

Daniel Olszyna

EFEKTIVNÍ TENDR NA EVENT

Cesta pro zadavatele eventů
k efektivnímu výběrovému řízení

Komentář pro zadavatele
ve veřejném sektoru:
Martina Wildtová, Michal Klusák



česká eventová asociace

Prolog	str. 3
Kapitola 1 Rychlokurz tendrů	str. 5
Kapitola 2 Opravdu to výběrko potřebujete?	str. 11
Kapitola 3 Brief: alfa a omega úspěchu	str. 14
Kapitola 4 Debrief	str. 20
Kapitola 5 Deadline	str. 24
Kapitola 6 Harmonogram výběrového řízení	str. 28
Kapitola 7 Jak vybrat tu správnou nabídku	str. 30
Kapitola 8 Jak efektivně tendrovat eventové agentury pod rámcovou smlouvu	str. 35
Kapitola 9 Efektivní, ale také férový tendr	str. 38
Kapitola 10 Co s vítěznou agenturou	str. 42
Kapitola 11 Pár užitečných tipů z praxe	str. 45
Epilog	str. 49
Tendry pohledem veřejného sektoru	str. 50
Autor	str. 62

PROLOG

EFEKTIVNÍ TENDR NA EVENT

My, lidé z eventových agentur, milujeme svoji práci.

Sami jí často označujeme za kreativní produkci, zatímco zadavatelé spíše používají termín firemní akce nebo z angličtiny převzatý výraz „event“.

A ač se pojem „event“ v Česku často vyslovuje všelijak, ve výsledku nesejde až tak na jeho výslovnosti, jako spíš na tom, jak k eventům můžete ze strany zadavatele efektivně přistupovat.

A to platí dvojnásob, pokud jde o výběrové řízení neboli tendr na event.

- Tendr alias výběrko může být oboustranně efektivní nebo naopak zdlouhavé a vyčerpávající.
- Rozdíl není v tom, kolik agentur jako zadavatel oslovíte, ale jak celý proces nastavíte a kolik času věnujete jeho přípravě.
- Smyslem tohoto materiálu je ukázat zadavatelům cestu, jak projít výběrovým řízením tak, aby z něj ani jedna ze stran neodcházela demotivovaná.

Jsme přesvědčeni, že k tomu může vést cesta společné edukace a především dialogu agentur a zadavatelů.

Protože bez vás, zadavatelů eventových projektů, se vytvářet efektivní výběrová řízení nemůže nikdy podařit.

Pokud budeme společně díky této publikaci o krok blíž k tomu, aby se tendry staly méně bolestivou, a naopak více přínosnou částí eventového světa, můžeme hovořit o vykročení tím správným směrem.

KOMENTÁŘ PRO ZADAVATELE VE VEŘEJNÉM SEKTORU

Tato příručka nemá za cíl být pro veřejné zadavatele vykladačem Zákona o zadávání veřejných zakázek (ZZVZ), ani není psána právníky. Chce ukázat, jak se dá výběrové řízení nastavit efektivně, tak, aby vedlo k dobrému výsledku.

Poslední roky se pomalu daří veřejné soutěžení přibližovat standardům komerčního světa i přes zachování všech podmínek zákona o veřejném zadávání.

To je správný směr, protože je třeba aby si světy zadavatelů a agentur společně rozuměly.

RYCHLOKURZ TENDRŮ

KAPITOLA 1

Na jaře 2025 uveřejnila ČEA na svém webu příspěvek publikovaný na serveru Info-podnikání.cz. Článek, který měl přiblížit podnikatelům problematiku eventových tendrů, limitoval nízký počet znaků, díky kterému bylo nutno ořezat základní doporučení k tendrům doslova na kost.

Paradoxně tím, vznikl velmi instantní rychlo návod na eventové výběrko. Využili jsme možnost tuto ořezanou verzi autorsky doplnit a rozšířit z původních 6 na celkem **8 pravidel tendrové efektivity**, které by měly vést k snazšímu pochopení a především hladšímu provedení procesu eventového tendru.

Tendrujte chytře a efektivně

Chcete interně studovat 10 agenturních prezentací?

Věříme, že ne. Nikdo vám tím samozřejmě neupírá právo výběru, stačí ho jen udělat chytře.

Za více než dvacet let považujeme za nejefektivnější cestu udělat na event **vícekolové výběrové řízení**.

Přestože to možná zní jako časově komplikovaná cesta, opak je pravdou.

První kolo

Nechte si zaslat profily vámi vytipovaných agentur a jejich referenční projekty.

Druhé kolo

S těmi, co vás zaujmou, si sjednejte online call nebo ještě lépe osobní schůzku. Trvejte na tom, aby na ní byl přítomný tým, který má za agenturu pracovat na vašem projektu.

Už během prvního rozhovoru rychle poznáte, s kým vám do budoucna může fungovat chemie a s kým ne. Myslete na to, že s lidmi z agentury budete na vašem projektu několik měsíců tvořit jeden tým.

Třetí kolo

Až po těchto krocích a vaší návazné selekci vyberte úzký okruh agentur. Takových, kde už vnitřně tušíte, že by to mohlo fungovat.

A teprve těm zašlete vaše zadání pro vypracování detailního návrhu projektu. Ve velkém tak ušetříte čas i náklady na obou stranách.

Čtvrté kolo

Osobní prezentace návrhů ze strany agentur.

A následně váš výběr realizačního partnera.
(V lepším případě i malé skicovné pro neúspěšného finalistu)

8 pravidel efektivity eventového tendru

1. Věnujte čas a námahu sestavení kvalitního zadání

Dobrý brief je základ. Nejde jen o to uvést termín, lokaci, formát akce, počet účastníků a že pan ředitel má rád Libora Boučka.

Dejte agenturám kontext – proč akci pořádáte, co je skutečným cílem a kdo je vaše cílová skupina. Čím lepší zadání agenturám dáte, tím kvalitnější návrhy od nich dostanete.

Umožněte agenturám absolvovat s vámi detailní debrief. Už jen to, jak a na co se budou ptát, vám pomůže udělat si obrázek o jejich kompetenci.

2. Definujte rozpočet i kritéria

Uved'te agenturám alespoň orientační rozpočet. Bez něj agentury nemůžou trefit, jaký level řešení čekáte. Jiný návrh té samé akce připravíte za milion, jiný za tři a půl.

Nastavte od počátku i jasná kritéria hodnocení, dejte jim jasně dané váhy a těch se držte při vyhodnocení. Typově: 40 % kreativita / 40 % cena / 20 % reference.

3. Nechte agentury prokázat jejich kreativitu

Nezadávejte do VŘ agenturám přílišné detaily ani vaši komplexní představu o scénáři akce.

Nechcete přece studovat prezentace, které detailně jedna za druhou popisují vámi určený hotel a vámi preferovanou kapelu.

Soustřed'te se na cíl, kvůli kterému akci pořádáte a vaše opravdu klíčová očekávání, ze kterých nehodláte slevit.

Pak už nechte agentury navrhnout, jak by k řešení přistoupily ony. Pouze tak poznáte jejich přístup, myšlení i kreativitu.

A pouze tak dostanete do vašeho projektu to, čemu se říká přidaná hodnota agentury.

4. Dejte agenturám dost času na zpracování

Solidní nabídka nevznikne za víkend. Ideální čas na přípravu jsou alespoň 3 týdny.

Berte v potaz, že první týden často vezme agenturám jen analýza vašeho zadání.

V případě, že využijete v úvodu článku doporučený vícekolový proces výběru, máte jistotu, že agentury vaše poptávka nikdy časově nezaskočí.

5. Trvejte na odprezentování předložených návrhů

Papír snese všechno. A často na něm vypadá dobře i spousta věcí, o nichž jejich autoři ve skutečnosti nemají opravdu ani šajn.

Kvalitní agentura má každý svůj návrh promyšlený na další dva až tři kroky dopředu a musí vás umět přesvědčit o tom, že tím co dělá, míří ke splnění vámi stanovených cílů.

Ptejte se na produkční stránku předložených konceptů. Bez osobní (nebo alespoň online) prezentace návrhů, postavené na dialogu zadavatel-agentura, reálně hrozí, že za váš rozpočet natendrujete jen hezké vizualizace a pár sexy AI fotek.

6. Nedělejte “výběrka” zbytečně

Pokud si nejste jisti, že akci opravdu chcete realizovat, výběrové řízení nevypisujte.

Zbytečně pálíte čas i peníze všech stran. Agenturám tím berete do budoucna chuť s vámi spolupracovat a vaší firmě tím dobré jméno taky zrovna nevylepšujete.

7. Nešetřete zpětnou vazbou

Agentury do nabídek investují týdny práce dvou až čtyřčlenných týmů. To znamená desítky, často až stovky tisíc korun v nákladech.

Zaslouží si dozvědět se, proč v tendru neuspěly, co bylo v jejich prezentaci pro vás skvělé a co už méně.

Unifikovaná odpověď typu „Děkujeme za vaši nabídku. Po úvaze jsme se rozhodli upřednostnit návrh jiné agentury“ toho opravdu moc neřekne a jen prohloubí frustraci z toho, jakým způsobem se někteří zadavatelé dokážou stavět k desítkám hodin námi poctivě odvedené práce.

