kosztowe były transparentnie prezentowane i negocjowane przez strony umowy. Narzucanie ich w przetargu poprzez wykorzystanie swojej pozycji nie spełnia kryteriów partnerstwa i odpowiedzialności.**

**Jeśli w wyniku takich regulacji zawarta umowa staje się asymetryczna poprzez nadmierne ryzyko czy koszty tylko jednej ze stron relacji biznesowej, wówczas umowa i sama współpraca nie spełnia również kryterium stabilności i efektywności.**

## Zaliczki

**Rekomendujemy, aby Klient nie wymagał od Agencji finansowania wydatków poniesionych na jego rzecz.** Przygotowanie i realizacja niektórych kampanii czy projektów wymaga zaciągania zobowiązań finansowych przez Agencję przed całkowitym zakończeniem prac.

Odraczanie dokonanych już przez Agencję płatności do czasu całkowitego zakończenia prac prowadzi nie tylko do ryzyka utraty płynności finansowej po stronie zleceniobiorcy, ale w skrajnej sytuacji generuje także dla Klienta ryzyko braku realizacji projektu.

W zależności od polityki finansowej Klienta zaliczki są stosowane pod warunkiem potwierdzenia przez Agencję konieczności zaliczkowania. Wysokość zaliczki jest ustalana indywidualnie pomiędzy Klientem a Agencją na etapie akceptacji kosztorysu. Klienci mogą wymagać zabezpieczenia zaliczki (np. gwarancja bankowa lub ubezpieczeniowa) lub dokumentów potwierdzających konieczność zaliczkowania, np. przedstawienia warunków właściwej umowy Agencji z podwykonawcą lub zamówienia, listy planowanych zakupów niezbędnych do realizacji dzieła stanowiącego przedmiot współpracy Klienta z Agencją.

Wszystkie oczekiwane przez Agencję zaliczki i/lub płatności w etapach powinny być jasno określone w ofercie, kosztorysie dostarczanym Klientowi do finalnych negocjacji.


## Odbiory częściowe i etapowanie płatności

W przypadku współpracy rozliczanej projektowo (jeżeli nie są to usługi ciągłe lub model wynagradzania w postaci stałej, miesięcznej opłaty) **rekomenduje się wystawianie faktur i przyjmowanie ich do płatności za faktycznie zrealizowane etapy.** Podstawą do takich płatności są odbiory częściowe i protokół odbiorczy, przyjęty i zaakceptowany przez Klienta. Odbiór prac etapami obniża ryzyko utraty płynności finansowej przez Agencję, zmniejsza jej zapotrzebowanie na środki obrotowe i w konsekwencji zmniejsza koszty, ponieważ nie obciąża cen usług Agencji kosztami finansowania. Klient i Agencja na etapie uzgodnienia kosztorysu lub umowy powinni szczegółowo ustalić etapy oraz zasady odbioru i rozliczania prac.

## Terminowe płatności

Po zleceniu prac Agencji w interesie Klienta jest przygotowanie wewnętrznego obiegu akceptacji wydatków na potrzeby terminowej zapłaty faktur za zaciągnięte zobowiązanie. Dotyczy to także firm, dla których wewnętrznym warunkiem formalnym do zapłaty faktury jest wygenerowanie w ramach wewnętrznego systemu obiegu wydatków tzw. numeru PO (Purchase Order – numeru zamówienia) i uwzględnienie go na fakturze od dostawcy. Klient powinien zadbać o uzyskanie wszystkich wewnętrznych zgód i wygenerowanie takiego numeru oraz przekazanie go do Agencji na etapie zlecenia prac. Agencja nie powinna rozpoczynać zlecenia, nie posiadając kompletnego zamówienia i numeru PO. W interesie Agencji jest prosić o podanie numeru PO jako warunku uruchomienia prac na rzecz Klienta.



## Dodatkowe wytyczne

W poprzednim rozdziale  **Co możemy razem zmienić? – czyli standardy i dobre praktyki w zakupach marketingowych** znajdziesz dodatkowe wytyczne mające ogólne zastosowanie także dla kategorii digital.

Obejmują one zagadnienia takie jak:

- umowy o zachowaniu poufności w przetargach – NDA (Non-Disclosure Agreement),
- komunikacja w przetargach i dostępność Klienta na etapie przetargu Brief oraz spotkania Debriefingowe,
- minimalny czas i szczegółowy harmonogram przetargów,
- zespół oceniający w przetargu,
- umowa na etapie przetargu,
- podejmowanie i ogłaszanie decyzji, informacje zwrotne po zakończeniu przetargu.

## Słownik pojęć digital

Kliknij, aby pobrać:  **Słownik – Glossary of Terminology DIMAQ** lub skorzystaj z  **Leksykonu „Wskaźniki efektywności komunikacji cyfrowej”**, który systematyzuje zagadnienia związane z pomiarem efektywności komunikacji online i jednocześnie pełni rolę słownika zawierającego kluczowe pojęcia z obszarów marketingu i reklamy.

# INFORMACJE UZUPEŁNIAJĄCE

---

# SYLWETKI AUTORÓW I EKSPERTÓW DIALOGU BRANŻOWEGO



**Dorota Adamczyk**  
T-Mobile Polska SA

Odpowiedzialna za kilka kategorii zakupowych w spółce, między innymi eventy, wyjazdy incentive, organizacja konferencji.

Do jej obowiązków należą między innymi przygotowanie i realizacja przetargów wyłaniających agencje eventowe obsługujące spółkę.



**Łukasz Adamowicz**  
wiceprezes  
Grupa BFC

Współtwórca Grupy BFC. BFC to m.in. operator turystycznego klubu BFC Club, lider rynku wyjazdów narciarskich, właściciel hotelu Bonifacio, agencji Incentive i Social Events. Łukasz Adamowicz jest odpowiedzialny za dział korporacyjny Grupy. W ramach firmy stworzył i odpowiada za dział incentive, dział eventowy oraz biuro korporacyjnej sprzedaży i promocji hotelu Bonifacio. W jego kompetencji leży dbanie o efekt synergii pomiędzy poszczególnymi działalnościami firmy. Założyciel MPI Chapter Polska. Wiceprezes zarządu Stowarzyszenia Organizatorów Incentive Travel. Prekursor incentive'ów narciarskich na rynku polskim. Snowboardzista, nurek, sommelier, a ponad wszystko organizator. Stara się łączyć wiedzę pochodzącą z wyjazdów incentive'owych, wyjazdów integracyjnych, eventów oraz turystyki indywidualnej, aby tworzyć nowe kategorie produktów i usług.



**Michał Atlas**  
managing director  
Brave

W branży eventowej od ponad 15 lat, choć w tym czasie miał również płomienny, kilkuletni romans z branżą OOH. Tworzył, planował i realizował wielokrotnie nagradzane projekty dla najbardziej znaczących marek i klientów na polskim rynku. W 2013 roku stworzył od podstaw agencję BRAVE, która przebojem wdarła się do grona najlepszych polskich agencji eventowych zrzeszonych w KAE w ramach SAR i którą do dziś zarządza. Laureat najważniejszej nagrody w branży eventowej MP Power Awards 2015.

Nonkonformista, pasjonat boksu i Azji Południowo-Wschodniej.





**Monika Bartoń**  
certyfikowana trenerka  
DIMAQ

Certyfikowana trenerka DIMAQ – Digital Marketing Qualification, trenerka biznesu, konsultantka e-marketingu. Właścicielka firmy doradczo-szkoleniowej. Edukuje i pomaga organizacjom w obszarze budowania strategii marki i efektywnej komunikacji w świecie internetu. W trakcie 20-letniej kariery zawodowej zdobywała doświadczenie e-marketingowe i menedżerskie w Grupie Onet-RAS Polska, Gazeta.pl (Agora S.A.), Gemius S.A., IDMnet Sp. z o.o. (ZPR Media Group).

W latach 2017-2018 związana zawodowo z Internet Advertising Bureau Polska (IAB Polska), gdzie odpowiadała koordynację prac grup roboczych oraz za współpracę z ponad 200 firmami z branży reklamowej zrzeszonymi w organizacji.

Obecnie współpracuje z IAB Polska jako rekomendowana trenerka DIMAQ a także odpowiada za merytorykę cyklu spotkań dla profesjonalistów digitalu – DIMAQ Voice.

Trenerka biznesu i umiejętności społecznych. Absolwentka Szkoły Trenerów Biznesu TROP. Jako ekspert, realizuje projekty szkoleniowe z obszaru skutecznej komunikacji interpersonalnej i współpracy w zespole.



**Beata Bartosiak**  
lider kategorii  
Siemens sp. z o. o.

Od ponad 15 lat zaangażowana w realizację i optymalizację procesów zakupowych w kategoriach indirect. Swoją wiedzę i doświadczenie zdobywała zarówno w korporacjach międzynarodowych, jak i w spółkach państwowych, takich jak: PricewaterhouseCoopers (PwC), PZU, Marriott oraz PKP Intercity.

Posiada bogate doświadczenie w zakresie realizacji oraz optymalizacji procesów administracyjnych i zakupowych, w tym w budowaniu i wdrażaniu strategii oraz prowadzeniu procesów zakupowych w obszarze usług marketingowych, podróży służbowych oraz usług profesjonalnych i finansowych.

Obecnie w firmie Siemens odpowiada za zarządzanie kategorią zakupów marketingowych i podróży służbowych. Od kilku miesięcy jest zaangażowana w projekt „Dobry Przetarg” organizowany przez SAR oraz PSML. W 2017 roku była nominowana do nagrody MP Power Awards: MP Power 12 w kategorii meeting planner – dział zakupów.

**Jakub Bierzyński**założyciel i CEO  
OMD

W roku 1993 założył pierwszy w Polsce dom mediowy. W 2001 roku otrzymał tytuł „Lidera 10-lecia rynku reklamy” przyznany przez miesięcznik Businessman. Wyróżniony tytułem „Gorące usta reklamy 2008” przez Media i Marketing Polska jako najczęściej cytowany człowiek branży marketingowej w polskich mediach. Juror w międzynarodowych konkursach reklamowych: Goldendrum 2005 w Portoroz i Dubai Lynx 2008. Zdobywca Złotego Lwa w Cannes w kategorii Media mix za kampanię Heyah, a także nominacje w konkursie Cannes Lions w aż 4 kategoriach: Best Use of TV, Best Use of Outdoor, Best Use of Sponsoring, Best Use of Magazines oraz podkategorii Youth Marketing. W 2012 roku agencja DDB zdobyła kolejne dwa srebrne lwy i brązową statuetkę w Cannes – media do tych kampanii zaplanował dom mediowy OMD.