Případným skicovným pro nevítězného finalistu tendru můžete prokázat, že si jeho práce opravdu vážíte, i když tentokrát mu to těsně nevyšlo.

8. Bud'te féroví

Nedělejte nepoctivá výběrová řízení. Opravdu upřímně vás o to prosíme. Agentury stojí práce na koncepci projektů desítky hodin času a ty stojí desetitisíce korun.

Frustraci z předem „cinknutého“ výběrka v nákladech vyčíslit nelze, z praxe ale víme, že je bolestnější víc, než finanční ztráta.

Pokud už nyní litujete, že jste toto začali číst, můžete se hned po první kapitole odpojit :-)

Odejdete s certifikací absolventa rychlokurzu eventového tendru (v rozsahu vypití jedné dobré odpolední kávy).

Krom toho si ale pravděpodobně odnesete i základní představu o tom, jak se v tendru na event úplně neztratit.

V další části nicméně jdeme dál a především víc do detailu.

Kdo má zájem, pokračujeme.

KOMENTÁŘ PRO ZADAVATELE VE VEŘEJNÉM SEKTORU

Když plánujete veřejnou zakázku na event, nezapomeňte na základní princip 3E – tedy hospodárnost, efektivnost a účelnost. Předem si prozkoumejte trh a jeho možnosti.

Malé zakázky (takzvané VZMR) řešte podle svých interních pravidel, protože každá instituce má svůj mix pravidel a limitů.

Ale jakmile se předpokládaná cena vašeho eventu přehoupne přes 3 miliony Kč bez DPH, pak už se celý proces musí řídit podle zákona o zadávání veřejných zakázkách. Tak zajistíte, že celý proces poběží fér, bez zbytečných průtahů a s výsledkem, na který bude radost se dívat.

Krátké doporučení:

- Využijte předběžnou tržní konzultaci (PTK), vyjasníte si body na které jste během průzkumu trhu nenašli odpovědi.
- Brief dejte jako samostatnou přílohu zadávací dokumentace (ZD), bude to pro agentury přehlednější.
- Dodatečné dotazy a odpovědi na ně sdílejte písemně se všemi zájemci.
- Výběr dodavatele proveďte podle objektivních, předem daných pravidel.
- Celý proces důkladně dokumentujte pro případ kontroly.

Dodržení těchto doporučení vás chrání před porušením zákona a zároveň zajišťuje férovost a kvalitu soutěže pro všechny účastníky.

OPRAVDU TO VÝBĚRKO POTŘEBUJETE?

KAPITOLA 2

Osoba A: „Musíme udělat event, protože... (dosad'te libovolnou klíčovou událost vaší firemní existence).“

Osoba B: „No jo, ale event, to není jen tak. To je spousta peněz! Na to musíme nutně udělat výběrko.“

Naivní dialog?

Možná. Ale jen pro firmy, které jedou několik eventů ročně jako na běžícím pásu. Pro řadu jiných je „event“ magickou událostí, která se v jejich komunikaci objeví jednou za pět let. Často proto, že zahraniční centrála rozhodla, že je potřeba oslavit Událost s velkým „U“.

A pak přichází otázka: jak na to?

Event není běžná komodita. Mnoho firem jej nakupuje jen výjimečně. Proto dřív, než coby zadavatel začnete horečně googlovat (nebo se ptát AI) správnou agenturu a sepisovat zadání, na okamžik přibrzďte. A položte si jednu klíčovou otázku:

Opravdu to výběrové řízení potřebujete?

Je to první schod na našem pomyslném schodišti efektivity. A na něj se vyplatí stoupnout jen tehdy, pokud si na následující testovací otázky odpovíte **ANO**:

- Budeme zamýšlený event skutečně realizovat?
- Máme na něj vyčleněný a schválený rozpočet?
- Pokud ano, budeme opravdu chtít využít služby externí eventové agentury?
- Počítáme v rozpočtu i s racionální částkou na služby a servis této agentury?

Pokud vaše odpověď není čtyřikrát ANO, pak je nejlepší v této chvíli výběrko nevypisovat.

Vyčkejte s tím do doby:

- než si interně vyjasníte priority,
- než si interně zajistíte na event dedikovaný rozpočet,
- než definujete, zda budete chtít od agentury kompletní produkci eventů na klíč nebo jen dílčí zajištění,
- prostě, než se ze stádia „uvažujeme o eventu“ přesunete do fáze „máme vše podchyceno a jdeme s jistotou do toho“.

A ty nejhorší motivy, proč výběrové řízení vypsat?

Je jich celá řada. Tak jen pár, pro eventáky těch nejméně populárních.

- **„Chceme si jen vyzkoušet agentury.“**
Přitom jste vlastně spokojení s tou, se kterou pracujete.
- **„Ověříme si náš budget.“**
I když tušíte, že je nereálný, doufáte, že někdo za sto dvacet tisíc udělá zahájení Olympiády.
- **„Čím víc agentur, tím vyšší kvalita.“**
Ve skutečnosti jen ztratíte přehled a utopíte se v chaosu.
- **„Hledáme jenom inspiraci.“**
Agentury investují týdny práce a vy jejich nápady využijete jindy nebo je dáte stávající agentuře. To je cesta, jak si rychle pokazit jméno a spálit mosty pro budoucí spolupráci.

KOMENTÁŘ PRO ZADAVATELE VE VEŘEJNÉM SEKTORU

Ve veřejném sektoru je „výběrko“ takřka automatické – realizace skoro každého eventu probíhá přes tendrovací proces.

Proto je zásadní držet se doporučení z kapitoly 1, aby během tendru nevznikal zbytečný chaos na obou stranách.

BRIEF: ALFA A OMEGA ÚSPĚCHU

KAPITOLA 3

Kvalitní zadání je jako navigace. Pokud ji nenastavíte správně, agentury vyrazí nesprávným směrem. Vy pak budete mít na stole návrhy, které sice všechny někam došly, ale ani jeden z nich nedorazí tam, kam jste si jako zadavatel přáli.

S jakým předstihem brief vypsát

Tak zrovna tato univerzální rada neexistuje. Vše závisí na tom, jaký typ eventu tendrujete. Na tom, jak moc unikátní řešení, místo konání či interprety pro váš event požadujete.

Rozumné minimum jsou tři měsíce před termínem realizace. Agentury zvládnou i kratší dobu, ale je to vždy spojeno s nutnými kompromisy.

Rozumné optimum je čtyři až šest měsíců předem. Zhruba po měsíci a půl máte vítěznou agenturu, s níž máte zbytek času na důkladnou produkční přípravu eventů.

Pro unikátní řešení to může být klidně násobně větší předstih. Typově například, potřebujete-li pro váš event O2 arenu a jediná možná časová dispozice je červnová sobota.

Co nedoporučujeme je snažit se prodloužit dobu na produkční přípravu eventů zkrácením času, který dáte agenturám na přípravu kvalitní nabídky v tendru.

Proč se vyplatí brief nepodcenit

Brief není formalita, ale vaše zásadní investice.

Je to dokument, kterým agentuře říkáte: tady jsou naše cíle, toto je naše realita a zde máte rozsah, ve kterém čekáme na vaše know-how.

Čím jasnější, tím lepší.

Platí jednoduché pravidlo – pokud brief nedokážete vysvětlit v pěti minutách svému kolegovi, agentura to zřejmě nerozklíčuje zrovna tak.

Jak poznat, že váš brief potřebuje update

- Obsahuje jen tvrdá čísla (kolik lidí, kdy, kde) **a ani slovo o tom, proč akci vlastně děláte.**
- Vypadá spíš jako objednávka na catering a dodávku stanů s pivními sety, než jako strategický dokument.
- Vyhýbá se pro zadavatele „méně příjemným“ věcem – například rozpočtu. („budget zatím nevíme“ nebo „budget dle návrhu agentury“)

Co by neměl kvalitní brief postrádat

- Pojmenovává problém, který má akce řešit.
- Dává agentuře kontext – zda má projekt historii, co se dělo dřív, co fungovalo a co naopak ne.
- Obsahuje orientační rámeček rozpočtu, aby se návrhy trefovaly do reality.
- Umí formulovat, co je pro vás cílem a kritériem pro úspěch eventu – a to klidně naprosto jednoduše, vašimi vlastními slovy.

Finanční náležitosti briefu

- U zadaného budgetu briefovaného eventu jednoznačně uvádějte, zda jde o cenu bez DPH nebo včetně DPH.
- Pokud jde o nějakou specialitu v daňovém určení vašich nákladů, prosím, co nejjasněji ji definujte (např.: položky ubytování a cateringu vstupují do daného budgetu včetně DPH, technika a zajištění prezentační části akce vstupují v ceně bez DPH).
- Velmi pozitivně je vnímáno i to, pokud definujete podmínky pro cash-flow projektu (možnost vystavení zálohové faktury, možnost průběžné fakturace již odvedené práce, požadované doby splatnosti konečných faktur atd.).

Když si s briefem nevíte rady...

Nenapsat na první dobrou event brief není ostuda zadavatelova života. Je to disciplína, ve které čas od času selhávají i ti nejlepší.

Velmi často má toto selhání, zejména ve větších firmách, diagnózu znějící „**CTRL+C/CRTL+V**“.

Je totiž opravdu smutné, pokud agentura dostává na každoroční obchodní konferenci zadání, ve kterém zadavatel upravil od minule pouze její ročník a datum konání.

I pokud se vám zdá, že vše bude stejné jako loni, zkuste zapátrat, zda se cíle přece jen neposunuly, nemají konkrétnější obrysy nebo zda vedení neplánuje nějakou strategickou změnu.

Pokud ve finále stále nevíte, jak na brief, není to důvod k pláči.

Přizvěte prostě někoho zkušeného.

Pokud nemáte odborníka po ruce, klidně přizvěte i zkušenou agenturu. Dokonce i tu, kterou chcete mít ve výběrku. Je to regulérní proces, kterému se ve sféře veřejných zakázek formálně říká PTK neboli předběžná tržní konzultace.

Také ale této agentuře za její službu zaplatte předem dohodnutou taxu, ať jsou vaše závazky vyrovnané a neexistuje žádný pocit dluhu = zvýhodnění. Tedy žádné „my nic nechceme, snad jenom pár bodů navíc v návazném tendru“.

Informaci, že právě konkrétní agentura vám pomáhala definovat rámec zadání, dejte vědět i všem dalším agenturám, které do tendru pozvete. Bud'te transparentní. Nebolí to, opravdu ne.

Finální checklist

Dobře sepsaný brief je pojistka, že vaše výběrko nepůjde hned od začátku čelem do zdi.

Může vám k němu pomoci i tento základní checklist.

Co říct agentuře, aby mohla pracovat efektivně:

- **Řekněte PROČ.**

Akce není samoučelná – má cíl. „Protože to tak děláme vždycky“ není cíl, to je výmluva.

- **Řekněte KOMU.**

Kdo přijde? Věk, profese, očekávání.

Jaká je vaše cílovka? Znají se? Aktivně se zapojují nebo preferují pasivní (divácký) program?

■ **Řekněte CO.**

Jaký výsledek chcete – posílení týmu, wow efekt, začít budovat firemní kulturu, efektivně odkomunikovat nadcházející ne až tak příjemné změny? Nebo jen, aby měla interka co dát na LinkedIn?

■ **Řekněte ZA KOLIK.**

S jakým rozpočtem může agentura nad vaším konceptem uvažovat. Nezapomeňte uvést, zda je částku budgetu stanovena s DPH nebo bez DPH.

■ **Řekněte CO UŽ BYLO.**

A klidně i co se nepovedlo. Agentura aspoň nepřijde s nápadem, který už vaše lidi jednou znudil k smrti.

■ **Řekněte KDE JSOU HRANICE.**

Tabu, limity, věci, které jsou pro vaši firemní kulturu přes čáru. Program, o kterém víte, že se ho vaše vedení děsí.

■ **Řekněte CO ROZHODUJE.**

Ať agentura ví, komu koncipuje svůj návrh. Jestli vybíráte kreativitu, nebo jestli 70 % váhy rozhodování hraje cena.

■ **Řekněte JAK MÁ VYPADAT ÚSPĚCH.**

Opravdu, prosím, něco konkrétního. Ne jen „aby to bylo hezký a lidi se bavili“.

KOMENTÁŘ PRO ZADAVATELE VE VEŘEJNÉM SEKTORU

Kvalitní brief je základní výbava správného výběrka na eventovou agenturu. Měl by být součástí zadávací dokumentace ke každému tendru na event ideálně jako samostatná příloha.

Při jeho tvorbě klidně využijte předběžnou tržní konzultaci (tu popisujeme podrobně v Kapitole 13 této publikace), ušetří spoustu času a nervů.

DEBRIEF

KAPITOLA 4

Právě jste odeslali agenturám kvalitní brief. Gratulujeme.

První polovina práce je za vámi. To neméně důležité vás ale čeká teď. A to je proces výběru toho správného partnera.

Debrief – druhá strana mince

Debrief je první věc, kterou vám agentura přihraje zpět na váš brief. Už tady můžete poznat, jestli máte na druhé straně skutečné profíky.

Pokud po briefu nedojde k jedinému dotazu, měli byste zbystřit. Buď jste napsali zadání století, nebo agentura nemá tušení, do čeho jde.

Debrief totiž není formalita. **Je to dialog.**

A dialog znamená, že se agentura ptá, zkoumá, propojuje si body a velmi často rovnou i pretestuje možné směry řešení.

Kvalitní debrief je další časová dotace

Bylo by skvělé, kdyby jednou pro vždy z trhu zmizela tato, ze strany zadavatelů stále ještě používaná, metodika debriefu:

„Zašlete nám písemně své dotazy, my zašleme odpovědi jednotně všem účastníkům VŘ“.

Proč? Nejednou jsem slyšel zdůvodnění, že jde o „zajištění rovného přístupu k informacím všem účastníkům VŘ“.

Rovný přístup přece neznamena, vzít hned na úvod spolupráce hodiny analytické práce, které některý z účastníků VŘ věnoval vašemu briefu. A znehodnotit je tím, že je naservírujete někomu, komu možná nestálo se nad vaším zadáním ani zamyslet.

Chápu úhel pohledu, kdy lze vidět debrief formou sdíleného dokumentu s odpověďmi jako úsporu vlastního drahého času. Zároveň ale zabíjí to nejdůležitější – **individuální přístup a kreativní úhel pohledu.**

Současně to, na co se agentura ptá, už vychází z jejího know-how. A stejně jako vaše firma, ani eventová agentura nechce své know-how zbytečně otevírat svojí konkurenci.

Věnujte proto agenturám na debrief alespoň 30 minut na online callu a buďte ve svých odpovědích na jejich dotazy co nejotevřenější. Vědí, na co se ptají i proč se na to ptají.

Ve výsledku na tom můžete jenom vydělat.

Zajistěte relevantní debrief

Pro úspěch debriefu je velmi důležitá relevance odpovědí. Ideální je pokusit se zajistit k debriefu ze strany zadavatele **přítomnost osoby, která zná skutečné pozadí a kontext debriefovaného projektu.** Nejlépe, pokud se vám podaří přivést tzv. interního zadavatele, byť víme, že to často není snadné.

Jako případná kontaktní osoba pro agentury se snažte udržet si vůči projektu věcný nadhled. Stále myslíte na cíle, které má projekt sledovat a na to, proč chce event vaše firma realizovat.

Snažte se vyhnout tomu, interpretovat v debriefu váš subjektivní úhel pohledu na věc a vaše čistě osobní preference. Ty se v reálu nemusejí krýt se skutečnými cíli a preferencemi interního zadavatele.

Debrief je nejlepší za tepla

Debrief neodkládejte. Umožněte agenturám pracovat s relevantními informacemi hned od začátku procesu. **Odpovědi z debriefu většinou určují celou strategii veškeré další práce agentury.**

V praxi narážíme na případy, že zadavatel sice poskytne na výběrové řízení adekvátní časovou dotaci (viz více v kapitole č. 5), ze záhadného důvodu ale stanoví termín debriefu až na datum cca týden před odevzdáním nabídek.

Tehdy se opravdu nechcete jako agentura dozvědět, že něco je jinak, než jste předpokládali.

KOMENTÁŘ PRO ZADAVATELE VE VEŘEJNÉM SEKTORU

Ve veřejných zakázkách se terminologie agentur a zadavatelů často liší, obzvláště když přijde řeč na debrief – během běžné veřejné zakázky totiž žádný debrief neprobíhá.

Místo toho je prostor pro písemné dodatečné dotazy agentur, pokud je něco v briefu nebo v zadávací dokumentaci nejasné. Tyto dotazy mohou odhalit i chyby v zadávací dokumentaci, které zadavatel musí následně opravit. Když dojde k zásadním změnám, je potřeba je jasně vyznačit a prodloužit lhůtu pro podávání nabídek o již uplynulý čas.

Z praxe víme, že dobře odvedená předběžná tržní konzultace umí značně omezit množství těchto dodatečných dotazů. Veškeré odpovědi na dotazy musejí být zodpovězeny písemně, zveřejněny na profilu zadavatele a poskytnuty všem osloveným agenturám.

DEADLINE

KAPITOLA 5

Další cizí slovo – deadline. Neboli termín odevzdání výběrového řízení, který nemusí nutně znamenat smrtící tempo pro všechny zúčastněné.

Když chcete od architekta návrh vašeho budoucího domu, také mu nepošlete požadavky ve čtvrtek večer s tím, že pokud nedodá řešení další týden ve středu, tak má smůlu. Samozřejmě že ne, protože u domu automaticky víte, že kvalitní řešení chce čas.

To samé ale platí i pro architekturu vašeho budoucího eventu.

Co následuje poté, co agentura dostane váš brief?