**Karolina Borkowska**wiceprezes zarządu  
Public Dialog

Wiceprezes zarządu Związku Firm Public Relations na kadencję 2016–2018 i wiceprezes agencji PR Public Dialog. Absolwentka Instytutu Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego (specjalizacja: marketing medialny i public relations).

Posiada 11-letnie doświadczenie w PR i ponad 24-letnie w pracy w mediach. Bogate doświadczenie w budowaniu relacji z mediami i rozumieniu ich potrzeb zawdzięcza pracy w TVP przy programie informacyjnym „Panorama” oraz „Pytanie na śniadanie”.

Wykładowca w Szkole Strategii Marki, Collegium Civitas i na Uniwersytecie Warszawskim. Swoje doświadczenie zdobywała, pracując w GG Network SA, w kilku warszawskich agencjach PR, tworząc i realizując strategie komunikacyjne dla największych polskich spółek i międzynarodowych korporacji.

Od 2010 roku wiceprezes agencji Public Dialog, gdzie do tej pory współtworzyła i zarządzała ponad 100 projektami z zakresu PR. Nadzorowane projekty zdobyły liczne polskie i międzynarodowe nagrody.

**Patrycja Bruź-Soniewicka****managing director**  
**Saatchi & Saatchi IS**

Patrycja Bruź-Soniewicka, ekspert w marketingu i komunikacji zintegrowanej z 14-letnim doświadczeniem zarówno po stronie agencji, jak i klienta.

Od 2012 związana z siecią Saatchi & Saatchi, najpierw w Rosji, potem w Polsce.

W rosyjskim oddziale agencji była odpowiedzialna za rozwinięcie zintegrowanej oferty, pełniąc przez 2 lata funkcję digital directora w randze członka zarządu. W tym czasie rozwijała kompetencje zespołu w zakresie strategii digital, social mediów, programów e-CRM, e-commerce, usług mobilnych i badań digitalowych.

W 2014 roku objęła stanowisko dyrektora zarządzającego Saatchi & Saatchi Poland, gdzie odpowiadała za integrację Saatchi & Saatchi z Interactive Solutions. W ciągu ostatnich 3 lat agencja zdobyła wielu nowych klientów i była wielokrotnie nagradzana: osiągnęła pozycję najbardziej kreatywnej oraz innowacyjnej agencji w Polsce (TOP 1 Innovation 2017, TOP 1 KTR 2017).

Klienci, z którymi pracowała, to: IKEA, VISA, Carrefour, P&G, GSK, Pepsico, Frito Lay, GE Healthcare, AB InBev, Uniqlo, Coca-Cola, John Deer, Microsoft, Toyota, Kompania Piwowarska, Novartis/GSK, NC+, Telekomunikacja Polska, Dr. Oetker, Cohlear, Baha, Phonak, Hansaton, Axel Springer Polska: Newsweek, Forbes, Reiffeissen Bank, Boston Scientific, Groupon.

Wcześniej była związana z PepsiCo oraz BBDO Warszawa.

Jest członkiem SAR, była też nominowana do nagrody AdMan 2017 (PRESS).

**Aleksandra Bujnowska****digital director**  
**Havas Media Group**

Ukończyła marketing i zarządzanie na Akademii im. Leona Koźmińskiego w Warszawie, ma ponad 11-letnie doświadczenie w tworzeniu strategii marek w Internecie. Wprowadzała na polski rynek pierwszą specjalistyczną komórkę zajmującą się mobile marketingiem Mobext oraz Socialyse działającą w zakresie mediów społecznościowych i tworzącą komunikację dla marek. Jej pasją jest integracja świata realnego z digitałem, wprowadzanie i testowanie najnowszych rozwiązań mediowych. W Havas Media Group odpowiada za rozwój wszystkich brandów specjalistycznych, tj.: Ecelis – performance marketing, Affiperf – programmatic trading desk oraz Mobext i Socialyse. Od lat współorganizuje konferencję Havas Media Group, a także aktywnie działa w organizacjach branżowych.

**Piotr Burdzy**

główny specjalista ds. zakupów  
Orange Polska

Od ponad 20 lat związany z obszarem działań marketingowych oraz wsparcia sprzedaży w branży telekomunikacyjnej. Od 10 lat zajmuje się zakupami marketingowymi, m.in.: usług w obszarze MICE, programów lojalnościowych i motywacyjnych oraz działań wspierających sprzedaż i innych mających na celu zwiększanie efektywności w różnych kanałach dystrybucyjnych.

Członek jury MP Power Awards – przewodniczący grupy MP Power Venue oraz członek Rady Programowej Konferencji Event Biznes.

**Michał Chadaj**

procurement expert  
P4 Sp. z o.o. (Play)

Absolwent dwóch kierunków studiów na Wydziale Prawa i Administracji Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego. Nieprzerwanie od ponad 11 lat prowadzi projekty zakupowe dla marki Play w zakresie produktów i usług marketingowych. Jest liderem w kategoriach zakupowych Trade Marketingu oraz Packagingu, prowadząc jednocześnie liczne konkursy ofert w obszarze brand design, eventów oraz incentive. Jest także odpowiedzialny za współpracę oraz negocjacje handlowe z domem mediowym oraz agencjami interaktywnymi. Wspiera aktywnie departament sprzedaży, wdrażając programy lojalnościowe, a także departament Public Relations/Public Affairs we wszystkich prowadzonych projektach. Prywatnie, każdą wolną chwilę poświęca odkrywaniu świata ze swoimi dziećmi. Pasjonat sportów, członek klubu sumo „UKS Niedźwiadek”. Koneser dobrej literatury i kina.



**Olgierd Cygan**  
agency managing partner  
Deloitte Digital

Prowadzeniem działań marketingowych w Internecie zajmuje się od 1996 roku. Partner i lider Deloitte Digital Central Europe. Ukończył zarządzanie i marketing na Uniwersytecie Łódzkim. W latach 1999–2015 był założycielem i prezesem zarządu agencji interaktywnej Digital One, którą w 2015 roku połączył z Deloitte i przekształcił w Deloitte Digital CE, za co otrzymał tytuł Człowieka Roku od IAB Polska. Główny pomysłodawca Filmteractive – międzynarodowego festiwalu komunikacji interaktywnej, który od 2010 roku odbywa się jesienią w Łódzkiej Szkole Filmowej. W 2014 roku został wyróżniony za swoją misję edukacyjną przez Magazyn Media & Marketing Polska tytułem Edukatora Branżowego. Wieloletni członek zarządu Stowarzyszenia Komunikacji Marketingowej SAR oraz prezes zarządu Interactive Advertising Bureau Polska.

Wieloletni arbiter w Komisji Etyki Reklamy. Juror konkursów marketingowych oraz członek ich rad programowych, m.in. Effie, MIXX, Innovation AD. Prelegent na najważniejszych konferencjach branżowych (m.in. IAB Forum, MIXX Conference, Filmteractive, CMO Congress).



**Elena Dawidczyk**  
kierownik kategorii marketing i PR w biurze zakupów  
PKN ORLEN SA

Z Grupą Kapitałową ORLEN jest związana od 1994 roku, od 12 lat odpowiada za zakupy usług profesjonalnych, w tym marketingowych.

Z wykształcenia inżynier, z zamiłowania zakupowiec, koncentruje się na optymalizacji zakupów usług marketingowych, w tym szczególnie usług eventowych, agencji full-service oraz domów mediowych.

Członek zespołu ekspertów Dialogu Branżowego SAR-PSMIL, bierze udział w pracach grup: eventy oraz agencje full-service.

Ma tytuł magistra inżyniera Moskiewskiej Akademii Ropy i Gazu im. Gubkina.

Jest absolwentką podyplomowych studiów public relations w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu oraz zarządzania projektami w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego. Ukończyła 2-letnią Akademię Zakupową PKN ORLEN, jest w trakcie kończenia studiów Advanced Practitioner Corporate Award certyfikowanego przez CIPS (Chartered Institute of Procurement & Supply, UK).

**Julian Dworak**producer  
Opus Film

Absolwent Łódzkiej Szkoły Filmowej, producent, związany z branżą reklamową od 1999 roku. Z powodzeniem zrealizował dziesiątki produkcji filmów reklamowych. Pracował dla największych polskich reklamodawców i czołowych agencji reklamowych, realizując znaczące i nagradzane produkcje filmowe dla branż: finansowej, telekomunikacyjnej, farmaceutycznej, FMCG, a także kampanie społeczne. Od 10 lat jest związany ze studiem Opus Film, jednym z liderów branży filmowej, zdobywcą Oscara za film „Ida”.

**Katarzyna Fabjaniak**group account director  
Hill+Knowlton Strategies

W H+K odpowiada za zarządzanie departamentami: Komunikacji Marketingowej oraz Digital & Influencer Marketingu. Nadzoruje prace zespołów dla kluczowych klientów w obszarze komunikacji korporacyjnej oraz produktowej. Specjalizuje się w realizacji projektów o charakterze globalnym i ich implementacji na wielu rynkach, ze szczególnym uwzględnieniem regionu CEE & Nordics. W H+K odpowiada za koordynację procesów przetargowych w Polsce i regionie EMEA. Wieloletnie doświadczenie zdobywała, pracując w wiodących agencjach PR w Polsce. W portfolio wśród jej klientów znajdują się m.in.: Procter & Gamble, McDonald's, MAX Premium Burgers, LIDL, Netto, Coca-Cola, Grupa Żywiec, Reebok, Huawei, UPC, Disney Channels, GTC, SGI Baltis, Wizz Air, Shell, Wienerberger, Gaspol, Grupa LUX MED, GlaxoSmithKline czy Grunenthal.

Zwycięzcy konkursu Young Creatives Cannes Lions (2009) oraz jurorka w międzynarodowym konkursie Dubai Lynx Cannes Lions (2017). Autorka publikacji w prasie, internecie oraz w zeszytach naukowych. Wykładowca i szkoleniowiec w zakresie budowania strategii marek, efektywnej komunikacji z klientami oraz zarządzania kryzysowego.





**Katarzyna Fiedoruk**  
starszy specjalista ds. zakupów

Przez ostatnie 8 lat związana z T-Mobile, gdzie była odpowiedzialna za zarządzanie od strony zakupowej różnymi kategoriami marketingowymi, w tym obszarem badań marketingowych. W chwili obecnej w Grupie Żywiec wykorzystuje poprzednio zdobyte doświadczenie, będąc odpowiedzialna również między innymi za badania. Absolwentka Szkoły Głównej Handlowej, wyznawczyni zasady, że każdy problem da się rozwiązać.