Analýza

Brief, debrief, rozhodnutí, zda do toho agentura jde → **1 týden**

Strategie

Brainstorming, programová, obsahová i vizuální kreativa, proces poptávek umělců a klíčových dodavatelů, lokací → **1 týden**

Produkce

Zpracování výstupů od dodavatelů, grafika, vznik samotné prezentace → **1 týden**

Přijde vám to přestřelené, když se to takhle rozepíše?

Věříme, že vlastně ani ne.

A to se bavíme o **tzv. ideálním modelu**, kdy je agentura schopná ihned skočit po vašem zadání a začít na něm obratem vyšívat.

V reálu ale může vaše zadání dorazit také v okamžiku, kdy je část agentury v terénu na realizaci jiného projektu, další část týmu finišuje přípravu nadcházející realizace nebo velkého tendru, který přišel dva týdny před tím vaším.

Nezřídka se stane, že nad vaším zadáním se dokáže relevantní projektový tým poprvé setkat až týden poté, co váš brief přistál v agenturním e-mailu.

Samozřejmě, i zadavatelé mají interní termíny a ty také nejsou leckdy ideální.

A i ty agentury to čas od času zvládnou dát dohromady za dva týdny, když se jim dobře sejdou karty.

Vše je o domluvě, aktuálních možnostech a pokud možno i tom, nenechat ležet zadávачku čtyři týdny „na stole“ a vykopnout ji do světa 10 dnů před deadlinem.

Termíny, jaké je lepší si odpustit

Bude skvělé, pokud si budete racionálně počínat už při stanovení termínů odevzdání.

A ty méně šťastné možnosti?

„Odeslání briefu, který spadá pouze do vaší kompetence a odcestování na dvoutýdenní dovolenou“

→ Kdo bude s agenturami řešit debrief a interně u vás ladit to, pokud se v briefu objeví věci, které si navzájem odporují?

„Odevzdejte nabídku do pátku, 16:00.“

→ Nikdo na straně zadavatele ji v ten pátek ani celý víkend nebude číst. Zároveň, pro agenturu, která tráví čas neustále jednou nohou v terénu, může být ten víkend navíc na finiš prezentace velkým přínosem.

„Vaše nabídky předložte do 22. 12., 15:00“

→ Málokdo si u zadavatele prezentaci přečte dříve než první lednový týden. Ale lidi v agentuře právě vzdali nákup vánočních dárků, účast na školní besídce svého potomstva nebo zrušili svůj vlastní vánoční večírek. Bylo to opravdu nutné?

„Vypsání tendru 14. 12., dodání návrhu 2. 1.“

→ Super, konečně má agentura ty tři týdny, které si tak přeje. Jen jste právě zruinovali Vánoce půlce týmu. Anebo taky možná vaše zadání, byť jinak lákavé, putuje do koše.

Protože dobrý šéf ví, že na ten jediný týden v roce, který může dopřát své produkci pár dnů klidu a volna s rodinou, se prostě nesahá.

Zdá se vám to přestřelené?

Věřte mi, není. Pro velkou část agentur je toto realitou téměř každý prosinec.

Ke cti řady zadavatelů ovšem nutno dodat, že se zvyšuje počet případů, kdy agentura dosáhne posunutí deadlinu, pokud zvedne telefon a pokusí se u zadavatele odevzdání projektu s racionální argumentací posunout.

KOMENTÁŘ PRO ZADAVATELE VE VEŘEJNÉM SEKTORU

Ve veřejných tendrech jsou nastaveny pouze základní minimální lhůty pro podání nabídek, které se odvíjejí od předpokládané hodnoty veřejné zakázky.

U zakázek malého rozsahu (VZMR) není stanovena pevná minimální lhůta, ale vždy platí, že musí být přiměřená k vašim požadavkům na podobu nabídek dodavatelů.

Pokud využíváte Národní elektronický nástroj (NEN), platí minimální lhůta 10 kalendářních dní.

Naopak u podlimitních a nadlimitních zakázek na služby (tedy i na zajištění eventu) se lhůty řídí zákonnými pravidly:

- zjednodušené podlimitní výběrové řízení – 11 dní,
- podlimitní výběrové řízení – 15 dní,
- nadlimitní výběrové řízení – 30 dní.

Dáváme však tip, abyste s lhůtami nenakládali jen jako s formalitou, ale nastavili je tak, aby odrážely reálnou složitost zakázky a umožnily kvalitní přípravu a zpracování nabídek – což posílí hladký průběh tendru a dostanete kvalitnější nabídky.

HARMONOGRAM VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

KAPITOLA 6

Verze, která by byla skvělá, v ideálním světě.

Fáze vzájemného poznávání („předtendr“)

Týden 1 – Start

- Odeslání poptávky na reference a profily agentur.
- Rychlý screening – kdo dává smysl, kdo ne.

Týden 2 – Poznávání a chemie

- Osobní nebo online meeting s vybranými agenturami.
- Krátký debrief (individuálně, ne hromadně).
- Výběr 2–3 agentur pro finální kolo.

Fáze ostrého tendru

Týden 3–5 – Zadání, debrief, prostor na návrhy agentur

- Zadání detailního briefu finalistům.
- Čas na přípravu konceptu (minimálně 2 týdny, ideálně 3).
- Průběžný kontakt s agenturami pro upřesnění dotazů.

Týden 6 – Finále

- Osobní prezentace návrhů před rozhodovacím týmem.
- Diskuze o realizovatelnosti, produkci a rozpočtu.
- Vyhodnocení podle předem nastavených kritérií.

Týden 7 – Rozhodnutí

- Vyhlášení vítězné agentury.
- Férová zpětná vazba pro všechny účastníky.
- Uzavření smlouvy s vítězem tendru.

KOMENTÁŘ PRO ZADAVATELE VE VEŘEJNÉM SEKTORU

Ve veřejném sektoru není možné některé lhůty uspěchat, nebo je stanovit „od stolu“. U podlimitních i nadlimitních výběrových řízení jasně platí, že lhůty jsou dané přímo zákonem a je potřeba se jimi bezvýhradně řídit.

U VZMR je opět vhodné vzít v potaz, že stanovení lhůt by mělo odrážet náročnost zakázky.

JAK VYBRAT TU SPRÁVNOU NABÍDKU

KAPITOLA 7

Moment pravdy

Na vašem stole leží tři prezentace. Všechny mají hezké obrázky, chytré slogany a ultra detailní rozpočty s položkami, o kterých jste pravděpodobně často ani neslyšeli.

A teď, co s tím? Jde o okamžik, kdy se láme chleba.

Upřednostněte osobní prezentace projektů

Nejvyšší šanci, že se ve výběru opravdu nestrefíte, nastává při volbě realizačního partnera pouze na základě písemné nabídky.

Jednoznačně požadujte od finalistů tendru osobní prezentaci.

Máte-li finalisty více než dva, nedávejte si všechny prezentace v jeden den a už vůbec ne hned po sobě. Asi sami tušíte, jak velký focus můžete reálně udržet během té třetí v pořadí.

Držte svoji pozornost na maximu. Nesnažte se během prezentací řešit maily ani dopsat knihu jízd za minulý měsíc. A také na prezentace za vaši stranu nezvěte příliš mnoho lidí. Upřednostněte i zde kvalitu nad kvantitou.

Nejde jen o projev respektu k desítkám hodin příprav agentury. Vybíráte si partnera, který za vás musí zvládat ustát stres, termíny a nemalá očekávání.

Pokud vyberete špatně, poznáte to rychle – obvykle už v polovině průběhu produkce. A toho, s kým podepíšete smlouvu, vyměníte v průběhu práce na projektu jen velmi obtížně.

Pokud zvolíte špatnou agenturu, odpovědnost za nepovedený průběh práce na projektu už neleží na ní. Leží na vás.

Co hodnotit prioritně

- **Nápad a přístup.**
Originální koncept, který zapadá do vašeho cíle.
- **Proveditelnost.**
Umí agentura vysvětlit, jak se z obrázku stane realita?
- **Typové reference.**
Už podobné projekty zvládli, nebo je to jejich první jízda?
Lze si referenci hladce ověřit u zadavatele nebo se možná trochu chlubí cizím peřím?
- **Schopnost operativní reakce.**
Zeptejte se na plán B nebo na řešení konkrétní, potenciálně krizové situace.
- **Tým.**
Ten, s nímž reálně budete pracovat (což není ten upovídaný account director, který přes vás přišel protlačit prezentaci projektu, ale pak už ho nikdy neuvidíte).

Co hodnotit s rezervou

- **Líbivě nízký rozpočet bez kontextu.**
Nejlevnější nabídka nemusí být nejvýhodnější. Důležité je, co je zahrnuto v ceně a co už ne. „Ořezaný“ rozpočet je atraktivní vějička pro zákazníka, ale zároveň i skrytá objednávka na vícepráce.

- **Dva velmi podobné rozpočty od různých agentur – jsou opravdu stejné?**

Dívejte se na víc než jen na celkovou částku. Rozhoduje koncepce, pojetí, příběh, produkční řešení, šíře i kvalita služeb, které za cenou stojí a také to, zda jsou položky z prezentace, které vás tak nadchly, propsány i do rozpočtu. Levnější rozpočet bez efektu je ve výsledku vždy ten dražší.