**Mariusz Gerałtowski**  
prezes zarządu  
PSML

Urodzony na Podlasiu, absolwent MBA z ponad 20-letnim doświadczeniem w zakupach korporacyjnych (P&G, Pepsico, GSK, Novartis). Przez 8 lat pracował w Szwajcarii, kierując zakupami na poziomie regionu (Emerging Growth Markets, Europe) oraz globalnym. Budował globalne strategie dla kategorii zakupowych z rocznymi wydatkami rzędu 2 mld USD, realizował roczne budżety oszczędnościowe do 200 mln USD.

Współtwórca globalnej strategii zakupowej dla funkcji liczącej ponad tysiąc pracowników. Twórca globalnej strategii innowacji oraz innowacyjnych procesów zakupowych. Głęboko przekonany, że dostawcy mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej przy odpowiednim dostosowaniu procesów zakupowych i przez zdobywanie nowych kwalifikacji.

Od 2016 roku, jako prezes Polskiego Stowarzyszenia Menedżerów Logistyki i Zakupów, wraz z zespołami PSML i parterami Stowarzyszenia, realizuje misję przekształcenia Polski w centrum kompetencji łańcucha dostaw na skalę Europy w wymiarze kompetencji (np. [www.typyoung100.pl](http://www.typyoung100.pl)) i w praktyce (np. „Kolej na Polskę”).



**Grażyna Grot-Duziak**  
regional MICE director – CE  
Weco-Travel

Członek zarządu Weco-Travel w Polsce oraz regionalny dyrektor MICE na rynki: Polska, Rumunia, Czechy i Węgry.

Posiada ponad 35-letnie doświadczenie zawodowe. Od 1998 roku związana z Weco-Travel. Aktywnie działa w polskich oraz międzynarodowych stowarzyszeniach i organizacjach branżowych, m.in. w sekcji MICE Radius Travel, Stowarzyszeniu Organizatorów Incentive Travel (Komisja Etyki), uczestniczy poza tym w Dialogu Branżowym SAR-PSMIL (projekt „Dobry Przetarg”) oraz konsultacjach dotyczących nowej ustawy o imprezach turystycznych, prowadzonych przez Ministerstwo Sportu i Turystyki (z ramienia IATA i SOIT).

Chętnie też odpowiada na zaproszenia do dyskusji w panelach eksperckich, np. w cyklicznych wydawnictwach Travel Bidder.

Nominowana do nagrody miesięcznika MICE – Osobowość Roku 2015 oraz TOP 12 MP Power 2016.

Zawodowo, ale też prywatnie kocha podróże, lubi odkrywać nowe miejsca, przyglądać się życiu ludzi i obserwować, jak geopolityka zmienia charakter miejsc.



**Andrzej Grzywaczewski**  
CEE Insight Manager

Podsumowanie kariery: od momentu dołączenia do GSK CH w 2004 roku pracował jako kierownik ds. badań rynku, wspierając polski zespół marketingu i sprzedaży w poszukiwaniu w różnych źródłach informacji o rynku. Po utworzeniu zespołu Global Insight został powołany do roli CEE Insight Manager.

Wcześniej był kierownikiem działu wiedzy konsumenckiej CEE i Nordics w Masterfoods (MARS Inc.), odpowiedzialnym za zespół regionalny Insight w dziedzinie przekąsek i karmy dla zwierząt.

Swoją karierę zawodową rozpoczął w branży konsultingowej. Jako konsultant i kierownik projektu zdobył doświadczenie w pracy w różnych rodzajach branży FMCG i przetwórczej w obszarach sprzedaży, marketingu i zarządzania ogólnego.

Ukończył Politechnikę Warszawską, posiada dyplomy MBA Uniwersytetu Illinois i Uniwersytetu Warszawskiego.

**Szymon Gutkowski**

prezes zarządu

SAR

Jeden z założycieli i współwłaścicieli Grupy Corporate Profiles DDB, której dynamiczny rozwój pozwolił na stworzenie grupy firm skupionych wokół obecnego DDB&tribal Warszawa. Grupa ta tworzy obecnie jeden z największych zespołów specjalistów działających w branży marketingu i reklamy w Polsce i zatrudnia ponad 300 osób.

Pod jego kierownictwem agencja DDB&tribal cztery razy z rzędu zdobyła w ostatnich latach tytuł Najbardziej Efektywnej Agencji Reklamowej roku w konkursie EFFIE i trzy razy z rzędu Najbardziej Kreatywnej Agencji w Polsce w konkursie KTR.

Jest jednym z pierwszych strategów marketingowych, współtwórcą koncepcji wielu marek i ich strategii marketingowych w kraju oraz zagranicą, ekspertem w zakresie usług finansowych, mediów, telekomunikacji, FMCG i retail, członkiem Rady Założycieli Fundacji Marka dla Polski, przewodniczącym Rady Fundacji Projekt: Polska, członkiem Rady Kaspi Banku oraz Client Advisory Board Facebook w Polsce.

**Magdalena Heinrich-Galińska**

procurement manager

AstraZeneca Pharma Poland Sp. z o.o.

Ekspert zakupowy z ponad 16-letnim doświadczeniem, z czego 14 lat w obszarze farmacji. Odpowiedzialna za nieprodukcyjne kategorie zakupowe takie jak m.in. HR, usługi profesjonalne, eventy, podróże służbowe, IT, flota, nieruchomości i utrzymanie, usługi marketingowe, badania kliniczne. Ekspert branżowy w obszarze eventów i podróży służbowych. Laureatka nagrody MP Power Awards w kategorii Meeting Planner w Dziale Zakupów (2016). Kilkakrotnie nominowana w konkursie „Osobowość Roku Branży MICE”. Jurorka w konkursie Effie (2017). Liderka grupy roboczej obszaru eventowego. Członkini Polskiego Stowarzyszenia Menadżerów Logistyki i Zakupów.”



**Joanna Jabłońska**  
dyrektor sprzedaży i marketingu  
Activezone s.c.

Dyrektor sprzedaży i marketingu z ponad 15-letnim doświadczeniem w zakresie organizacji incentive travel oraz eventów. Organizatorka, podróżniczka, sportowiec. Absolwentka Akademii Wychowania Fizycznego w Warszawie z tytułem doktora pedagogiki sportu i zagadnień związanych z szeroko rozumianym fair play. Członek Komisji Etyki Stowarzyszenia Organizatorów Incentive Travel (SOIT). Głęboko przekonana, że incentive travel może być doskonałym narzędziem motywowania i zarządzania zespołami, aktywowania i poszerzania perspektyw pracowników, wyznaczania ambitnych celów i zapoznawania z różnorodnością świata, a także integracji i wspierania rozwoju osobistego uczestników. Zwolenniczka i propagatorka wykorzystywania nowoczesnych metod organizacyjnych i najnowszych osiągnięć technologicznych. W relacjach biznesowych kładzie nacisk na budowanie dobrych i uczciwych relacji biznesowych z partnerami i zasadę win-win. Aktywnie zaangażowana w wypracowanie dobrych praktyk przetargowych. Współzałożycielka spółki Activezone, która z powodzeniem działa na rynku incentive od ponad 14 lat.



**Tomasz Jędrkiewicz**

Badaniami rynku zajmuje się od 1994 roku – wystarczająco długo by poznać proces badawczy i zakupowy każdej ze stron. Na początku kariery badacz jakościowy, następnie strateg reklamowy. Wrócił do agencji, gdzie zajął się tworzeniem i rozwojem narzędzi badawczych. Od 2013 roku pracuje „po stronie klienta”, kierując działem badań w jednej z wiodących firm telekomunikacyjnych.



**Anna Karczmarczuk**  
prezes zarządu  
Ipsos w Polsce

Absolwentka Instytutu Stosunków Międzynarodowych na Uniwersytecie Warszawskim. Z branżą badawczą związana od 1993 roku, niemal od początku jej istnienia w Polsce. Zdobywała doświadczenie zarówno po stronie agencji badawczej (CASE, TNS OBOP, TNS Polska), jak i po stronie klienta (PTC Era). Realizowała projekty dla rozmaitych branż, wspierając decyzje biznesowe podejmowane przez klientów. Najbliższe jej zawodowemu sercu jest badawcze wsparcie dla rozwoju marek. Aktywnie działa w organizacjach branżowych, jest członkiem zarządu OFBOR-u, należy do PTBRiO i ESOMAR-u. Miłośniczka koni, w wolnym czasie towarzysząca dorastającej córce w wyczynowym uprawianiu jeździectwa.

**Paweł Kastory**

CEO

Grupa Corporate Profiles DDB

Współzałożyciel jednej z pierwszych agencji reklamowych w Polsce Corporate Profiles (1991), której dynamiczny rozwój pozwolił na stworzenie grupy firm skupionych wokół dzisiejszego DDB&tribal. Wspomniana grupa, złożona z firm BNA (branding), CPC (doradztwo w zakresie marketingu), DDB&tribal (agencja reklamowa), Gutenberg Networks (produkcja reklamowa broadcast, digital i print), OMG (grupa domów mediowych), tworzy jeden z największych zespołów działających w branży marketingu i reklamy w Polsce. Do jej obecnych klientów należą między innymi: Grupa Allegro, Huawei (Polska, Nordic & CEE), Kaspi Bank w Kazachstanie, McDonald's Polska, Tchibo, Unilever, Volkswagen Group (Seat/Porsche).

Członek Stowarzyszenia Komunikacji Marketingowej SAR, Polskiej Rady Biznesu oraz Rady Fundacji Ronalda McDonalda. Wiceprzewodniczący Rady Powierniczej Muzeum Narodowego w Warszawie oraz przewodniczący zarządu Stowarzyszenia Przyjaciele MNW.

Uhonorowany Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski oraz tytułami: Człowiek Reklamy Briefu 2012, AdMan 2012 (Press), Guru Polskiej Reklamy 2007 (Home & Market), Człowieka Roku 2004 Polskiego Przemysłu Mediowego i Reklamowego.

**Agnieszka Kołodziejczak**

indirect procurement manager

Lotte Wedel

Absolwentka SGGW i SGH w Warszawie.

Członek zespołu ekspertów Dialogu Branżowego SAR-PSML, bierze udział w pracach grupy: agencje full service.

Od 13 lat związana z branżą FMCG, od 7 lat odpowiada za zakupy usług indirect, w tym usług marketingowych, a także za opracowywanie i wdrażanie optymalnych modeli zakupu w obszarze BTL oraz ATL w oparciu o najlepsze praktyki rynkowe. Posiada wiedzę z zakresu zarządzania kategorią, tworzenia strategii zakupowych oraz zarządzania dostawcami. W pracy stawia nacisk na budowanie profesjonalnych relacji biznesowych z partnerami wewnętrznymi oraz zewnętrznymi.





**Marta Kozłowska**  
indirect procurement director CE  
Mars Transversal Team

Posiada ponad 15-letnie doświadczenie zawodowe, głównie związane z działem zakupów w firmie Mars. Wiele lat wspierała zakupy usług marketingowych w Polsce i krajach Europy Centralnej, gdzie przeprowadziła szereg przetargów agencji mediowych, konsolidując budżety Mars i Wrigley. Obecnie jest dyrektorem zakupów indirect na Europę Centralną w firmie Mars/Wrigley.

Członek jury Effie 2015 i 2017, prelegent na konferencjach dotyczących współpracy klientów z agencjami. Aktywnie zaangażowana w wypracowanie dobrych praktyk przetargowych.



**Magda Krejpcio**  
new business manager  
Peppermint Warszawa Sp. z o.o.

Z branżą reklamową związana od ponad 6 lat. Odpowiada za pozyskiwanie nowych klientów, koordynację procesów przetargowych oraz realizację planów sprzedażowych, negocjacje warunków współpracy i podpisywanie umów. Członek zespołu ekspertów Dialogu Branżowego SAR-PSMIL, bierze udział w pracach grupy Digital. Absolwentka Wydziału Stosowanych Nauk Społecznych i Resocjalizacji na Uniwersytecie Warszawskim.



**Agata Królak**  
kierownik ds. kategorii marketingowej  
Żywiec Sprzedaż i Dystrybucja Sp. z o.o.

Kupiec z 17-letnim stażem i bogatym doświadczeniem w sourcingu i zakupach NPR, zarówno materiałów reklamowych (gadżety, tekstylia, chłodziarki, parasole i meble ogrodowe), jak i usług marketingowych z obszaru ATL, BTL, event i sponsoring, brand design i brand PR.

W latach 2008–2010 zaangażowana na poziomie globalnym w prace zakupowe międzynarodowego zespołu (Heineken Purchasing Team) dla kategorii chłodziarek i parasoli.

Od 6 lat odpowiedzialna za partnerską współpracę od strony zakupowej i negocjacje warunków handlowych z agencjami kreatywnymi, digitalowymi, eventowymi, projektowymi, PR-owymi, domami produkcyjnymi oraz domami mediowymi obsługującymi marki piwne Grupy Żywiec, z którą związana jest od 1997 roku.

Pierwsze doświadczenia zawodowe zdobywała w Coca-Cola Bottlers w dziale obsługi klienta oraz w Benckiser SA na stanowisku asystentki dyrektora sprzedaży i marketingu.



**Robert Kruk**

marketing services procurement head  
Polpharma Group

Ekspert w obszarze zakupów marketingowych. Związany z branżą farmaceutyczną, a wcześniej telekomunikacyjną. Ma 15 lat doświadczenia w zakupach i 10 lat w marketingu w międzynarodowych firmach. Brał udział w wielu międzynarodowych projektach zakupowych. Jako trener przeprowadził wiele szkoleń i warsztatów z zakresu zakupów (w szczególności: negocjacje w zakupach usług, zakupy subiektywne, budowanie długofalowych relacji z dostawcami). Juror w konkursie Effie. Współautor podręcznika dla zakupowców Klucz do zakupów w firmie. Od praktyków dla praktyków oraz współautor Białej Księgi Branży Komunikacji Marketingowej. Mentor w programie Top Young 100.

**Krzysztof B. Kruszewski**

CEO  
Kantar Poland

Absolwent Uniwersytetu Warszawskiego, następnie wykładowca na Wydziale Filozofii i Socjologii UW oraz na Wydziale Psychologii UW. Od roku 1989 w branży konsultingu i badań marketingowych. Zajmował między innymi takie pozycje jak CEO Millward Brown Poland oraz prezes TNS Polska; CEO Millward Brown w regionie Centralnej i Wschodniej Europy, Skandynawii, Bliskiego Wschodu i Afryki Północnej; CEO Millward Brown Qual w regionie Europy Kontynentalnej, UK i Irlandii; Global R&D Director Millward Brown Qual. Od 2014 CEO Kantar Polska. Członek ESOMAR. W latach 2001–2005 prezes Rady Reklamy. Zdobywca 6. pozycji w rankingu polskich przedsiębiorców dwudziestolecia 1998–2008 Rzeczypospolitej. Równoległe do pracy w dziedzinie badań i doradztwa jest zawodnikiem grupy powszechnej sekcji strzeleckiej CWKS Legia Warszawa, instruktorem strzelectwa bojowego i sportowego, sędzią 3. klasy Polskiego Związku Strzelectwa Sportowego, instruktorem samoobrony, wieloletnim członkiem Stowarzyszenia Krav Maga Polska, członkiem zarządu i master instruktorem w Self Protection Shooting Academy, odpowiedzialnym za rozwój systemów treningowych, oraz szkoleniowcem prowadzącym zajęcia dla przedstawicieli segmentu mundurowego oraz cywilnych użytkowników broni palnej. Twórca podręczników i filmów szkoleniowych w zakresie walki wręcz oraz użycia broni palnej w bliskim kontakcie (Close Quarter Combat), działający na pograniczu rynków Polski i Izraela.

**Olga Krzemińska-Zasadzka**

managing director

Agencja Power – Event Incentive Conference Sport

Założycielka i dyrektor zarządzająca powstałej w 1997 roku agencji eventowej Power (także PowerSport i DMC Poland), wiceprezes Stowarzyszenia Branży Eventowej, członek Stowarzyszenia Konferencje i Kongresy w Polsce, Stowarzyszenia Organizatorów Incentive Travel, a także Society for Incentive Travel Excellence.

Entuzjastka sportu, podróży i aktywności w każdym wydaniu: od narciarstwa i snowboardu, poprzez nurkowanie, windsurfing i kitesurfing, na off-roadzie i squashu kończąc. Razem z zespołem pasjonatów organizuje wyjazdy incentive, szkolenia, imprezy sportowe, prestiżowe gale, konferencje i kongresy na terenie całej Polski i poza granicami kraju.

Agencja Power zajmuje czołowe miejsce na polskiej scenie eventowej. Wcześniej zajmowała się wyjazdami zagranicznymi dla klientów indywidualnych (od 1997 roku). Współpracując z takimi markami jak Coca-Cola, Polkomtel czy Shell oraz poprzez aktywny udział w licznych organizacjach branżowych, znacząco wpłynęła na rozwój branży eventowej w Polsce. Jej działalność była wielokrotnie nagradzana, m.in. nagrodami: Solidna Firma, Prokom/Polzak Firma Roku czy Polish Product, MP Power Awards. W 2017 roku zasiadała w kapitule międzynarodowego konkursu Eventex Awards.

**Grzegorz Krzemień**

prezes zarządu

GoldenSubmarine

Na co dzień stoi za sterami GoldenSubmarine – polskiej, niezależnej agencji interaktywnej wielokrotnie nagradzanej przez przedstawicieli branży reklamowej. Zdobytą przez lata wiedzę dzieli się nie tylko z największymi firmami w Polsce, ale również ze wszystkimi, którzy szukają skutecznych sposobów wykorzystania Internetu w biznesie. Grzegorz jest prelegentem branżowych konferencji oraz wykładowcą na Akademii Leona Koźmińskiego. Jest przewodniczącym Branżowej Rady ds. Kompetencji IAB Polska, zajmującej się m.in. standardami kompetencji e-marketingowych, w tym certyfikacją DIMAQ. Podczas gali MIXX Awards 2018 odebrał nagrodę specjalną IAB za całokształt dotychczasowych dokonań. Autor książki – Własna firma krok po kroku (MT Biznes, Warszawa 2019).

**Jacek Kulczycki**

CEO

Studio Filmowe OTO Sp. z o.o.

Właściciel największego, prywatnego polskiego holdingu produkcji filmowej, w którego skład wchodzi: Studio Filmowe OTO, Studio Produkcyjne ORKA, Cafe Ole Studio Dźwiękowe, Espresso. W 1981 roku ukończył studia na Wydziale Reżyserii PWSFTViT w Łodzi. Reżyser, producent filmowy: „Endrju” (2014), „Ach śpij kochanie” (2017); laureat nagród filmowych: „Pięta nie odchodź” – nagroda „Perspektywa” im. Janusza „Kuby” Morgensterna (2014); współproducent wielu filmów fabularnych i dokumentalnych: „Kołysanka” (2010), „80 milionów” (2011), „Być jak Kazimierz Deyna” (2012), „Ambassada” (2013), „Fotograf” (2014), „Karbala” (2015), „Sługi Boże” (2016), „Człowiek z magicznym pudełkiem” (2017), „Amok” (2017). Studio Filmowe OTO, największa firma w grupie OTO Film, od 26 lat jest liderem w produkcji spotów reklamowych.

**Maciej Ledzion**partner/business development director  
endorfina events

Od 2009 roku z powodzeniem prowadzi własną agencję – endorfina events, którą założył wspólnie z Agnieszką Sołtysiak. Endorfina events tylko w 2016 roku uzyskała tytuł Agencji Eventowej Roku (wg badania satysfakcji klientów i redakcji Media i Marketing Polska) oraz uznanie w konkursach: KTR, Golden Arrow, MP Power Awards. Absolwent wydziału zarządzania Szkoły Głównej Handlowej. Pierwsze doświadczenia w branży zdobywał w 2004 roku jako marketing manager turnieju tenisowego J&S Cup – jednego z największych eventów w Polsce i TOP 20 na świecie. Odpowiadał także za strategię marketingową marki Ballantine’s w Pernod Ricard. Pracował w branży reklamowej, eventowej, PR oraz interaktywnej jako specjalista w obszarze sprzedaży i rozwoju. Aktywny uczestnik prac Klubu Agencji Eventowych przy SAR na rzecz rozwoju branży eventów. Interesuje się architekturą nowoczesną i boksem. Podróżuje kilka razy w roku. Pasjonują go nowoczesne technologie.

**Alina Lempa**

prezes zarządu IQS Sp. z o.o.  
członek zarządu OFBOR

Z wykształcenia, zamiłowania i ponad 25-letniego doświadczenia zawodowego – marketingowiec i manager, zarządzający poprzez cele i zadania, ale silnie ceniący aspekt ludzki w funkcjonowaniu każdej organizacji. W latach 1993–2009 pracowała w różnych branżach i segmentach rynku, ale zawsze po stronie klienta, m.in. w Unilever i PepsiCo. Od 2009 roku zarządza agencją badawczą IQS, jest także jej współwłaścicielem.