- **Objem vizualizací.**

Deset 3D obrázků neznamena o parník lepší event než dvě smysluplné skici. Rozhodující má být idea a koncept, funkční logika navržené produkce a vysoká pravděpodobnost doručení očekávaného výsledku – ne pouze poutavé grafické zpracování prezentace.

- **Počet stran.**

Někdo zvládne myšlenku shrnout na osmi slidech, jiný potřebuje pětadvacet. Hodnoťte jejich obsah, ne kvantitu.

- **WOW efekt při prezentaci.**

Líbivý showreel je fajn, ale někdy má jen zakrýt slabší koncept nebo chybějící know-how. Stejně tak agentura, která dorazí na prezentaci v disco kostýmech. Hledáte architekty vašeho projektu, ne soubor klaunů.

Hodnoticí checklist pro prezentaci projektu

Při každé prezentaci se zaměřte na to, zda máte odpovědi na pár jednoduchých otázek:

- **Cíl**

Reaguje návrh na to, proč akci děláte, nebo je jen hezký?

■ **Vlastní názor**

Papouškují slovo od slova váš brief, nebo přišli s racionální argumentací, proč něco udělat trochu jinak?

■ **Kreativita**

Přináší koncept něco nového a relevantního, nebo čtete mezi řádky jen oprášené nápady z šuplíku?

■ **Proveditelnost**

Umí agentura vysvětlit, jak se nápad realizuje v praxi (čas, technika, lidi)?

■ **Rozpočet**

Sedí návrh do vašeho rámce? Je jasně rozepsané, co je v ceně a co není?

■ **Reference**

Mají podobné akce za sebou? Nebo by to pro ně byla premiéra?

Zde ale pozor – někdy vám svůj životní výkon vystřihne právě ta agentura, pro kterou bude akce vašeho rozsahu opravdu „poprvé“.

Sledujte tedy i stálost, spokojenost a vracení se předchozích klientů.

■ **Tým a chemie**

Prezentovali vám lidé, kteří projekt skutečně povedou? A budí u vás důvěru?

Umíte si představit, že s nimi strávíte několik měsíců intenzivní spolupráce, často i v krizových situacích?

KOMENTÁŘ PRO ZADAVATELE VE VEŘEJNÉM SEKTORU

V rámci veřejného sektoru lze nastavit minimální zkušenosti agentur, které by se do tendru mohly přihlásit, a to již správným nastavením kvalifikačních kritérií.

Je několik možností např. zkušenost realizačního týmu, který se bude na akci reálně podílet nebo zkušenost agentury s realizací akcí podobného charakteru v posledních 3 letech. Musíte ale dávat pozor, aby vaše požadavky byly úměrné velikosti akce, kterou plánujete.

Bohužel k termínu prvního vydání této příručky nemůžeme jednoznačně doporučit zahrnutí osobních prezentací do procesu hodnocení, jelikož aktuálně probíhá řízení u Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže (UHOS), které se touto problematikou zabývá a není jasný výsledek.

JAK EFEKTIVNĚ TENDROVAT EVENTOVÉ AGENTURY POD RÁMCOVOU SMLOUVU

KAPITOLA 8

Nezadávejte fiktivní projekty

Tendr na agentury s rámcovou smlouvou na eventy nejčastěji vypisují zadavatelé pro výběr užšího okruhu agentur, se kterými chtějí realizovat eventy v období dalších dvou a více let.

Největší smysl pro obě strany dává vypsání takového výběrka tehdy, **když tendrujete skutečný projekt.**

Nebo jinak: nezadávejte agenturám do výběrka fiktivní eventy, které se nikdy neuskuteční.

Je to stejné, jako oslovit architekta, ať navrhne dům, o němž od začátku víte, že se stavět nebude. S vysvětlením, že když uspěje, zařadíte ho do okruhu architektů, které oslovíte, až nějaký skutečný dům někdy příště chtít budete. Zní to dost nelogicky. A stejně je to i s eventy.

Pokud budete dlouhodobý pool agentur, **vybírejte je na ostrých projektech.** Jen tak poznáte, jak fungují v praxi – a ony zároveň vědí, že jejich práce nekončí zmařená někde v šuplíku.

Jak s vytendrovanými agenturami pracovat

Jakmile agentury projdou sítí a dostanou rámcovou smlouvu, je fér s nimi pracovat jinak než přes opakující se komplexní velká výběrka.

Vybrali jste si je pod rámcovou smlouvu právě proto, že vás už přesvědčily o svých schopnostech a kvalitě.

Ted' jim pro změnu dejte prostor je předvést.

Každá agentura má své silné stránky. Některá je skvělá v konferencích, jiná v promo akcích na festivalech, další dělá perfektní teambuildingy a sportovní akce.

Rozděľujte mezi ně projekty racionálně právě dle jejich predispozic – je to efektivní a dává to smysl.

A pokud se přece jen objeví zásadní projekt, který potřebujete v poolu soutěžit, **zvolte techniku mikrotendru.**

- Vyberte z poolu dvě (max. 3) za vás nejvhodnější agentury.
- Od těch si vyžádejte základní koncepci řešení (synopsi projektu) a rámcový rozpočet.
- **Vyberte si ten koncept, který vás více oslovil a jehož rozpočet neopustil realitu.**
- Detaily eventu řešte až s tou agenturou, která projekt bude realizovat.

Celkově šetříte čas, náklady i nervy všech zúčastněných.

Ale především se projevíte jako racionální a dobrý zadavatel, respektující práci agentur, které jste si sami vybrali za vaše dlouhodobé partnery.

KOMENTÁŘ PRO ZADAVATELE VE VEŘEJNÉM SEKTORU

Výhodou veřejných tendrů je transparentnost a jasné nastavení hodnotících kritérií již při vyhlášení zakázky. Mýtem je, že je nutné soutěžit pouze na nejnižší cenu.

Cena samozřejmě hraje roli, ale zákon nespecifikuje, jak velký podíl na hodnocení má mít.

V zadávací dokumentaci musíte detailně specifikovat všechna kritéria, jejich váhy a proceduru hodnocení. U tendrů na eventy můžete při hodnocení klást váhu tedy nejen na cenu, ale i na kreativní koncept eventu, zkušenosti realizačního týmu či přidanou hodnotu, kterou agentura přináší nad rámec požadovaného konceptu eventu (více viz kapitola 13).

EFEKTIVNÍ, ALE TAKÉ FÉROVÝ TENDR

KAPITOLA 9

Základem férového tendru je, zcela nepřekvapivě, jeho férovost. Tu si klidně můžeme rozdělit do tří kategorií.

Férovost technická

Férovost začíná u čísel. Pokud agenturám řeknete, že hodnotíte podle kritérií 40 % kreativita, 40 % cena a 20 % reference, musíte to tak i skutečně vyhodnotit.

- Když na konci rozhodne „protože tohle zrovna má ráda paní ředitelka“, celý proces ztrácí smysl.
- Pokud kritéria vůbec nezveřejníte, proces působí od počátku netransparentně. Navíc agenturám znemožníte stanovit správnou strategii vytvářené koncepce.
- Pokud se během hry změní pravidla (nejdřív kreativita, pak najednou jen cena), ztratíte nejen respekt, ale i důvěru.

Technická férovost ve skutečnosti není nic komplikovaného. Stačí se držet toho, co jste sami nastavili.

Férovost autorská

Není nic horšího než když se nápad agentury, kterou jste ve výběrku nevybrali, záhadně objeví v realizaci finálního eventů.

Bud'te si jisti, že v době sociálních sítí neukryjete vůbec nic. Samozřejmě, máte po ruce skvělé vysvětlení, že návrhy si byly navzájem velmi podobné a že jste si vlastně nic nevypůjčili.

Máme pro vás jedno lepší řešení:

- **Inspirace je v pořádku.**

Pokud se vám nějaký nápad líbí, s nevítěznou agenturou se domluvte a férově jí za její nápad zaplatte. Částka bude pravděpodobně marginální, zato vaše dobré jméno poroste směrem ke hvězdám.

- **Zcizení je oproti tomu levárna.**

Věřte nevěřte – i ten prachbídny agenturní koncept vykazuje znaky autorského díla. Respektujete práci, kterou si kupujete od vítězné agentury. Není důvod nerespektovat práci a nápady agentur, které jste si v tendru nevybrali.

Férovost skutečná

Ted' zabruslíme na o něco tenčím ledě.

Dalo by se říct, že férovost je ten nejjednodušší aspekt. Přesto, anebo možná právě proto, je to aspekt často narušovaný.

Nikdo zadavateli nebere, že může mít svého favorita, zejména toho, se kterým už v minulosti úspěšně spolupracoval.

Pokud už předem víte, že vítěze máte vybraného, nedělejte tendr jen proto, že to chce „nákup“.

Pokuste se svoji volbu a přesvědčení o tom, s kým chcete pracovat, postavit na racionálních faktech a interně si ho vyargumentujte. Napněte síly a trochu za tu svoji vysněnou agenturu zabojujte.