W latach 2010–2013 zasiadała w zarządzie OFBOR i od 2017 ponownie jest jego członkiem, a od prawie 10 lat należy do prestiżowej międzynarodowej organizacji YPO, zrzeszającej liderów i menadżerów biznesu z całego świata.

**Małgorzata Leniarska**

DRAGON ROUGE

Partnerka Zarządzająca międzynarodowej agencji brandingowej Dragon Rouge, którą założyła w Polsce i prowadzi od ponad 20 lat. Doświadczenie po stronie Klienta zdobywała w Colgate-Palmolive. Ekspertka i pasjonatka branding. Pracowała dla wielu międzynarodowych i lokalnych marek w Polsce, Rosji, Turcji i innych krajach Europy Centralnej. Doradzała Zarządom WSiP i PGNiG przy wejściu na giełdę. Uczestniczyła w projektach nagrodzonych w międzynarodowych konkursach jak Transform Awards, Rebrand 100, Brand Identity Grand Prix, Pentawards oraz KTR i Effie w Polsce. Jest V-ce Prezeską European Packaging Design Association (epda). Przez wiele lat Członkini Zarządu SAR, jedna z inicjatorek utworzenia Klubu Brand Design w Polsce. Wykładała w Szkole Strategii Marki, szkole Brand Design i na Wydziale Wzornictwa ASP w Warszawie. Mentorka w programie Biznes w Kobięcych Rękach. Jurorka red dot, Brand Identity Grand Prix w Mediolanie, KTR i wielu innych polskich konkursów kreatywnych. Absolwentka Kulturoznawstwa na Uniwersytecie Warszawskim i MBA Akademii Leona Koźmińskiego.

**Katarzyna Łakińska**prezes  
V&P Group

Posiada 30 lat doświadczenia w branży marketingowej – zaczynała we Francji. Od lat 90. w ramach V&P budowała strategie marketingowe dla wchodzących do Polski koncernów, takich jak: Reemstma, Beiersdorf, Hochland, Bestfood-Unilever. V&P to pierwsza polska niezależna agencja full service 360°, będąca w czołówce agencji marketingowych w Polsce, z rozwiniętym działem digital, a ostatnio specjalizująca się w retailu. V&P Group (Vision & People) to 100 profesjonalistów z ideą dostarczania skutecznych rozwiązań „we add value”. Grupa ma biura w Poznaniu, Warszawie i Krakowie oraz firmę partnerską w Los Angeles/USA.

**Wykształcenie:** UAM w Poznaniu, historia sztuki, certyfikat IFG.

**Doświadczenie:** założyciel V&P (1991), prezes zarządu V&P Group (2000): V&P (agencja marketingu 360), interactive systems (systemy sprzedaży i programy lojalnościowe), OKIA (brand experience-eventy), ISA (brand design), OPCOM.

**Ponadto:** członek: RN w SAR, Rady Firm Rodzinnych w Konfederacji Lewiatan, IAA i wielokrotny juror w Effie oraz członek Komisji Etyki Reklamy, przewodnicząca RN Stowarzyszenia Firm Rodzinnych FBN Poland; uznana jedną z 50 Najbardziej Wpływowych Kobiet Polskiej Reklamy (2008).

**Maciej Maciantowicz**prezes zarządu  
Dynamo Film, Delapost

Absolwent katowickiej szkoły filmowej. Z branżą produkcji filmowej związany od kilkunastu lat. Posiada wieloletnie doświadczenie jako producent. Współpracował z największymi studiami filmowymi i domami produkcyjnymi, takimi jak: Opus Film, Stilking Film czy Tango Production.

W 2004 roku założył dom produkcyjny Dynamo Film, a trzy lata później studio postprodukcji Delapost, tworząc tym samym niezależny kombinat oferujący w pełni profesjonalną, kompleksową obsługę projektów. Prywatnie pasjonat fotografii.

**Małgorzata Maciaszek**

ekspertka w Dialogu Branżowym w grupie Branding  
new business development director

Od 10 lat związana z branżą brand design. Pracowała w czołowych firmach polskich i międzynarodowych, gdzie jej główne zadania to m.in.: budowanie długofalowej strategii w obszarze pozyskiwania i obsługi klienta, koordynacja współpracy z kluczowymi klientami, nadzór prac studia projektowego, detektowanie marketingowych potrzeb klientów, doradztwo w zakresie przygotowania briefu oraz rozwiązań marketingowych, przeprowadzanie audytu marek i opakowań na rzecz liderów rynku FMCG, działania public relations.

**Stanisław Mencwel**

managing director  
CPC Brand Consultants

Absolwent psychologii UW. W latach 1997–2003 pracował w SMG/KRC Brown jako badacz jakościowy i szef zespołu badawczego. W latach 2003–2007 zarządzał działem badań jakościowych w Millward Brown Barcelona. Od 2008 roku zarządza firmą CPC Brand Consultants specjalizującą się w strategii marki. Prelegent licznych konferencji branży marketingowej i badawczej.

**Eliza Misiecka**

dyrektor generalny  
Genesis PR

Doktor nauk humanistycznych, założycielka i szef agencji Genesis PR, od 1994 roku w branży PR. Specjalizuje się w PR korporacyjnym, finansowym, zarządzaniu komunikacją kryzysową oraz w relacjach inwestorskich. Prowadziła ponad 500 długoterminowych kampanii PR na rzecz firm prywatnych i instytucji publicznych. Wykłada na Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie oraz w Instytucie Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego. W latach 1999–2006 dyrektor działu korporacyjno-finansowego, a następnie dyrektor strategiczny w agencji Rowland Communications. Wcześniej przez 5 lat gromadziła doświadczenie w agencji PR Profile.

Absolwentka Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. Ukończyła także studia podyplomowe na Wydziale Psychologii UW oraz studia doktoranckie w Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Tytuł doktora nauk humanistycznych uzyskała na Wydziale Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego, pod kierunkiem prof. dr. hab. Jerzego Olędzkiego.



**Graznieff Moes**

producent  
Bomaye

26 lat pracy jako producent, w tym 10 lat jako head of Production Department Grey Worldwide, 2 lata head of production PZL.

**Ewa Nikić**

producent  
Bomaye

17 lat doświadczenia jako producent/kierownik produkcji, w tym szef Działu Produkcji Fabularnych TVN oraz szef produkcji Chimney Poland.

**Sebastian Oprządek**

prezes zarządu, dyrektor obsługi klienta  
El Padre

Magister Akademii Ekonomicznej w Krakowie (specjalność marketing), absolwent studiów podyplomowych UW (psychologia zachowań rynkowych). Współzałożyciel firmy Eskadra zajmującej się szkoleniami, marketingiem i eventami. W latach 2005–2009 prezes zarządu Grupy Eskadra – lidera holdingu, w skład którego wchodziły spółki Opcom Grupa Eskadra, Eskadra Publica, Eskadra Events, Eskadra Advertising, Grupa Eskadra. Od 2010 roku do chwili obecnej współwłaściciel, prezes zarządu i dyrektor obsługi klienta agencji El Padre specjalizującej się w realizacji projektów event marketingowych. Współtwórca kampanii dla topowych klientów i laureat nagród: Złota Strzała, Boomerang, Golden Arrow, Złote Spinacze, Globes Award, MP Power. Zdobywca wraz z zespołem nagrody Agencja Marketingu Zintegrowanego oraz wyróżnienia Agencja Eventowa 2016, członek jury konkursu KTR, laureat statuetki MP Power Awards 2012 w kategorii agencja eventowa oraz nagrody Osobowość Roku MICE Poland 2015 w kategorii organizator. W latach 2015–2017 członek zarządu Klubu Agencji Eventowych (KAE), od 2017 roku pełniący funkcję prezesa KAE.



**Piotr Piętka**  
prezes  
Publicis Media Polska

Rozpoczął karierę w branży marketingowej w 1996 roku. Od 2004 roku pełnił funkcję członka zarządu, a w 2013 objął stanowisko prezesa Starcom Mediavest Group (SMG). Odpowiadał za przeobrażenie SMG w agencję oferującą najnowocześniejsze, digitalowe, technologiczne i poparte najlepszą na rynku analityką rozwiązania komunikacji marketingowej, dopasowane do potrzeb biznesowych klientów. Od 2016 roku jest CEO Publicis Media w Polsce, do której należą m.in.: agencje Starcom, Zenith, Spark Foundry, Blue 449, Performics oraz LiquidThread. Zasiadał w jury Effie i Mixx Awards. Jest członkiem Rady Programowej XI edycji Forum IAB.



**Mariusz Pleban**  
CEO  
Multi Communications

Właściciel i prezes Multi Communications, jednej z najbardziej doświadczonych polskich agencji public relations i event marketing. Przez 8 lat był wiceprezesem i członkiem Rady Związku Firm Public Relations. Sprawował też funkcję wiceprezesa zarządu Klubu Agencji Eventowych działającego w ramach SAR.

Prowadzi zajęcia w ramach London School of Public Relations. Gościnnie wykłada na Uniwersytecie Warszawskim, na Wydziale Dziennikarstwa i Nauk Politycznych.

Z Multi Communications, a tym samym z branżą PR i event marketing jest związany od 1997 roku. W firmie przechodził całą ścieżkę kariery od account managera poprzez partnera zarządzającego aż do właściciela i prezesa w jednej osobie.

Kierowana przez Mariusza Plebana firma zdobyła wiele prestiżowych nagród w swojej branży. Jako jedyna z polskich agencji PR należy do sieci niezależnych agencji Public Relations Global Network.

**Krzysztof Pobożniak**

prezes  
Haxel Events & Incentive Sp. z o.o.

Prezes, założyciel i właściciel Haxel Events & Incentive, członek zarządu SOIT, absolwent Wydziału Handlu Zagranicznego Akademii Ekonomicznej w Krakowie i Uniwersytetu UFCIA w Antwerpii.

Z jasną wizją, dokąd zmierza branża MICE, i pełnym zrozumieniem wyzwań współczesnego biznesu dba, aby Haxel spełniał wysokie standardy wyjątkowo wymagających klientów, m.in. z sektora ubezpieczeń, auto-moto, finansów, bankowości i FMCG.

Działająca od 1991 roku firma Haxel specjalizuje się w organizowaniu eventów, konferencji i wyjazdów motywacyjnych na całym świecie, w tym także w Polsce. Do tej pory zrealizowała wyjazdy do 120 krajów, a największa grupa wyjazdowa liczyła ponad 870 osób. Haxel dba nie tylko o wyjątkowy program wyjazdu, ale przykłada również ogromną wagę do komfortu, perfekcyjnej logistyki i odpowiedniej komunikacji.

Uczestnik Dialogu Branżowego – w grupie odpowiedzialnej za wytyczne dla kategorii: incentive travel.

**Daria Sacha**

managing partner  
MEC

Z branżą mediową związana od 16 lat. Jako managing partner MediaComu odpowiadała kolejno za client service, ofertę handlową, optymalizację warunków zakupu, negocjacje oraz finanse. W roku 2015 dołączyła do zespołu MEC jako partner zarządzający odpowiedzialny za finanse firmy oraz konkurencyjność oferty handlowej dla reklamodawców.

Od lat jest zaangażowana w inicjatywy branżowe, głównie w ramach SAR i IAA.

**Zofia Sanejko**

wiceprezes zarządu UM

chief commercial officer Grupy IPG Mediabrands Polska

Z grupą IPG związana od 1993 roku: wcześniej na stanowisku dyrektora buyingu agencji reklamowej McCann Erickson, po utworzeniu w 1999 roku Domu Mediowego Universal McCann na stanowisku członka zarządu spółki, a następnie wiceprezesa spółki. Współtworzyła również pierwszą na polskim rynku grupę negocjacyjną Magna Global Polska i od samego początku jej funkcjonowania uczestniczy w zarządzaniu tą spółką. Obecnie jest członkiem zarządu Magna Global Polska.

W grupie IPG Mediabrands nadzoruje głównie proces kupowania mediów, negocjacji kontraktów oraz rozwijania nowych modeli współpracy biznesowej. Negocjowała kontrakty mediowe, reprezentując największe budżety reklamowe na polskim rynku. Zasiadała w zarządzie, a następnie w radzie nadzorczej Stowarzyszenia Komunikacji Marketingowej SAR.

Członek Komitetu Organizacyjnego pierwszego Innovation AD (dawniej Media Trendy) w 2015 roku.

Od kilku lat współpracuje jako konsultant ze szkołą negocjacji House of Skills.

Od początku istnienia Komisji Etyki Reklamy zasiada w składzie arbitrów.

Absolwentka Wydziału Polonistyki Uniwersytetu Warszawskiego.

**Kacper Sawicki**

executive producer

Papaya Films

Szef Papaya Films, absolwent Państwowej Wyższej Szkoły Filmowej, Telewizyjnej i Teatralnej im. Leona Schillera w Łodzi. Zdobył doświadczenie, wiedzę i wyrobił etykę zawodową, stawiając pierwsze kroki w produkcji w MTV Europe. W 2006 roku założył Papaya Films – niezależny dom produkcyjny, specjalizujący się w tworzeniu reklam i teledysków, tworzący też wiele kampanii społecznych. Swoje produkcje realizuje na całym świecie, prowadząc równocześnie biuro w Warszawie, Londynie i Nowym Jorku. Papaya wielokrotnie była nagradzana w konkursach lokalnych oraz międzynarodowych, Dom Produkcyny Roku KTR 2012, 2016 oraz 2017.



**Tomasz Sąsiadek**  
client service director  
Bluerank Sp. z o.o.

Z branżą internetową związany od ponad 11 lat. Doświadczenie zawodowe zdobywał m.in. w Digital One, Hypermedia Isobar oraz Bluerank. Jego główne kompetencje to kompleksowe planowanie i zarządzanie działaniami e-marketingowymi, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów SEM i digital analytics, prowadzonymi dla kluczowych klientów Bluerank, m.in.: Deutsche Bank, DOZ, Inter Cars, Leroy Merlin, mBank, Mitsubishi, Orange. Jako client service director współodpowiedzialny za sukces Bluerank, agencji uznanej przez Google za najlepszą agencję SEM w regionie EMEA w konkursie Google Premier Partners Awards 2016 oraz uznanej za najlepszą agencję w kategorii Best Large Integrated Search Agency w konkursie European Search Awards 2017.

Absolwent International Faculty of Engineering na Politechnice Łódzkiej.

Członek zespołu ekspertów Dialogu Branżowego SAR-PSMIL, biorący udział w pracach grupy Digital.



**Anna Serwacińska**  
dyrektor biura zakupów  
Provident Polska SA

Rozpoczęła przygodę z zakupami w 2003 roku w międzynarodowej korporacji FMCG Danone Polska, by przez Unilever, P4 Sp. z o.o., Pernod Ricard (producenta wódki Wyborowa), dotrzeć do Provident Polska, instytucji finansowej, która jest liderem na rynku pożyczek gotówkowych.

Praktyk zakupowy, z wielką pasją poszukująca nowych rozwiązań i usprawnień zarówno procesowych, jak i technologicznych. Ze szczególną pasją do zakupów z kategorii marketingowych, hołdująca zasadzie, że jakość i merytoryka zakupu ma większe znaczenie niż cena.



**Sławomir Skowerski**  
head of copywriting  
GoldenSubmarine

Od zawsze słowny facet. Kilkanaście lat doświadczenia w pisaniu. Lubi opowiadać bajki albo mówiąc bardziej reklamowo, tworzyć storytelling marek i produktów. W Agencji odpowiada za podnoszenie jakości copywritingu, tworzenie kreacji i realizację kampanii dla kluczowych Klientów z sektora finansów i bankowości, FMCG, telekomunikacji czy farmaceutycznego. Często z powodzeniem – dzięki czemu na Agencyjnej półce zobaczyć można nagrody i nominacje w konkursach marketingowych: Effie Awards, Mixx Awards, Kreatura czy Golden Arrow. Regularnie popisuje się w artykułach i tworzy analizy do branżowych magazynów i raportów, reprezentuje Agencję na rozmaitych branżowych eventach i konferencjach, m.in. na Forum IAB. Posiada certyfikat DIMAQ – potwierdzający międzynarodowy standard kwalifikacji digital marketingowych. Zasiada w Komisji Etyki Reklamy, gdzie jako arbiter dba o prawo konsumenta i czuwa nad jakością przekazów treści reklamowych.



**Joanna Smolińska**  
kierownik zakupów

Od początku kariery zawodowej związana z zakupami: początkowo jako kupiec zarządzający kategoriami w sieci handlowej, następnie w zakupach typu indirect w firmach produkcyjnych i usługowych w różnych branżach jako specjalista i menadżer. Ma bogate doświadczenie w realizacji projektów optymalizujących wydatki oraz procesy zakupowe i finansowe, jak również w roli twórcy od podstaw funkcję zakupową w firmie (procesy, procedury, zespół, KPI) oraz lidera wdrażającego zakupowe rozwiązania informatyczne.



**Ksenia Smolińska**  
kierownik zespołu w Biurze Zakupów  
PZU SA, PZU Życie SA i PZU CO SA

Od 17 lat związana z Grupą PZU. Ukończyła Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze i Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego oraz podyplomowe studium ubezpieczeń w Szkole Głównej Handlowej.

Wcześniej odpowiedzialna w obszarze zakupów za kategorie usług marketingowych, usługi doradcze i HR. Aktualnie realizuje projekty z obszaru kategorii administracyjnych. Zaangażowana w optymalizację procesów w ramach synergii zakupowych w Grupie PZU.



**Agnieszka Sora**

Posiada ponad 28-letnie doświadczenie w marketingu, badaniach rynku, zarządzaniu oraz konsultingu. Doświadczenie zdobywała, pracując w Konzept und Analyse w Niemczech oraz w Nestle, wprowadzając na polski rynek takie marki jak Nescafe i Nesquik. Od wielu lat pełni funkcję dyrektora zarządzającej i commercial director GfK Polonia. Wdrożyła wiele metod i rozwiązań badawczych, pozycjonując GfK jako kluczową firmę integrującą wiedzę w oparciu o twarde dane panelowe, analitykę biznesową i głos konsumenta. Oprócz osiągnięć finansowych firmy olbrzymim sukcesem jest stworzenie zespołu doświadczonych konsultantów, którzy podejmują się najtrudniejszych wyzwań badawczych, budując tym samym lojalność klientów.

Absolwentka ekonomii na Wydziale Handlu Zagranicznego Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Przez wiele lat była gościem-wykładowcą na European University VIADRINA, w ramach studiów MBA we Frankfurcie oraz w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Prelegentka na wielu konferencjach, jak również autorka publikacji w prasie polskiej i zagranicznej, między innymi nt. zachowań i trendów konsumenckich.

Wielokrotnie uczestniczyła w pracach Jury EFFIE, Media Trendy oraz w Radzie Programowej Kongresu Badaczy. Przez wiele lat była przedstawicielem ESOMAR na Polskę. Od 2017 roku jest prezesem OFBOR oraz członkiem zarządu IAA Polska. W 2018 roku była członkiem Facebook Client Advisory Board.

**Magdalena Spisak****procurement consultant****Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR oraz Procurement Consulting**

Procurement Consultant z doświadczeniem pracy po stronie reklamodawcy (procurementu) i agencji. Współpracuje z działami zakupów i marketingu w zakresie przetargów, negocjacji, analizy rynku dostawców, optymalizacji procesów marketingowych. Doradza i prowadzi szkolenia z tego zakresu.

W Stowarzyszeniu Komunikacji Marketingowej SAR odpowiada m.in. za Dialog Branżowy.

Realizowała przetargi reklamowe i optymalizacje kosztów m.in. dla: BNP Paribas, Bacardi-Martini, Bakalland, Eko-Park, Pekaes / Kulczyk Investments SA, SABMiller, Konfederacji Lewiatan.

Do 2012 roku zarządzała zakupami marketingowymi marek z portfolio CANAL+ Cyfrowy.

Do 2007 roku związana z branżą komunikacji marketingowej – z ramienia client service obsługiwała m.in.: Telekomunikację Polską (DDB Warszawa), Duracell, Logitech. Pracowała w zespole odpowiedzialnym za wprowadzenie na polski rynek marki Polbank.

Współtwórczyni Dialogu Branżowego z ramienia SAR, odpowiedzialna za wsparcie merytoryczne projektu.



**Sebastian Stępak**  
dyrektor zarządzający  
MSL WARSAW

Ma blisko 15-letnie doświadczenie w prowadzeniu działań komunikacyjnych w Polsce i na innych rynkach europejskich. Specjalizuje się w komunikacji korporacyjnej, produktowej oraz zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi. W ostatnich latach koordynował pracę międzynarodowych zespołów specjalizujących się w zarządzaniu reputacją największych firm IT z czołowych miejsc listy Fortune Top 500, jednocześnie na kilku kluczowych rynkach centralnej i wschodniej Europy. Pracował w największych polskich i sieciowych agencjach PR, a projekty, które współtworzył, zdobyły uznanie w najważniejszych konkursach branży public relations w Polsce i na świecie, między innymi: Złote Spinacze, Sabre Awards czy Golden Drum.