A pokud skutečně potřebujete mít na stole tři prezentace, protože „jinak to nejde“ – je stále lepší otevřít karty. Prostě si o ty další dvě agenturní nabídky řekněte té „vaší“ agentuře.

Uvidíte, že vám všechny tři požadované nabídky v pořádku dorazí a že budou vypadat přesně tak, abyste se rozhodli správně.

Že je to neetické? Podvod? Neférové jednání?

Kdepak, přátelé. Je to mnohem menší zlo, než vypisovat plnohodnotné výběrové řízení a nechat 5 agentur týdný pracovat zcela zbytečně na nabídkách řešení vašeho eventů, pokud už sami výsledek víte předem.

Soutěž „na oko“ je neetická a taky neefektivní. Spálí čas, peníze, energii i motivaci na obou stranách.

Férovost se vám vždy vrátí. Nejprve jako dobré PR vaší firmy a velmi pravděpodobně jednou i jako karma.

KOMENTÁŘ PRO ZADAVATELE VE VEŘEJNÉM SEKTORU

Ve veřejném sektoru se držíme toho, co jsme si vysoutěžili a během realizace, až na opravdu výjimečné situace, není možné měnit uzavřené zadání ani obsah eventu, a to ani vysoutěženou cenu.

Vícepráce jsou téměř tabu, a agentury musí jet přesně podle rozpočtu, se kterým do tendru vstoupily.

CO S VÍTĚZNOU AGENTUROU

KAPITOLA 10

Ač se to nezdá, výběrové řízení může zhavarovat i po výběru vítězné agentury.

Nejčastějším důvodem je odkládání dalších kroků, ale také mlžení, ať již ze strany zadavatele nebo agentury.

Jak se tomu efektivně vyhnout?

Zrealizujte svůj závazek

Agentura splnila co měla. Teď je řada na zadavateli. Zprocesujte společně co nejrychleji formální stránku potvrzení spolupráce (objednávka, smlouva), aby pro agenturu skončilo období práce na dobré slovo a mohla se do projektu vrhnout naplno.

Okamžitý „kick-off“

Jakmile vyberete vítěze, naplánujte s ním co nejdříve startovací schůzku. Ne další prezentaci, ale **pracovní workshop pro obě strany**: projít zadání, sladit priority, otevřít otázky. Čím dříve se dostanete do reality, tím menší je šance, že se koncept rozplyne.

Změny zadání? Férově a hned

Stává se, že během tendru se změní okolnosti – budget, lokalita, cíle. Pokud ano, **řekněte to hned**. Není nic horšího než když agentura oslaví vítězství, aby vzápětí zjistila, že hraje úplně jinou hru, než o kterou soutěžila.

Mandát a důvěra

Agenturu jste hledali proto, že umí vymyslet a zrealizovat funkční řešení a pro její zkušenosti z praxe. Pokud jí nedáte prostor a důvěru, skončíte u mikro managementu a společné frustrace. **Nastavte si jasné kompetence**: co drží klient vs. na co má volnou ruku agentura, aby předvedla, co umí.

Berte agenturu jako partnera a spoluhráče

Partner s vámi řeší operativu i problémy, které mohou nastat. Proto berte vítěznou agenturu **jako spoluhráče, ne jako podřízeného**. Pokud to nezafunguje už tady, spolupráce začne postupně drhnout a v extrémním případě může vést i k ukončení projektu.

KOMENTÁŘ PRO ZADAVATELE VE VEŘEJNÉM SEKTORU

Zákon o zadávání veřejných zakázek umožňuje využít rámcovou dohodu, která je vhodná pro vybrané formy spolupráce s dodavateli.

Alternativou k rámcové dohodě pak může být zavedení Dynamického nákupního systému. Podrobnější rozbor obou metod najdete v kapitole 13.

PÁR UŽITEČNÝCH TIPŮ Z PRAXE

KAPITOLA 11

Etika vs. efektivita

Pokud víte, že na vašem eventu musí vystoupit konkrétní kapela, moderovat ten jeden jediný moderátor nebo že akce může proběhnout pouze na jedné jediné lokaci – **udělejte krok k maximální efektivitě i férovosti.**

Zarezervujte si je jako zadavatel napřímo.

Do briefu pak jednoduše doplňte jasnou informaci:

- Interpret / moderátor / venue XX je na termín akce XY již rezervovaný, za cenu XXX.
- Není třeba je znovu poptávat, zapracujte je prosím do konceptu akce a počítejte s uvedenými náklady v rozpočtu.

Proč?

Protože jen máloco je otravnější než to, když manažerovi kapely během tří dnů volá pět agentur s totožným dotazem na stejný termín – ale každá s mírně odlišnými požadavky, už na základě své vlastní představy o vašem eventu.

Je to zbytečná ztráta času, nervů i důvěry. A v konečném důsledku i reputace zadavatele. Určitě si nepřejete, aby si umělci nebo venue manažeři začali spojovat vaši značku s chaosem.

Nelpěte na zbytečných detailech

V tendru hledejte především kreativitu, nápad a schopnost agentury identifikovat a řešit klíčové faktory.

Chtít v detailu znát skladbu květinové výzdoby u welcome desku je irelevantní. Stejně tak neřešte v této fázi vzhled komplementek, odstíny make-upu hostesek nebo vzhled stojanů k rozmístění navigací.

Tyto detaily nerozhodují o tom, komu svěříte realizaci vašeho eventu.

Požadovat tuto míru detailu ve finálních kolech výběrka po třech a více agenturách jen prodlužuje délku tendru, zvyšuje jeho náklady a ubírá agenturám kapacity, které můžou jít do konceptu a strategie eventu.

Všechny tyto detaily samozřejmě mají své reálné opodstatnění. **Efektivní je ale doladit tyto položky až s vítěznou agenturou, ve společné týmové a tvůrčí symbióze.**

Skicovné – dát či nedát?

Skicovné je mezi eventovými agenturami něco jako Yetti. Většina o něm už slyšela, jiná část ví o někom, kdo na něj skutečně narazil a několik málo šťastlivců, považte, ho prý mělo doslova na dosah...! :-)

Ale bez nadsázky. Faktem je, že příprava nabídky eventového projektu není zadarmo.

Skicovné od zadavatele (např. pro agentury, které se svými koncepty postoupí do finálového kola) **se může stát férovým gestem**, potvrzujícím, že si zadavatel jejich času, invence a energie váží.

Není to povinnost, ani nejde o kompenzaci nákladů. **Je to signál kultury spolupráce.** Zadavatel tím mimo jiné ukáže, že stojí o to, aby agentury příště přišly s nápady znovu.

Vsázejte na dlouhodobá partnerství

Čím dál víc zadavatelů zjišťuje, že vypisovat výběrko na každou akci je pro ně samotné velmi vyčerpávající.

A také neproduktivní – namísto aby budovali se svým eventovým partákem k dokonalosti vzájemnou souhru, jdou s dalším tendrem znovu do rizika, že s novou agenturou začnou opět z bodu nula.

Smysluplnější je vybrat si partnera na delší období.

Společně růst, učit se z drobných chyb a posouvat vzájemně svá řešení vpřed.

Agentura lépe pochopí vaši firmu, mentalitu vašich lidí, váš vztah s klienty i vaše střednědobé a dlouhodobé cíle.

Vy získáte místo permanentních soutěží kontinuální cestu k rychlejšímu a kvalitnějšímu řešení.

KOMENTÁŘ PRO ZADAVATELE VE VEŘEJNÉM SEKTORU

Až na několik výjimek není možné si ve veřejném sektoru určit přesné názvy „komodit“, které chceme nakoupit. Např. u výše zmíněného moderátora je nicméně možné uvést, že moderátor má splňovat určité podmínky a finální výběr musíte agentuře schválit. Je ale nutné myslet na to, jaký máte na celou akci rozpočet a že i mezi moderátory, stejně jako např. mezi kapelami jsou významné cenové rozdíly.

Skicovné je ve veřejném sektoru ještě větší „Yetti“ než v korporátním prostředí a u zakázek na eventy je v zásadě nerealizovatelné.

EPILOG

Výběrové řízení na event prostě nemusí být trauma. Ani pro zadavatele, ani pro agentury.

Může být férové, efektivní a dokonce inspirativní – pokud se k němu obě strany postaví s respektem a otevřeností.

Pamatujte: tendr není zbraň, je to nástroj.

Čím férovější budete, tím lepší partnery přitáhnete.

A čím efektivněji nastavíte proces, tím větší šanci máte, že váš event neskončí v šuplíku jako zmařený projekt, ale jako zážitek, na který bude vaše cílová skupina dlouho a nadšeně vzpomínat.

Agentury nejsou nepřátelé.

Jsou to partáci, kteří mají přinést řešení, nápad a energii. Pokud jim dáte důvěru, vrátí vám to v projektech, na které budete hrdí.

A možná nejdůležitější pointa na konec: férovost a efektivita se vám vrátí.

Tak ať vás tendry baví. Protože když baví vás, baví i agentury – a výsledkem jsou realizované eventy, které opravdu stojí za to.

TENDRY POHLEDEM VEŘEJNÉHO SEKTORU

DOPORUČENÍ K VEŘEJNÝM ZAKÁZKÁM NA EVENTY

PŘEDBĚŽNÁ TRŽNÍ KONZULTACE (PTK)

Představte si, že chcete uspořádat nějakou větší akci a nejste si jisti, jak ji zadat, nebo kolik by měla stát.

Ještě, než někoho oficiálně oslovíte s žádostí o podání nabídky do výběrového řízení, můžete si „proklepnout trh“ – pobavit se s různými agenturami a zeptat se, co všechno je možné, na co si dát pozor, jaké jsou nové trendy nebo jaká je běžná cena.

Je dobré agenturám představit váš brief. Nejde ještě o objednávku, ale o nezávazné poznávání možností – jako když si děláte představu při výběru auta.

Podstatné je, že účast v PTK **agentury nelimituje v možnosti podání nabídky** do později vyhlášené veřejné zakázky.

Jak taková PTK může probíhat?

Není určena přesná forma, ale vždy platí, že průběh musí být transparentní pro všechny strany.

- **Osobní forma** – oslovte agentury s možností účasti v PTK a pozvěte je na váš úřad k osobnímu jednání. Zde jim představte váš brief a další informace k zakázce a vyjasněte si dohromady všechny otázky a nejasnosti. Doporučujeme setkání nahrávat.
- **Online forma** – udělejte online call s agenturami, průběh je pak stejný jako u osobního setkání. Doporučujeme setkání nahrávat.

- **Písemná forma** – agentury oslovte emailem nebo například na profilu zadavatele (např. NEN). Zveřejněte svůj brief a otázky na agentury. Ty vám odpovídají na vaše otázky písemně. Odpovědi si archivujte.

Následně je nutné v zadávací dokumentaci označit, které poznatky z PTK jste využili při tvorbě zadávací dokumentace. Je také třeba zpracovat písemné vyhodnocení PTK a učinit ho přílohou zadávací dokumentace.

Co by mělo takové vyhodnocení minimálně obsahovat?

- Termín, kdy PTK probíhala.
- Seznam všech oslovených agentur.
- Způsob jak PTK probíhala - osobně, online, či písemně.
- Seznam agentur, které se reálně PTK zúčastnily.
- Otázky, které jste agenturám položili.
- Souhrn konkrétních informací, které jste využili díky PTK při tvorbě ZD, včetně identifikace, toho, kdo danou věc během PTK navrhl (název agentury).

Pokud v průběhu roku plánujete zadávat více eventů, je vhodné zvážit **dvě možnosti soutěžení**, které zákon umožňuje a které usnadňují opakované výběrové řízení:

- rámcovou dohodu
- dynamický nákupní systém.

DYNAMICKÝ NÁKUPNÍ SYSTÉM (DNS)

Příklad

„Představte si úředníka Petra, který pracuje na městském úřadě a ví, že město během roku pořádá desítky akcí, kde potřebuje různý servis: někdy je to občerstvení, jindy ozvučení nebo stany nebo komplexní zařízení oslav dnů města.

Aby každou takovou věc nemusel soutěžit zvlášť od nuly nebo ještě neví co přesně bude potřebovat, zavede si tzv. DNS. Do něj se agentury mohou přihlásit kdykoliv, během jeho trvání, pokud splní kvalifikační požadavky. Když se chystá konkrétní akce, Petr napíše krátkou poptávku, ve které uvede, co soutěží, jak bude nabídky hodnotit a osloví agentury, které má v DNS zavedeny, aby mu zaslaly své nabídky.

Petr následně vybere nabídku, která je nejlepší.“

Jak DNS funguje?

DNS je druhem víceletých veřejných zakázek, do kterých se dodavatelé mohou průběžně hlásit, a být tzv. zavedení, pokud splní předem stanovené podmínky.

V rámci DNS se dle potřeby vypisují tzv. minitendry ve kterých soutěží mezi sebou pouze zavedení dodavatelé. **Dodavatelé, kteří nejsou zavedeni, se soutěže účastnit nemohou.**

Výhodou DNS je jeho vysoká flexibilita a zjednodušení administrativy, což je pro eventový segment mimořádně relevantní.

Průběh je rozdělen na dvě části:

- Nejprve je **DNS vyhlášen a otevřen pro registraci všem zájemcům**, kteří splní kvalifikační kritéria. V této části se nepožaduje a nepředkládá se **žádná cenová nabídka**. Posuzuje se pouze splnění kvalifikačních kritérií agentur (viz. Kapitola 7). Pokud agentura splní kvalifikaci je „zavedena“ do DNS.
- Následně, při vlastní potřebě plnění, **se vypisují tzv. minitendry**, kdy jsou všichni zapojení účastníci vyzváni k předložení nabídky na konkrétní dílčí zakázku. **Zde se již neposuzuje kvalifikace, ale agentura již zasílá konkrétní nabídku včetně rozpočtu**. Po uplynutí lhůty pro předkládání nabídek, která je min. 10 kalendářních dnů, zadavatel vybere nejlepší nabídku. **Vždy je dobré přistupovat k nastavení lhůt s ohledem na složitost akce kterou zadáváte.**

Výhodou DNS oproti rámcové dohodě je, že po celou dobu trvání DNS **se agentury mohou průběžně kvalifikovat**, být do DNS **zavedeny** a následně **soutěžit v minitendrech**.

DNS jako celek je obvykle **vypisováno na 4 roky a s maximální částkou**, která může být během této doby vyčerpána. Pokud by částka byla vyčerpána dříve, DNS tím končí.

Ze zkušenosti však již víme, že **doba trvání DNS se může prodloužit**, např. o další 4 roky a může se také navýšit celková cena DNS. V tomto případě je nutné řešit tyto záležitosti s dostatečným předstihem.

V průběhu trvání DNS můžete zavedené agentury znovu vyzvat k doložení splnění kvalifikace a tím si **udržet požadovanou kvalitu agentur**.

Z naší zkušenosti doporučujeme DNS rozdělit do kategorií dle náročnosti zadávaných eventů.

Např.:

kategorie A) malé akce

kategorie B) outdoorové akce

kategorie C) konference

kategorie D) série akcí atd.,

nebo dle vašich potřeb.

Každá kategorie pak má nastavena **jiná kvalifikační kritéria** pro zavedení, a to podle náročnosti eventů v dané kategorii.

DNS má v každé kategorii popsán předpokládaný typ akcí a rámcový způsob hodnocení minutendrů, takže agentury se mohou rozhodnout, do které části DNS se chtějí nechat zavést.

Není nutnost se hlásit do všech kategorií.

RÁMCOVÁ DOHODA

Příklad

„Představte si úředníka Honzu, který během roku pořádá čtyři eventové akce, u kterých přesně ví, co bude poptávat – potřebuje zajistit služby jako např. catering, ozvučení nebo výpůjčku mobiliáře.

Místo aby na každou akci vyhlašoval složité výběrové řízení, uzavře s jedním vysoutěženým dodavatelem rámcovou smlouvu na čtyři roky. V této smlouvě jsou předem dohodnuté podmínky – cena za jednotlivé služby, požadovaná kvalita a další detaily.

Kdykoliv Honza potřebuje něco zajistit, jednoduše osloví tohoto dodavatele s poptávkou a ten mu zašle nabídku na základě uzavřené rámcové dohody.

Díky tomu se celý proces výrazně zrychlí a zjednoduší, protože není třeba znovu soutěžit každou jednotlivou akci zvlášť. Honza, ani agentura ale nemůže během trvání smlouvy měnit vysoutěžené podmínky, takže vše je jasné a stabilní.“

Jak může Rámcová dohoda fungovat?

Jedná se o písemnou smlouvu mezi zadavatelem a jedním či více uchazeči na dobu určitou, která stanovuje podmínky **pro opakující se veřejné zakázky**. Tento systém slouží k efektivnímu zadávání, kdy nemusíte vypisovat samostatnou zakázku na každou potřebu zvlášť.

Podstata systému Rámcové dohody je v tom, že se na jejím základě **uzavírají tzv. dílčí veřejné zakázky** formou písemné výzvy a potvrzení této výzvy dodavatelem.

Rámcová dohoda může být **uzavřena s jedním uchazečem** (vše je detailně stanoveno ve smlouvě) **nebo s více uchazeči**. Doba trvání rámcové dohody **nesmí být delší než 4 roky** (s výjimkami).

Cílem je zjednodušit a urychlit opakované nákupy obdobných plnění, přičemž účastníci rámcové dohody nemohou měnit podstatné smluvní podmínky, během platnosti smlouvy.

Rámcová dohoda vyžaduje při vyhlášení **již jasně specifikované položky plnění**, ty jsou **po dobu trvání neměnné** včetně jednotkových cen. Tím pádem nelze reagovat na jakékoliv odchylky proti tomu co bylo vysoutěženo. V průběhu trvání smlouvy **není možný ani vstup dalších dodavatelů**.

Rámcovou dohodu **doporučujeme využít v případě, že máte již jasně daný koncept** a množství opakujících se akcí.

Výhodou rámcové dohody ale je, že **máte jistotu plnění ze strany agentury**, oproti DNS, kde se do minitendru nemusí nikdo přihlásit.