Prowadził działania PR i doradzał komunikacyjnie takim markom jak: nc+, P&G, Unilever, LG Electronics, Samsung, Google, IBM, Microsoft, Allegro, GE Energy, Kingston Technologies, OKI, SanDisk, McAfee, Discovery Networks, Thyssen Krupp, GTECH i wielu innym firmom funkcjonującym praktycznie we wszystkich sektorach gospodarki. Dzisiaj zarządza agencją MSL Warsaw – jedną z dwóch marek koncernu Publicis Groupe w Polsce, specjalizującą się w zarządzaniu reputacją.

Był również jurorem w edycji międzynarodowego festiwalu reklamy Cannes Lions 2015 w kategorii PR oraz zasiadał w kapitule konkursu Sabre Awards.



**Jolanta Styrc**  
procurement partner Polska  
GlaxoSmithKline

W zakupach indirect od prawie 10 lat i od zawsze. Rozpoczęła swoją karierę zawodową w branży motoryzacyjnej. Kolejne kroki stawiała w branży FMCG, wspierając Unilever w optymalizacji wydatków i w ostatnim roku współpracy z firmą odpowiadając z wydatki marketingowe w Polsce. W GSK od prawie 5 lat, obecnie obok zarządzania różnymi kategoriami wydatków wspiera zarządy spółek w Polsce w kwestiach zakupowych. Posiada bogate doświadczenie w prowadzeniu procesów przetargowych w różnych obszarach wydatków, zawsze dążąc do optymalnych wyborów dla dostawcy i dla biznesu, który wspiera, a także w obszarze zarządzania zmianą w funkcji zakupowej i obszarach z nią związanych. Absolwentka Ekonomii na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach i European Business Studies na Uniwersytecie Huddersfield w Wielkiej Brytanii. Prywatnie – weekendowa studentka psychologii, pochłonięta tematami zdrowia psychicznego, emocji i rozwoju osobistego.

Członkini zespołu ekspertów Dialogu Branżowego, biorąca udział w pracach grupy PR i Eventy.

**Piotr Szaniawski**

ekspert zakupów  
przedstawiciel strony zakupów w Dialogu Branżowym w grupie Branding

Absolwent Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego, Międzywydziałowych Studiów Ochrony Środowiska. Specjalizuje się w negocjacjach, zakupach NPR, zakupach marketingowych i zarządzaniu projektami. W przeszłości był lektorem języka angielskiego. Od 15 lat pracuje w dziale zakupów, na początku były to surowce i opakowania. Pracował jako starszy kupiec kategorii NPR Europa Centralna i Południowa w Akzo Nobel Decorative Paints. Interesuje się muzyką i piłką nożną.

**Anna Tomczyk**

ekspert zakupów  
przedstawicielka strony zakupów w Dialogu Branżowym w grupie Branding

Zarządzała kategoriami zakupów w branży FMCG i media. Ekspert zakupów marketingowych, stale poszukująca nowych możliwości optymalizacji i tworzenia wartości dla firmy. Zaangażowana w budowanie dobrych praktyk zakupowych w ramach Dialogu Branżowego SAR-PSMIL. Tworzy i wdraża procesy usprawniające współpracę między biznesem, działami zakupów oraz światem dostawców. W pracy stawia na przejrzystą komunikację i efektywność w działaniu.

**Tomasz Tomczyk**

digital business expert & manager  
prezes zarządu K2 w latach 2013-2019

Absolwent wydziału zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

Z K2 Internet był związany od grudnia 2002 roku, od listopada 2013 roku pełnił funkcję prezesa zarządu. Odgrywał kluczową rolę w zarządzaniu spółką oraz aktywnie wspierał i nadzorował działalność wszystkich biznesów z Grupy, wyznaczając kierunki ich rozwoju i współtworząc spójną strategię. Zarządzał i sprawował nadzór nad takimi obszarami jak: relacje inwestorskie, polityka personalna, finanse i administracja. Wcześniej odpowiedzialny był głównie za obsługę i pozyskiwanie nowych klientów. Nadzorował również działalność spółki chmurowej z Grupy K2 – Oktawave Sp. z o.o. W latach 1999–2000 prowadził własną agencję interaktywną. Wcześniej, jak przystało na urodzonego przedsiębiorcę, zdążył zrealizować z sukcesem i sprzedać dochodowe przedsięwzięcie internetowe. Swój wolny czas spędza aktywnie, z dala od zgiełku miast. Lubi nurkowanie i sporty wodne. Stany Zjednoczone zjechał samochodem wszedł i wzdłuż i nadal znajduje tam nieodkryte tereny.

**Beata Turska**

procurement manager Central and Southern Europe

Beata ma ponad 16 lat doświadczenia w zakupach nieprodukcyjnych zdobywając doświadczenie w wiodących firmach branży FMCG, takich jak Carlsberg i Philip Morris.

Prowadziła szereg projektów zakupowych, wdrażając innowacyjne rozwiązania, kierując się optymalizacją procesów. Jako menedżer w Grupie Polpharma odpowiadała m.in. za zakup mediów, baz danych oraz kreacji i produkcji filmów reklamowych.

Beata posiada również doświadczenie we wdrażaniu najlepszych praktyk zakupowych w krajach CIS, a obecnie w krajach Centralnej i Południowej Europy pełniąc aktualnie funkcję Regionalnego Menedżera Zakupów w Oriflame.

**Paweł Tyszkiewicz**pełnomocnik zarządu  
SAR

W 1987 roku ukończył studia magisterskie w kierunku historia filozofii w Chrześcijańskiej Akademii Teologicznej w Warszawie. Od stycznia 2003 roku jest pełnomocnikiem zarządu Stowarzyszenia Komunikacji Marketingowej SAR – jednej z największych i najważniejszych polskich organizacji skupiających podmioty szeroko rozumianej branży komunikacji marketingowej. Odpowiedzialny za organizację i rozwój najbardziej prestiżowych konkursów z zakresu reklamy: Konkurs Klubu Twórców Reklamy, Effie, Innovation Award Media Trendy czy Young Creatives.

Od 2005 roku członek zarządu ZKDP, w latach 2007–2009 prezes Rady Reklamy. Od 2010 roku pełni funkcję prezesa Ad Artis Fundacji Sztuki, a od 2011 roku członka zarządu Europejskiego Stowarzyszenia Agencji Komunikacji Marketingowej z siedzibą w Brukseli (The European Association of Communication Agencies – EACA).

Od października 2013 roku jest prezesem Instytutu Badań Outdooru, powstałego z inicjatywy AMS, Clear Channel Poland i Ströer Polska, którego celem jest realizacja i wdrożenie projektu badań nad reklamą zewnętrzną na polskim rynku.

Współtwórca Dialogu Branżowego z ramienia SAR, odpowiedzialny za wsparcie merytoryczne projektu.



**Szymon Walkiewicz**  
członek zarządu  
SAR

Absolwent Wydziału Zarządzania na Uniwersytecie Warszawskim. Od prawie 20 lat w branży reklamowej. Inicjator i współzałożyciel agencji marketingu zintegrowanego WALK, gdzie kieruje rozwojem biznesu w nowych obszarach. Były prezes zarządu Klubu Agencji Eventowych, obecnie członek zarządu SAR.

Jego pasją jest event marketing, z którym ma styczność od czasów studenckich.

Od ponad 10 lat podróżuje po świecie z plecakiem, by w wyciszeniu i skupieniu na swoim wnętrzu poszukiwać inspiracji, zjawisk nieoczywistych, objawień i wyzwań. Jest autorem książki „Papua-Nowa Gwinea”, a Lonely Simon to koncept na samotne podróżowanie z plecakiem przez świat.

Mówca, pasjonat, prowokator. Radykał, godzący bezkompromisowość z rzadką przy takich przekonaniach zdolnością znajdowania wspólnego języka z innymi.

Motto życiowe: „The journey is the reward”.



**Zuzanna Warowna-Toruńska**  
dyrektor zarządzający  
Ogilvy & Mather

Ponad 15-letnie doświadczenie zawodowe, zarówno po stronie agencji (Ogilvy & Mather, DDB & tribal, BBDO, Lowe G&K), jak i w ramach consultingu marketingowego (Synergy Marketing Partners). Od listopada 2015 roku na stanowisku dyrektora zarządzającego Ogilvy & Mather, wcześniej przez 10 lat pracowała w DDB & tribal, w ostatnim roku zajmując stanowisko COO połączonych struktur. Współtworzyła kampanie i zarządzała projektami dla takich marek jak: Żywiec, Philips, PZU, PKO BP, McDonald's, PLL LOT, dla których wspólnie z zespołem wygrywała nagrody kreatywne oraz Effie.

Członek komitetu Effie (2015, 2017) oraz juror Effie (2016). Członek Client Advisory Board utworzonego przez FB. Prelegent na konferencjach branżowych. Mentor w ramach programu „Technologia w spódnicy”. Aktywnie zaangażowana w pracę nad Kodeksem Dobrych Praktyk Przetargowych, którego celem jest ustalenie najlepszych standardów zakupowych i przetargowych w kategoriach marketingowych.





**Małgorzata Węgierek**  
CEO, Havas Media Group  
managing director, Arena

Z branżą mediową związana jest od 1993 roku: przez 14 lat w strukturach WPP w agencji mediowej MEC, gdzie przeszła przez wszystkie szczeble kariery; następnie przez 1,5 roku pracowała jako dyrektor zarządzająca Grupy Burda; w 2010 roku dołączyła do Havas Media Group, gdzie od roku 2013 pełni funkcję CEO.

Na swoim koncie ma sukcesy związane m.in. z wprowadzeniem nowego domu mediowego Arena Media i ukierunkowanej na obsługę marek luksusowych jednostki LuxHub. Jest współautorką sukcesu konferencji branżowej Havas Media Group Conference.

Małgorzata Węgierek jest organizatorem i bywa jurorem konkursów Effie, MixxAwards oraz Innovation AD. Skończyła Wyższą Szkołę Pedagogiki Specjalnej w Warszawie, otrzymała także dyplom London Business School oraz MBA na Erasmus University of Rotterdam.



**Cezary Wilemajtys**  
CEO  
United Partners

Założyciel i prezes agencji United Partners to znany w Polsce twórca innowacyjnych inicjatyw w branży MICE.

Pomysłodawca portalu branżowego meetingplanner.pl, felietonista miesięcznika MICE Poland (2004-2011), członek założyciel Stowarzyszenia Organizatorów Incentive Travel, Meeting Professionals International oddział w Polsce (2010) oraz the Society for Incentive Travel Excellence chapter w Polsce (2015), członek jury konkursów branżowych: Osobowość Roku (2009-2011) i MP Power Awards (2012-obecnie). Prezes the Society for Incentive Travel Excellence chapter Poland (2018-obecnie), wieloletni członek zarządu Stowarzyszenia Organizatorów Incentive Travel (2012-2018). Zdobywca nagród MP Power Awards (2014, 2017), Golden Arrow (2016) i Geparda Biznesu (2017).

Pasjonat fotografii i filmów podróżniczych, twórca podróżniczych videoblogów, w tym z podróży na tropach goryli w równikowym lesie w Rwandzie i do Świętej Dolinie Inków i Machu Picchu w Peru.

Absolwent filologii angielskiej na Uniwersytecie Warszawskim, English Law w Cambridge University i studiów podyplomowych w Kolegium Gospodarki Światowej w SGH.



**Marcin Wocial**

kierownik ds. zakupów marketingowych i ogólnych  
P4

Absolwent 4 uczelni ekonomicznych: AMP IESE, studiów doktoranckich WZ UW, Instytutu Krajów Rozwijających się oraz Alma Mater: WNE UW.

Z branżą telekomunikacyjną i marketingiem związany jest nieprzerwanie od roku 2003. Od 13 lat buduje swoje doświadczenie zakupowe, zajmując się spektrum projektów znacząco wykraczającym poza ramy marketingu, niemniej to właśnie ten obszar działalności przedsiębiorstwa nadal dostarcza mu najwięcej wyzwań i satysfakcji.

Prywatnie pasjonuje się wszelkimi odmianami żeglarstwa, jest gitarzystą w zespole rockowym i dumnym tatą.

**Małgorzata Wojtuszek**

dyrektor działu zakupów  
Provident Polska SA

Od początku kariery związana z branżą marketingową od strony klienta. Bogate doświadczenie w zakupach kategorii marketingowej w Polsce i na wybranych rynkach europejskich zdobywała, organizując szereg postępowań przetargowych, m.in. na usługi brandingowe, agencje full service, agencje PR, eventy, zakup mediów, agencje badawcze. Dla firmy ubezpieczeniowej Warta w 2011 roku kierowała przebiegiem rebrandingu. W latach 2014–2016 zarządzała marketingiem B2B dla firmy Arval (z grupy BNP Paribas), poznając tajniki usług outsourcingowych i kreowania „value proposition” w kategorii flotowej.

Od początku 2017 roku skupiona na zarządzaniu kompleksowo zakupami na rynku polskim, a w kategorii marketingowej we wszystkich oddziałach europejskich grupy International Personal Finance, do której należy Provident Polska.

Absolwentka ekonomii na Uniwersytecie Warszawskim, a także Podyplomowych Studiów Psychologii Zachowań Konsumentów na tejże uczelni. Prywatnie praktykuje jogę, intensywnie zwiedza świat. Jest mężatką i mamą dwóch córek.

**Paweł Załona**

specjalista ds. badań rynkowych  
PKN ORLEN SA

Absolwent Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej w Warszawie, socjolog. Z branżą badań rynkowych związany od 2009 roku. Doświadczenie w realizacji badań zdobywał zarówno po stronie agencji, w GfK Polonia, jak i po stronie klienta. Od roku 2015 jest odpowiedzialny za koordynację projektów badawczych w PKN ORLEN, w tym m.in. badań poświęconych kondycji i wizerunkowi marki, rozwojowi produktów i usług czy efektywności prowadzonych działań promocyjnych i sponsoringowych.

**Gosia Zatorska-Trojanowska**

managing partner/execiutive producer  
Tango Production

W 1993 roku rozpoczęła pracę w Tango Production, a po 10 latach została partnerem i wiceprezesem studia.

Jest absolwentką wydziału prawa, obroniła pracę magisterską z prawa autorskiego. Studiowała także produkcję filmową na Wydziale RiTV na Uniwersytecie Śląskim.

W latach 2007–2008 działała w zarządzie Sekcji Producentów Filmów Reklamowych przy KIPA.

Reprezentuje Tango w międzynarodowych stowarzyszeniach domów produkcyjnych. Regularnie uczestniczy także w branżowych spotkaniach i festiwalach na całym świecie. Otworzyła kilka oddziałów Tango: w Dubaju, Bejrucie, Bangkoku i Lizbonie, za których funkcjonowanie jest odpowiedzialna.

Jest czynnie działającym producentem i szefem produkcji w Tango. Za największe wyzwania w swojej dotychczasowej karierze zawodowej uznaje realizację kampanii „Tyskie 375 lat” oraz produkcję filmów z Zackiem Snyderem i Darrenem Aronofskym.

**Andrzej Zawistowski**członek zarządu  
PSMIL

Senior international manager z udokumentowanym 30-letnim doświadczeniem w pracy w środowiskach międzynarodowych, tworzący i efektywnie zarządzający zespołami ds. logistyki, dystrybucji, zakupów oraz strategicznych stosunków z dostawcami, na szczeblu lokalnym, regionalnym oraz globalnym. Ma wieloletnią praktykę w kierowaniu ludźmi i zarządzaniu projektami w zakresie global supply chain (koszty produktu, zakupy i zarządzanie relacjami z dostawcami, transport, gospodarka magazynowa, planowanie sprzedaży i produkcji, dystrybucja wyrobów gotowych wraz z pełną obsługą klienta itp.). Zdobył bogate doświadczenie w optymalizacji procesów i wdrażaniu kompleksowych platform informatycznych, m.in.: J.D. Edwards, SAP i Oracle. Wieloletni negocjator, posiadający umiejętności przekonywania i realizacji efektywnych kosztowo optymalnych rozwiązań w kompleksowych i wymagających organizacjach. Pracując ponad 13 lat w jednym z największych światowych koncernów tytoniowych, stworzył od podstaw organizację odpowiedzialną za zarządzanie łańcuchem dostaw w zakładzie produkcyjnym w Polsce, a następnie w centrali koncernu był odpowiedzialny za globalne zakupy w obszarze nieprodukcyjnym. Po powrocie do Polski zbudował jedną z pierwszych w kraju grupę zakupową z udziałem 10 dużych firm i przez kolejne lata był odpowiedzialny za negocjacje globalnych kontraktów w imieniu grupy.

Współtwórca Dialogu Branżowego z ramienia PSMIL, odpowiedzialny za wsparcie merytoryczne projektu.

**Marzanna Zieleniewska**

sourcing manager marketing CEE

Ma wieloletnie doświadczenie pracy w zakupach w firmach międzynarodowych. Swoje doświadczenie zdobywała kolejno w Orange Polska na samodzielnych stanowiskach w dziale zakupów marketingowych i rozwiązań dla biznesu, następnie w Jones Lang La Salle na stanowisku regionalnym obsługując regiony IMEA i WE poprzez realizację zakupów kapitałowych dla Procter & Gamble. Była też odpowiedzialna za kategorię marketingową, realizując projekty zakupowe dla działów marketingu i sprzedaży w Provident i IPF Digital. Obecnie kieruje zakupami marketingowymi w regionie Europy Środkowo-Wschodniej w firmie Bayer.

**Opracowanie i redakcja tekstów na podstawie spotkań i ustaleń ekspertów w Dialogu Branżowym:**

Magdalena Spisak

**Recenzenci:**

Paweł Tyszkiewicz

Andrzej Zawistowski

Rozdział: Przetarg na Event

Magdalena Heinrich-Galińska

Sebastian Oprządek

Rozdział: Przetarg na PR

Anna Serwacińska

Karolina Borkowska

Rozdział: Przetarg na Full Service

Agnieszka Kołodziejczak

Paweł Kastory

Rozdział: Przetarg na Digital

Marcin Wocial

Tomasz Tomczyk

Rozdział: Przetarg na Produkcję TV

Małgorzata Olczak

Julian Dworak

Rozdział: Przetarg na Incentive Travel

Ksenia Smolińska

Cezary Wilemajtys

Rozdział: Przetarg na Branding

Małgorzata Leniarska

Anna Tomczyk

Piotr Szaniawski

Rozdział: Przetarg na Media

Małgorzata Węgierek

Robert Kruk

Rozdział: Przetarg na Badania

Katarzyna Fiedoruk

Alina Lempa

Tomasz Jędrkiewicz

**Copyright © Wszelkie prawa zastrzeżone Stowarzyszenie Komunikacji Marketingowej SAR, Polskie Stowarzyszenie Menedżerów Logistyki i Zakupów PSML.**

Zwielokrotnianie całości lub fragmentów niniejszego opracowania (w tym pobieranie ze strony [www.dobryprzetarg.com.pl](http://www.dobryprzetarg.com.pl)) do użytku osobistego nie wymaga zgody Stowarzyszenia Komunikacji Marketingowej SAR i Polskiego Stowarzyszenia Menedżerów Logistyki i Zakupów PSML.

Kopiowanie, dystrybucja, elektroniczne przetwarzanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszego opracowania w celach komercyjnych i marketingowych, w tym publikowanie treści na bazie niniejszego opracowania, a także prowadzenie w oparciu o nie szkoleń i innych działań edukacyjnych bez zgody Stowarzyszenia Komunikacji Marketingowej SAR i Polskiego Stowarzyszenia Menedżerów Logistyki i Zakupów PSML jest zabronione.

**SKONTAKTUJ SIĘ Z NAMI** – jeśli masz pytania lub potrzebujesz pomocy w przetargu:

**Andrzej Zawistowski**

Członek Zarządu PSML

[✉ andrzej.zawistowski@psml.pl](mailto:andrzej.zawistowski@psml.pl)[✉ biuro@psml.org.pl](mailto:biuro@psml.org.pl)[✉ www.psml.pl](http://www.psml.pl)**Paweł Tyszkiewicz**

Pełnomocnik Zarządu SAR

[✉ pawel.tyszkiewicz@sar.org.pl](mailto:pawel.tyszkiewicz@sar.org.pl)[✉ office@sar.org.pl](mailto:office@sar.org.pl)[✉ www.sar.org.pl](http://www.sar.org.pl)**Magdalena Spisak**

Procurement Consultant SAR

[✉ magdalena.spisak@sar.org.pl](mailto:magdalena.spisak@sar.org.pl)[✉ office@sar.org.pl](mailto:office@sar.org.pl)[✉ www.sar.org.pl](http://www.sar.org.pl)**WIĘCEJ NA:**[✉ www.dobryprzetarg.com.pl](http://www.dobryprzetarg.com.pl)