Hodnota rámcové dohody, **nemusí být finančně vyčerpána**. Doporučujeme při vypsání rámcové dohody uvést v zadávací dokumentaci jaké je **očekávané, a i maximální množství odebraného plnění**.

PŘÍKLADY HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ

Kritérium: „Cena“

Cena bude hrát ve veřejných zakázkách vždy svou nezastupitelnou roli a **není možné ji z hodnocení vynechat**. U menších projektů, kde máte vše ujasněné a od agentury očekáváte jen realizace přesně podle vašich „not“ může být samozřejmě nejnižší cena jediným hodnotícím kritériem. Může, ale nemusí.

U zakázek, kde však od agentury očekáváte **předložení jakéhokoli kreativního konceptu eventu**, nebo se jedná o zakázku za „velké peníze“, byste měli **vždy zařadit do hodnotících kritérií i jiné hodnoty než cenu**.

Cena by pak **neměla být vyšší jak 50 %**, aby hodnocení konceptu, nebo týmu, nebylo jen zbytečným početním cvičením, ale aby skutečně mělo svou váhu.

Níže uvádíme příklady některých hodnotících kritérií, které se hodí využít při hodnocení výběrového řízení na eventy.

Kritérium: „Kvalita realizačního týmu“

Jak již bylo zmíněno výše, kvalitu realizačního týmu si můžete ve veřejných zakázkách nastavit již v procesu kvalifikace.

Tam lze, ale nastavit pouze minimální hranici, kterou musí agentury překonat, aby jejich nabídky mohly být hodnoceny. Ale pokud vám na kvalitě realizačního týmu (zejm. senior a junior event manager) opravdu záleží, a to by mělo, můžete si **nastavit kvalitu realizačního týmu také jako hodnotící kritérium.**

V tomto případě pak může hodnotící kritérium vypadat např. v případě, že plánujete sérii opakujících se eventů v jednom roce:

„Hodnoceny budou zkušenosti členů týmu, přičemž budou hodnoceny zkušenosti vždy právě jedné osoby, která bude dodavatelem na danou pozici zařazena. V případě, že účastník nominuje více osob na jednu pozici, bude hodnocena osoba, která byla v seznamu na pozici příslušného člena realizačního týmu nominována jako první v pořadí.

Dodavatel v nabídce předloží seznam členů realizačního týmu, z něhož bude vyplývat, který z členů bude zastávat funkci Senior a Junior event managera.

Dodavatel předloží CV každého člena realizačního týmu. Realizace projektu popsaného v příloze zadávací dokumentace (zde se jedná o tabulku s hodnocením realizačního týmu) musí být prokázána předložením seznamu významných služeb a to ve struktuře:

- identifikace objednatele projektu
- název a popis projektu
- doba realizace projektu (od kdy do kdy, měsíc a rok)
- uvedení kontaktní referenční osoby objednatele projektu

Jako lepší bude hodnocena ta nabídka, jejíž realizační tým bude mít více zkušeností a získá bodové ohodnocení dle následující tabulky:

Na pozici Senior event manager i na pozici Junior event manager

Parametry – Projekt pro jednoho zadavatele musí splňovat: délka projektu maximálně 1 rok, počet dílčích eventů v rámci jednoho projektu minimálně 5 (viz. popis cenový list), celkový počet na všech eventech dohromady alespoň 2500 účastníků. Bude se jednat o eventy za posledních 5 let.

Hodnocení – Účastník předloží doklad prokazující kvalifikaci osoby a vypíše jednotlivé projekty splňující parametry. Podle počtu vložených projektů bude dle tabulky přiřazený počet bodů.

Bodová škála – Za větší počet projektů s požadovaným rozsahem dostane uchazeč více bodů – od 1 bodu (za 1 až 2 projekty) až po 13 bodů (za 10 a více projektů). Tato škála platí jak pro pozici Senior event manager, tak Junior event manager.

Touto metodou **můžete hodnotit ale i další možné pozice**, které jsou pro vás v rámci zakázky důležité.

Kritérium: „Pokročilé řešení konceptu“

Hodnocení pokročilého řešení konceptu vychází z **metody hodnocení BVA** – Best value approach, která byla poprvé využita v USA, ale rozšířila se zejména v Nizozemsku na univerzitách. **V ČR jako celek zatím není příliš využívána.**

Jako nejvhodnější pro hodnocení eventů (a nejen jich) se hodí jedna část BVA, která se zabývá právě hodnocením pokročilého řešení konceptu.

V této části dodavatel popisuje, jakým způsobem jeho návrh překračuje základní požadavky zadání a jak přispívá k dosažení vyšší kvality, či efektivity eventu, nebo jeho konkrétní části.

Zadavatel definuje pouze cílový stav nebo očekávaný výsledek (např. akce přispěje k vyšší znalosti projektů podpořených z fondů EU, nebo doprovodná aktivita přispěje významnou měrou ke zvýšení povědomí o přínosech členství ČR v EU), **nikoli podrobný technický postup**. Na dodavateli pak je, aby představil, jak daného cíle dosáhne nejefektivněji.

Hodnotitelé posuzují, **zda je koncept realistický a zda skutečně přináší vyšší hodnotu** pro veřejného zadavatele.

Může tak jít například o **inovativní přístup k eventu**, originální kreativní řešení akce, vyšší kvalitu služeb nebo doplňkové služby (např. zapojení influencerů do propagace akce), které vylepšují celkový výsledek projektu a zvyšují jeho přínos pro vás.

Zároveň si můžete v briefu vytyčit, co naopak nebudete považovat za pokročilé řešení konceptu, například proto, že tímto řešením už disponujete nebo jej považujete z podstaty své činnosti za nevhodný (např. ochutnávky alkoholu v barvách EU, apod.).

Ale pozor! Musíte počítat s tím, že dodavatel si náklady na realizaci pokročilého řešení konceptu musí promítnout do cenové nabídky.

Musíte zároveň počítat s tím, že dodavatel musí navrhnout takové pokročilé řešení konceptu, které bude finančně konkurenceschopné a nesmí překročit maximální nabídkovou cenu uvedenou v zadávací dokumentaci.

Specifická je pak i hodnotící stupnice, která se u hodnotících kritérií vycházejících z metody BVA používají. Nejčastěji se jedná o bodovou stupnici na hodnotách: 10-7-5-3-1, přičemž:

10 bodů – navrhované pokročilé řešení konceptu excelentně naplňuje cíle zadavatele vytyčené v briefu

7 bodů – navrhované pokročilé řešení konceptu nadprůměrně naplňuje cíle zadavatele

5 bodů – navrhované pokročilé řešení konceptu je adekvátní a průměrně naplňuje cíle zadavatele

3 body – navrhované pokročilé řešení konceptu je neutrální a pouze málo, nebo vůbec nenaplňuje cíle zadavatele

1 bod – navrhované pokročilé řešení konceptu je hodnoceno negativně a jeho zpracování je nevhodné, návrh snižuje užitek a může vést až k popření cíle Zadavatele.

U bodové škály je pak navíc nutné doplnit konkrétní hodnocení na míru dané akci – např. „navrhované řešení excelentně rozvíjí povědomí o přínosech fondů EU u cílové skupiny rodin s dětmi.“

Při hodnocení je pak důležité popsat důvody v čem a proč každá konkrétní nabídka odpovídá, či neodpovídá cílům, které jste si vytyčili v briefu.

Kritérium: „Kvalita kreativního pojetí eventu/aktivity“

Jedná se o jedno z běžných hodnotících kritérií jak ve veřejném, tak v soukromém sektoru, kdy se po agentuře **požaduje předložení např. celkového návrhu prezentace zadavatele na veletrhu.**

Hodnotí se pak na kolik celkové pojetí prezentace předložené agenturou odpovídá popisu ve vašem briefu - např. celkový design stánku, doprovodné aktivity na stánku atd.

Bodovou škálu si zde můžete stanovit dle vlastního uvážení.

DANIEL OLSZYNA

- CEO & Event strategist agentury CONCEPT LINE
- Od roku 2018 člen České eventové asociace (ČEA)
- Od roku 2025 člen vedení ČEA
- Garant projektu ČEA Efektivní tendr
- Dlouhodobě se zaměřuje na budování efektivního a rovného komunikačního prostředí mezi zadavateli a agenturami.



česká eventová asociace



EVENTS & CREATIVE PRODUCTION

Komentáře pro zadavatele ve veřejném prostoru a závěrečnou kapitolu „Tendry pohledem veřejného sektoru“ zpracovali:

MARTINA WILDOVÁ

- Senior event manager v oddělení Eurocenter a Eurofonu, Odbor publicity fondů EU na Ministerstvu pro místní rozvoj.
- Více jak 25 let zkušeností s organizováním eventů v soukromé i veřejné sféře.

MICHAL KLUSÁK

- Vedoucí oddělení Eurocenter a Eurofonu, Odbor publicity fondů EU na Ministerstvu pro místní rozvoj.
- 15 let zkušeností ve veřejné správě.
- Desítky zadaných realizovaných veřejných zakázek v oblasti eventů.



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR