LA BUONA GARA

Uno dei modi
per costruire una relazione
corretta, trasparente, efficiente
tra Cliente e Agenzia

Uno studio a cura di

VNA Aziende della Comunicazione Unite

UPA

indice

PREMESSA
P. 4

1 COS'È QUESTO MANUALE? GUIDA ALLA LETTURA
P. 6

2 C'È GARA E GARA
P. 8

3 CI SONO ALTERNATIVE ALLA GARA
P. 10
3.1 Rinnovo con la propria Agenzia
3.2 Assegnazione diretta a una nuova Agenzia
3.3 *Chemistry meeting*
3.4 Workshop
3.5 Test sul campo

4 SE GARA DEVE ESSERE, CHE BUONA GARA SIA!
P. 14
4.1 Il contratto implicito in una gara
4.2 Rimborso spese: sì o no?

5 LE FASI STANDARD
P. 18
5.1 La *long list*
5.2 Dalla *long list* alla *pitch list*
5.3 La *Request for Information* (*RFI*)
5.4 La *Request for Proposal* (*RFP*)
5.5 Il *brief*
5.6 La decisione da parte delle Agenzie
5.7 Durante la gara
5.8 La presentazione
5.9 L'eventuale *shortlist*
5.10 L'esito

6 DALLA BUONA GARA ALLA BUONA RELAZIONE
P. 36

7 CONCLUSIONI
P. 38

8 IL MANIFESTO DELLA BUONA GARA
P. 42

9 DEFINIZIONI
P. 44

PREMESSA

e parliamo da molto tempo.
Il sempre maggior ricorso a gare creative porta a volte a una gestione delle stesse non lineare e a gare condotte senza logiche razionali. È un problema serio, con molte implicazioni.
Implicazioni economiche, prima di tutto: spesso, senza accorgersene, Agenzie e Clienti sprecano grandi quantità di energia senza ottenerne un ritorno. Nel nostro mercato il tempo delle persone è il bene più prezioso, e caro. Non possiamo permetterci di disperderlo.
E anche implicazioni relazionali. Crediamo tutti nella *partnership* Agenzia-Cliente come valore aggiunto, capace di portare a coinvolgimento e risultati. Ma troppe gare "sbagliate" creano pregiudizio e diffidenza, portando gli attori a sentirsi tra loro antagonisti, invece che alleati.

Ne parliamo da molto tempo, ma ora crediamo sia il momento di farlo in un modo diverso. Senza limitarsi a definire le regole del gioco (cosa che abbiamo già fatto qualche anno fa) ma creando un vero e proprio strumento di lavoro, ricco di indicazioni e suggerimenti pratici ad uso di Agenzie e Clienti. Un manuale da tenere nel primo cassetto della scrivania (o come primo *bookmark* del browser) e da consultare prima e durante ogni gara. Per evitare tutti gli errori, le incomprensioni, le leggerezze evitabili.

Lo abbiamo scritto a più mani per osservare gli stessi passaggi da più angolazioni: ne è nato un libro che descrive quella che sia i Clienti sia le Agenzie ritengono "la buona gara".

Per le persone delle nostre Associazioni che hanno partecipato alla sua stesura, questo manuale è stato un grande arricchimento, l'occasione di capire meglio il punto di vista dell'altra parte, e farlo proprio.

La nostra speranza è che possa avere lo stesso positivo effetto su tutti quanti lo avranno tra le mani, da oggi in poi.

Buona lettura.

Emanuele Nenna – Presidente Assocom
Alessandro Ubertis – Presidente Unicom
Lorenzo Sassoli de Bianchi – Presidente UPA

CAPITOLO 1

COS'È QUESTO MANUALE? GUIDA ALLA LETTURA

el mercato della comunicazione di marca, per scegliere il proprio partner spesso le aziende indicono una gara tra più Agenzie concorrenti. Lo fanno per confrontare strutture e offerte diverse, e scegliere quella più adatta allo scopo. E le Agenzie partecipano perché è uno dei modi che hanno per mostrare le loro caratteristiche e competenze.

Se una gara ben gestita è (quasi sempre) un'opportunità per tutti, qualche errore di percorso da parte di uno dei due attori la può rendere invece faticosa, inefficiente, a volte addirittura dannosa.

Questo manuale, frutto del **lavoro congiunto di UPA e UNA**, vuole dare all'intero mercato di Clienti e Agenzie alcune linee guida e consigli su come impostare e affrontare in modo rispettoso ed efficiente il confronto.

La "buona gara" del titolo non è solo quella trasparente e corretta, ma quella che produce il miglior risultato possibile per le due parti in campo.

Il manuale è strutturato in tre macro aree.

Una parte introduttiva vuole focalizzare l'attenzione sul fatto che **la gara non sia l'unica soluzione possibile** per cominciare una relazione tra Cliente e Agenzia: ci sono delle alternative che spesso possono essere più interessanti, veloci e praticabili.

Ovviamente ci sono invece molte situazioni in cui la gara è la decisione migliore da prendere: in questo caso, è importante capire **come impostarla e quali fasi seguire per portarla a termine** in modo che tutti gli attori siano messi nelle condizioni di lavorare al meglio. Questo è l'argomento a cui è dedicata la seconda parte del manuale.

Infine, c'è una terza parte conclusiva in cui si tirano le somme e si fa una riflessione sul fatto che la fine di una buona gara deve necessariamente portare alla **voglia di costruire una relazione solida per non dover ritornare da lì a breve all'ennesima nuova gara.**

Il manuale è pensato per mettersi, di volta in volta, **sia nei panni del Cliente, sia in quelli dell'Agenzia**, cercando di mostrare a entrambi il punto di vista dell'altra parte. A questo proposito, sono stati inseriti dei mini fumetti che raccontano come valutazioni sbagliate, poca consapevolezza e mancanza di rispetto possano portare al fallimento di una gara. In quei fumetti ci sono parole che potrebbero essere di chiunque nel mondo dei Clienti e in quello delle Agenzie.

N.B.

Le gare media e le gare pubbliche non sono oggetto di questo manuale, anche se molte delle indicazioni presenti sono applicabili anche in quei contesti.

CAPITOLO 2

C'È GARA E GARA

Bisogna riconoscere che le gare non sono tutte uguali: è fondamentale avere buon senso nella richiesta/proposta dell'*output* in modo che sia in linea con il budget disponibile e con i tempi di realizzazione.

Sarà una partnership a medio-lungo periodo?

Il percorso è delicato e richiede attenzione e dedizione in tutte le fasi.

Il Cliente dovrà fare una scelta che non si basi solo sulla bontà dell'idea e dell'offerta presentata, ma che tenga in considerazione anche **una valutazione complessiva dell'Agenzia come partner affidabile e coinvolto.**

Una gara ben impostata dovrà garantire al Cliente di **verificare la visione creativa e strategica dell'Agenzia, la qualità e il *commitment* del team che lavorerà sul progetto, la sintonia che si è creata.**

Tutti questi sono elementi che garantiscono risultati soddisfacenti per un lungo periodo. Le pagine che seguono si propongono come guida proprio per questo tipo di selezione.

Sarà un progetto *one-shot*?

Il processo deve essere **più snello** e richiedere un minore esborso di energia da parte di Cliente e Agenzia.

La posta in palio, sia in termini economici sia in termini di rischi di fallimento, è generalmente più bassa.

L'errore più comune in questi casi è quello di richiedere, o anche generare, *output* sovradimensionati. Talvolta è il Cliente a chiedere all'Agenzia un lavoro superfluo, che non sarà ripagato del tutto nemmeno in caso di aggiudicazione del budget, in altri casi sono le Agenzie ad allargare l'ambito del loro progetto in direzioni non utili ai fini della gara, e dannose per il proprio conto economico.

CI SI SCEGLIE IN DUE

Non è solo il Cliente a dover decidere quale sia l'Agenzia migliore come partner. **Anche l'Agenzia deve valutare se ci sia affinità con il Cliente per capire se sia possibile costruire una relazione proficua.**
Come in tutte le relazioni, anche in quella tra Cliente e Agenzia l'intesa è fondamentale.

CAPITOLO 3

CI SONO ALTERNATIVE ALLA GARA

Una gara è un impegno e un costo elevato per entrambe le parti.
E non sempre è la soluzione giusta per decidere a chi affidare un progetto. Sono molte le possibilità extra gara che un Cliente e una Agenzia hanno per cominciare una relazione, ma spesso non si prendono in considerazione per mancanza di abitudine.

La gara è un costo per tutti

Caro Cliente, credi che la gara sia un costo solo per l'Agenzia?
Riflettici bene! Anche tu investi moltissime ore del tuo lavoro per:

- **preparare il *brief***
- **raccogliere i documenti e i materiali necessari all'Agenzia**
- **incontrare le Agenzie per spiegare loro il progetto**
- **rispondere alle loro mail e telefonate di richiesta di informazioni**
- **presenziare alle loro presentazioni finali**
- **fare riunioni per decidere chi vince...**

E tutto questo aumenta con l'aumentare delle Agenzie in gara e si moltiplica per ogni gara che si indice.
Ovviamente anche l'assegnazione diretta di un progetto comporta tempi e costi: il *brief* va preparato comunque, la raccolta dei materiali avviene comunque, il tempo per rispondere alla richiesta di informazioni bisogna prevederlo comunque.
Ma affidarsi per un tempo medio-lungo ad una Agenzia di cui ci si fida invece di indire periodicamente gare, significa capitalizzare sulla relazione e sull'esperienza.

3.1 RINNOVO CON LA PROPRIA AGENZIA

Prima di decidere di cambiare Agenzia, è importante capire quali siano i problemi con quella attuale.
Perché non si è contenti della relazione? Sono stati esplicitati tutti i dubbi e le insoddisfazioni? Ogni parte in causa è stata messa nelle giuste condizioni per lavorare al meglio?
A volte rispondere a queste domande permette di capire che c'è margine per risolvere i problemi e non c'è bisogno di troncare la relazione.
(In ogni caso, riflettere con sincerità su questi punti può aiutare nell'inizio di una nuova relazione con un'altra Agenzia, per non ripetere i vecchi errori.)

3.2 ASSEGNAZIONE DIRETTA A UNA NUOVA AGENZIA

Se le due parti si conoscono bene perché gli è già capitato di lavorare insieme, oppure non hanno mai lavorato insieme ma l'intesa al primo incontro è stata forte e chiara, **perché mai dare per scontato che si debba fare una gara?** Si può semplicemente procedere con l'assegnazione diretta a una nuova Agenzia.

3.3 *CHEMISTRY MEETING*

È un incontro in cui **l'Agenzia si racconta a 360°**: il suo modus operandi, la sua visione, il suo team, i suoi lavori. Non è una semplice chiacchierata: è un momento in cui l'Agenzia ha la possibilità di farsi conoscere attraverso le persone che guideranno il possibile team futuro sul progetto e che mostreranno come, in base alle loro esperienze passate, potranno lavorare al meglio per quel Cliente. È un momento, dunque, in cui Cliente e Agenzia testano la chimica che può nascere tra i team di lavoro.

3.4 WORKSHOP

Perché non **testare fin da subito l'affinità tra il team di lavoro del Cliente e quello dell'Agenzia?** Il workshop può essere il modo migliore per capire con quale Agenzia sia più proficuo iniziare una relazione: mette le due squadre una di fronte all'altra e le spinge a crearne una unica, con un unico obiettivo, che è esattamente ciò che devono fare Agenzia e Cliente quando cominciano a lavorare insieme.

3.5 TEST SUL CAMPO

Un'altra possibilità, interessante anche se non sempre applicabile, è quella di **mettere alla prova un'Agenzia assegnandole inizialmente solo un piccolo progetto ben circoscritto.** È un test per vederla all'opera e valutare il suo approccio al lavoro, il modo in cui si relaziona con il Cliente e capire quindi se potrebbe essere in grado di gestire un incarico più complesso.

In questo modo, si potrebbero testare anche Agenzie diverse su progetti diversi, e scegliere poi quella che ha performato meglio per passarle il budget complessivo. Non si tratta quindi di gare, ma di **piccole assegnazioni dirette per vedere come le Agenzie lavorano effettivamente su casi reali** e non su esercizi creativi.

CAPITOLO 4

SE GARA DEVE ESSERE, CHE BUONA GARA SIA!

chiarezza e trasparenza

Le due parti devono essere sincere su due punti: **“cosa cerco” e “cosa so fare”**.
Se le aspettative del Cliente sono chiare, per l’Agenzia sarà più facile rispettarle.
E se le competenze che mette in gioco l’Agenzia sono trasparenti, per il Cliente sarà più facile scegliere.
Se non si è sinceri su questi punti, è altamente probabile che entrambe le parti perderanno tempo e ne usciranno deluse.

Ho partecipato a una gara il cui obiettivo era quello di trovare un concept creativo. Mi hanno detto che ha vinto un’altra Agenzia perché ha portato un ottimo piano media.

Ho invitato un’Agenzia che diceva di avere esperienza nel settore... ho scoperto poi che la sua esperienza risaliva alla copertina di una brochure fatta nel 1983.

rispetto

Indire una gara non significa dare per scontato di avere più Agenzie al proprio servizio, nei tempi e termini che si vuole: **le Agenzie che partecipano stanno sostenendo dei costi e meritano di essere trattate con il massimo rispetto.**
Allo stesso tempo, **accettare di partecipare a una gara non è una decisione da prendere con leggerezza:** è un impegno che, con serietà e professionalità, va portato a termine nel migliore dei modi, nel rispetto del Cliente.

Una delle Agenzie in gara mi ha fatto posticipare il giorno della presentazione due volte, è arrivata in ritardo e mi ha portato solo un paio di slide chiaramente scritte la sera prima.

Ho lavorato a una gara per mesi, impiegando molte delle mie migliori risorse, e non ho mai ricevuto nessun feedback.

consapevolezza

Una gara è un processo che implica tempo, energia, denaro e che coinvolge un gran numero di persone. Per questo va indetta valutando e dichiarando con grande consapevolezza gli obiettivi da raggiungere e l'effort richiesto. E va accettata solo se si hanno i mezzi per farlo.
In più, è fondamentale definirne i tempi tenendo in considerazione che Cliente e Agenzia hanno bisogno di dedicare un periodo iniziale allo scambio di informazioni e al passaggio di consegne.

Nel *brief* di gara avevo chiesto che venissero presentate due proposte. Un'Agenzia è arrivata con una sola proposta dicendo che non aveva avuto abbastanza tempo per lavorare.

Ho partecipato perché volevo assolutamente quel brand in portfolio, ma non mi sono reso conto che non avevo abbastanza risorse per seguire contemporaneamente sia la gara, sia le normali richieste quotidiane dei miei Clienti.

4.1 il contratto implicito in una gara

Si indice una gara quando si ha un budget a disposizione per un determinato progetto. Non la si fa per avere tante belle idee grazie alle quali cercare di ottenere un budget per quel progetto.
Si indice una gara quando si hanno degli obiettivi da raggiungere e un *brief* in mente ben preciso. Non la si fa per chiarirsi le idee e, in base alle proposte che arrivano, capire in che direzione andare.

Voglio che tutte le Agenzie in gara presentino le proposte entro il 15 perché ho una riunione con l'Amministratore Delegato il 16. In quella riunione potrò convincerlo a darmi il budget presentandogli ottime proposte per investirlo!

Si indice una gara perché si ha la ferma e chiara intenzione di individuare un vincitore a cui assegnare il budget. Questa è la garanzia per la quale le Agenzie partecipano: decidono di investire tempo e denaro perché una delle Agenzie in gara sicuramente vincerà.
Se così non fosse e non fosse dunque possibile individuare un vincitore, perché nel frattempo ci sono stati spostamenti di budget o cambiamenti di *brief*, **è corretto che tutte le Agenzie in gara ricevano un rimborso spese**.

4.2 rimborso spese: sì o no?

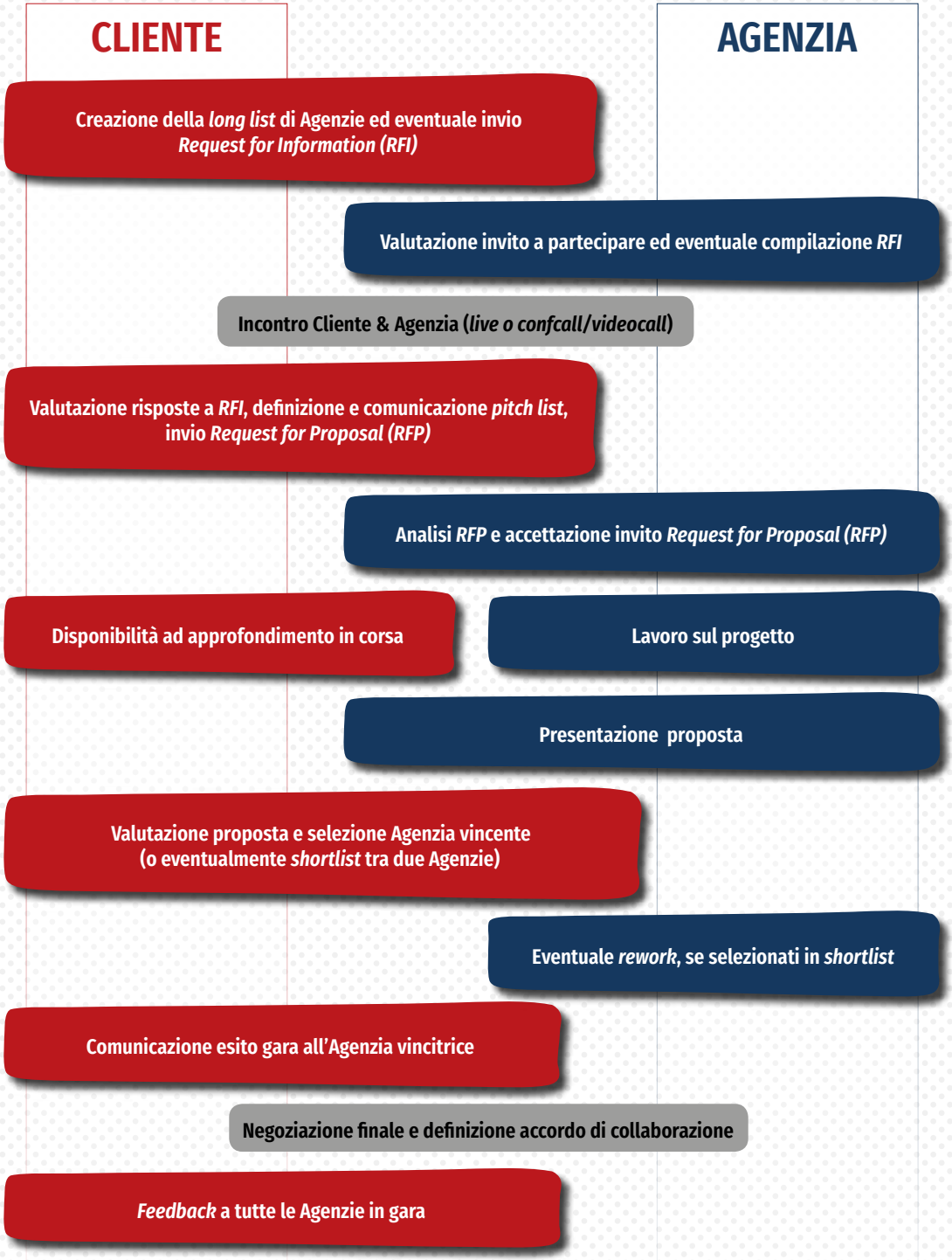
Le associazioni di categoria ritengono che il **rimborso spese** per le Agenzie che partecipano ad una gara **sia buona prassi**, anche se la decisione finale spetta al Cliente.
Di certo la presenza di un rimborso spese dà alla gara un inquadramento più serio e professionale garantendo un commitment ancora maggiore da parte delle Agenzie.

La richiesta del *brief* era di presentare tre proposte di spot TV attraverso *storyboard* e tre proposte di spot radio già pronte per l'eventuale *onair*. Ho dovuto investire denaro per coinvolgere un illustratore, uno *speaker* professionista e una sala audio per la registrazione e il montaggio.

L'entità del rimborso spese dipende ovviamente dai *deliverable* richiesti: più il Cliente desidera valutare una lista lunga e specifica di materiali per i quali magari è necessario coinvolgere anche figure esterne all'Agenzia (illustratori, scenografi, tecnici audio, ecc.) e più si deve valutare con estrema serietà la possibilità di prevederlo.

CAPITOLO 5

LE FASI STANDARD


CLIENTE
AGENZIA
Creazione della *long list* di Agenzie ed eventuale invio *Request for Information (RFI)*
Valutazione invito a partecipare ed eventuale compilazione *RFI*
Incontro Cliente & Agenzia (*live o confcall/videocall*)
Valutazione risposte a *RFI*, definizione e comunicazione *pitch list*, invio *Request for Proposal (RFP)*
Analisi *RFP* e accettazione invito *Request for Proposal (RFP)*
Disponibilità ad approfondimento in corsa
Lavoro sul progetto
Presentazione proposta
Valutazione proposta e selezione Agenzia vincente (o eventualmente *shortlist* tra due Agenzie)
Eventuale *rework*, se selezionati in *shortlist*
Comunicazione esito gara all'Agenzia vincitrice
Negoziazione finale e definizione accordo di collaborazione
Feedback a tutte le Agenzie in gara

5.1 la *long list*

Cliente, valuta con attenzione!

Se non si sa già quali siano le tre, quattro Agenzie da coinvolgere in gara e ci si vuole fare un'idea dei *player* più interessanti sul mercato, è bene creare una ***long list*: un elenco di Agenzie che potrebbe essere utile conoscere**. Come?

- **Consultare i database** delle associazioni di categoria e **i siti** delle Agenzie stesse per farsi una prima idea.
- **Chiedere informazioni** a chi ha già collaborato con le Agenzie prese in esame.
- **Tenere bene a mente l'oggetto della gara** quando si stila la lista: ci sono occasioni in cui valutare Agenzie eterogenee tra loro, per vedere approcci diversi allo stesso tema, e altre in cui per una corretta selezione è fondamentale che le Agenzie siano omogenee per tipo di offerta, dimensione, esperienza.

N.B.

La *long list* non deve essere troppo lunga. Non c'è un numero preciso da tenere come riferimento perché dipende molto dal contesto, ma va sempre tenuto a mente che considerare molte Agenzie rischia di generare confusione (oltre a far salire i costi della gara).

E quando si sottovaluta l'importanza di una *long list*...

Cara Agenzia, il tuo lavoro è il migliore, e il prezzo va bene, ma sei troppo grande per noi.

Agenzia, aggiorna le tue informazioni! E non barare!

Nella scelta delle Agenzie da coinvolgere, i Clienti si basano sulle informazioni reperibili nei database delle associazioni di categoria o nei siti web: se queste sono fuorvianti o sbagliate, si rischia di far perdere tempo a entrambe le parti. Qual' è dunque il compito dell'Agenzia?

- Tenere costantemente **aggiornate le proprie informazioni.**
- **Non dichiarare di essere preparati su un argomento se non è così.**
- **Eliminare** dalla lista dei propri Clienti quelli per cui si sono fatti progetti molto vecchi o non rilevanti. O dichiararlo esplicitamente.

N.B.

Barare per entrare in una *long list* significa rischiare di essere smascherati al momento della *RFI* con ricadute negative per l'Agenzia stessa e per la reputazione dell'intero comparto.

Sì, è vero che abbiamo lavorato molto per l'automotive... ma solo per la comunicazione in store delle officine autorizzate.

5.2 dalla *long list* alla *pitch list*

Cliente

Valutazione delle informazioni ricevute ed eventuali richieste di approfondimenti o chiarimenti (*RFI*).

Incontro con le Agenzie.
Dopo aver cercato info online sulle Agenzie inserite nella *long list* e fatto loro domande attraverso la *RFI*, è il momento di incontrarle. Non necessariamente tutte, ovviamente: le info ricevute potrebbero aver naturalmente eliminato alcune Agenzie.
Meglio incontrare le Agenzie "a casa loro" per sentire che aria si respira. È un incontro preliminare in cui si può chiedere che venga fatta una credential e in cui il Cliente deve essere disposto a rispondere alle domande dell'Agenzia.

Selezione definitiva delle tre Agenzie da invitare alla gara (quattro se c'è anche l'*incumbent*) e invio della *RFP*.

INVITARE SEMPRE L'AGENZIA *INCUMBENT* (CIOÈ QUELLA IN CARICA)?

Agenzia

Incontro con il Cliente.
È il momento di raccontarsi al meglio con il Cliente. Sempre con sincerità e trasparenza, è bene scegliere di mostrare i progetti più interessanti e utili per quel determinato Cliente.
Questa è un'ottima occasione anche per sondare il terreno sulla gara e fare al Cliente domande sulla sua struttura e sul suo metodo di lavoro.

Valutazione sulla partecipazione o no alla gara.
Non tutte le gare sono adatte a tutte le Agenzie. E non tutti i momenti sono adatti per prendere in carico una (o una ulteriore) gara. Nessuno conosce l'Agenzia e le sue potenzialità meglio dell'Agenzia stessa.
Bisogna quindi essere sinceri e non aver paura di dire "*no grazie*".
È vero che spesso si può dare una risposta più consapevole solo con la *RFP*, ma ancor più spesso si sa che è il caso di non accettare ben prima. Quindi meglio non perdere tempo!

Onestà intellettuale e trasparenza devono guidare la libera decisione del Cliente di coinvolgere l'Agenzia in carica (*incumbent*, nel gergo anglofono), solo se ci sono reali chance che possa vincere la gara.
Se però la gara deriva dalla decisione di cambiare la propria Agenzia, perché si è stati insoddisfatti e delusi dal suo lavoro e la relazione è chiaramente conclusa, invitarla potrebbe risultare poco opportuno.

5.3 la *Request for Information (RFI)*

La richiesta di informazioni dettagliate sulle Agenzie avviene nel momento della pre-selezione in cui il Cliente valuta tutte le caratteristiche e le competenze che ritiene che il proprio futuro partner debba avere per portare a termine il lavoro oggetto della gara. La fase della *RFI* non è necessaria nel caso in cui le informazioni già a disposizione del Cliente vengano considerate sufficienti per definire una *pitch list*.

Ecco alcuni suggerimenti per gestire la *RFI*.

APPROFONDIMENTO SÌ, MA NON FINE A SE STESSO

È bene sviscerare tutti gli aspetti ritenuti importanti, tanto quanto è bene tralasciare dati e informazioni che non verranno considerati rilevanti per l'effettiva selezione, e che potenzialmente comportano un lavoro impegnativo nella compilazione e nella lettura.

IL CONTESTO AIUTA

Pur essendo una fase preliminare rispetto alla richiesta di una proposta (*RFP*) con passaggio di *brief*, può essere utile che il Cliente fornisca, insieme alla lista delle richieste, alcune informazioni di contesto: in questo modo l'Agenzia può preliminarmente valutare l'interesse nella gara e allo stesso tempo capire al meglio come impostare le proprie risposte.

RISERVATEZZA RECIPROCA

È prassi per molti Clienti richiedere alle Agenzie la firma di un *NDA (Non-Disclosure Agreement)* per proteggere legalmente le informazioni fornite durante una gara. È opportuno per le Agenzie sapere che è possibile anche per loro richiedere al Cliente un documento analogo.

È BELLO GUARDARSI NEGLI OCCHI

Soprattutto per le gare più strategiche, in cui il Cliente seleziona un partner per una collaborazione potenzialmente di lunga durata, selezionare o scartare un'Agenzia inserita in *long list* basandosi solo sulla lettura di informazioni scritte può essere riduttivo. Un incontro dal vivo in cui l'Agenzia presenti se stessa, seguendo lo schema di informazioni richieste dal Cliente, può favorire una più corretta valutazione.

Quali info dovrebbe fornire il Cliente

La *RFI* è un po' come un annuncio di lavoro in cui è bene specificare cosa si cerca per evitare di ricevere CV del tutto inadatti al ruolo.
La parte determinante delle informazioni saranno condivise nelle fasi successive, ma **un'indicazione iniziale precisa ottimizza tempi e risultati della selezione.**

Ma quali sono le informazioni che il Cliente dovrebbe passare quando richiede all'Agenzia di partecipare ad una *RFI*?

Oggetto (in sintesi) della futura gara
- brand/prodotto
- tipo di progetto
- durata del contratto

Motivi che hanno generato la necessità di una gara

Tipo di Agenzia ricercata
Per esempio, "Agenzia con forte esperienza nel settore bancario"

Indicazioni dei passaggi successivi alla *RFI*
Per esempio, "selezione di tot. Agenzie per una gara basata sulla presentazione di un'idea creativa..."

Contatti-chiave e procedure di comunicazione

Eventuali requisiti *mandatory*

Eventuali richieste di esclusiva
Per esempio, conflitti competitivi

Quali info dovrebbe fornire l'Agenzia

La "carta d'identità"

- Nome Agenzia
- Anno di fondazione
- Appartenenza a network internazionale (se sì, specificare quale)
- Dimensione
  - numero indicativo dipendenti a tempo pieno
  - fascia di fatturato ultimi due anni (fornire scaglioni)
- *Key people* (eventuale breve bio)

Le competenze e l'esperienza

- Principali aree di competenza (come da contribuzione al fatturato)
- Elenco cinque principali Clienti attivi con anno di acquisizione e principali attività svolte per tipologia
- Eventuali Clienti minori ritenuti rilevanti per l'ambito della gara
- Eventuali Clienti in diretta concorrenza con il brand o il prodotto oggetto della gara
- Eventuali vincoli contrattuali per conflitti competitivi

Portfolio

- Riconoscimenti creativi vinti negli ultimi tre anni
- Indicazione di tre *case history* che possono influenzare le motivazioni di scelta dell'azienda
- Metodologie proprietarie che possono essere impiegate per lo svolgimento dell'assegnazione

5.4 la *Request for Proposal (RFP)*

È il momento di invitare ufficialmente alla gara le tre (o quattro) Agenzie selezionate nella fase precedente e inviare loro la *Request for Proposal*.
Nella *RFP* devono essere presenti **tutte le informazioni possibili che un'Agenzia deve avere per decidere se partecipare o no alla gara.** La partecipazione è un vero e proprio investimento imprenditoriale quindi è fondamentale avere tutte le carte per poter prendere la decisione giusta.
La garanzia che nella *RFP* ci siano tutte le informazioni utili rende più improbabile che la gara finisca senza esito, che è la peggior situazione possibile per entrambe le parti.

Ecco cosa dovrebbe contenere una *RFP*.

NUMERO E NOMI DI TUTTE LE AGENZIE IN GARA

Questo garantisce la massima trasparenza e la possibilità per ogni Agenzia di capire bene il contesto in cui si troverà.

PROCESSI DECISIONALI

Chi sono le persone che avranno potere decisionale in questa gara? (Bisogna garantire che queste persone ci saranno al momento della presentazione di ogni Agenzia.) L'ultima parola è dell'Ufficio marketing oppure l'Ufficio marketing sceglie per esempio due Agenzie e poi interviene l'Ufficio acquisti per la negoziazione?

CRITERI DELLA VALUTAZIONE DELLA GARA

Peserà più la creatività o la strategia? Sarà più importante proporre un piccolo team dedicato molto reattivo oppure un team più vasto, con figure diverse, ma non completamente dedicato e quindi meno rapido nella risposta alle richieste?

TIMING DELLA GARA

Quando deve avvenire la presentazione ed entro quando verrà comunicato l'esito? Questa timing ovviamente non necessariamente coincide con la timing del progetto di gara. Per esempio, si fa una gara per un evento natalizio? E la presentazione delle idee deve avvenire a settembre? Allora la timing della gara è settembre, ma le idee presentate devono essere fattibili per Natale.

INDICAZIONI DI BUDGET

Questa è un'informazione fondamentale affinché l'Agenzia possa delineare il proprio lavoro. Non è possibile mandare una *RFP* senza indicazioni sul budget che il Cliente intende mettere a disposizione perché l'Agenzia si troverebbe a lavorare dovendo vagliare un numero di varianti infinito. Non sarebbe corretto per l'Agenzia e non sarebbe utile per il Cliente che potrebbe ricevere proposte non in linea con le aspettative. Nel caso in cui quella gara e quel budget possano essere un punto di entrata per poi sfociare in budget più grossi, è bene specificarlo. Supponiamo che il Cliente faccia una gara per il lancio del prodotto X, ma che abbia in programma di lanciare in seguito anche il prodotto Y e Z, può essere interessante comunicarlo all'Agenzia: chi vince, infatti, potrebbe avere più chance di occuparsi anche dei progetti e quindi dei budget successivi.

RIMBORSO SPESE

È presente?
Se sì, a quanto ammonta?

BRIEF

Spessissimo dalla bontà del *brief* dipende la bontà dell'esito della gara. Quindi la sua compilazione è di fondamentale importanza.

5.5 *il brief*

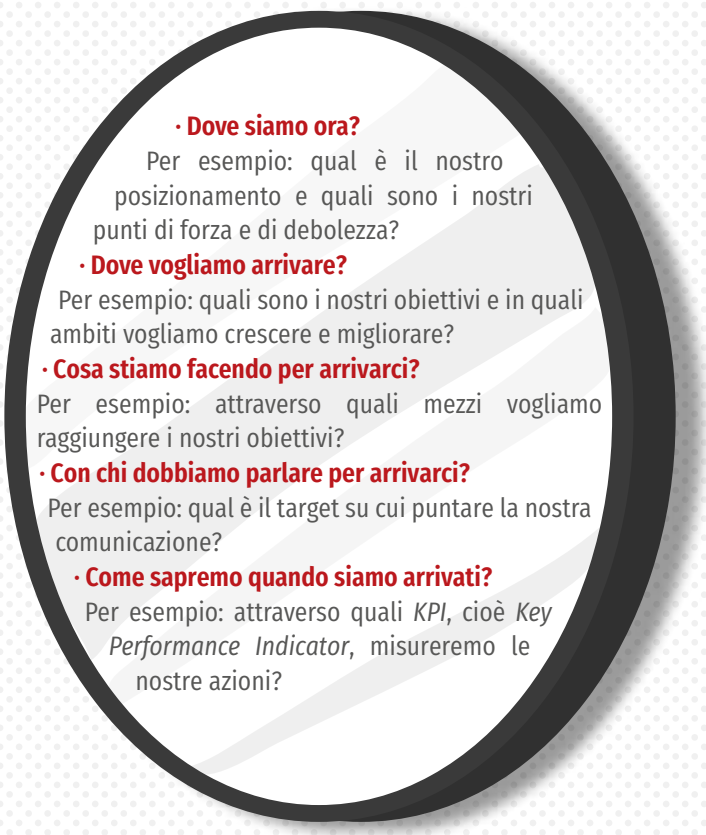
IL SIGNIFICATO DI *BRIEF* È BRIEF

"*Brief*" significa "breve". Ed è così che deve essere un *brief*: breve, coinciso, diretto al punto. Blaise Pascal disse: "*Ho scritto una lunga lettera perché non ho avuto tempo di scriverla breve*". E invece il tempo per selezionare accuratamente le informazioni da inserire nel *brief* bisogna trovarlo! Non vale riempire l'Agenzia di una quantità esorbitante di informazioni e materiali inutili ai fini della gara perché non si ha avuto tempo di decidere quali fossero quelli più giusti da inviare.
E non vale nemmeno scrivere un *brief* fumoso perché non si hanno le idee chiare su cosa richiedere: se la domanda del Cliente non è chiara, come potrà esserlo la risposta dell'Agenzia?
Un *brief* ben scritto fa la differenza. Al contrario, un *brief* sbagliato o incompleto è facile che porti ad una gara senza esito.

LE DOMANDE DA FARSI ALLO SPECCHIO

Scrivere un *brief* non è semplice. Richiede una grande e obiettiva conoscenza del proprio brand. Ci sono alcune domande solo apparentemente banali da cui poter partire per la compilazione del *brief*.

Sembrano domande un po' filosofiche, ma in realtà aiutano moltissimo per dipanare i dubbi di partenza.



- **Dove siamo ora?**
  Per esempio: qual è il nostro posizionamento e quali sono i nostri punti di forza e di debolezza?
- **Dove vogliamo arrivare?**
  Per esempio: quali sono i nostri obiettivi e in quali ambiti vogliamo crescere e migliorare?
- **Cosa stiamo facendo per arrivarci?**
  Per esempio: attraverso quali mezzi vogliamo raggiungere i nostri obiettivi?
- **Con chi dobbiamo parlare per arrivarci?**
  Per esempio: qual è il target su cui puntare la nostra comunicazione?
- **Come sapremo quando siamo arrivati?**
  Per esempio: attraverso quali *KPI*, cioè *Key Performance Indicator*, misureremo le nostre azioni?

LA STRUTTURA

BACKGROUND

- Contesto: sia di business, sia di marketing
- Obiettivi di marketing o di vendita
- Brand: tutto ciò che è già dato per assodato del brand (*brand identity, brand vision, brand personality, brand values*, ecc.)
- *Previous learning*: segnalazione di cose accadute in passato che possano aiutare a capire come cavalcare opportunità o come non ricommettere gli stessi errori

COMMUNICATION *BRIEF*

- Obiettivi di comunicazione
- Target audience: il pubblico a cui si deve rivolgere la comunicazione
- *Consumer insight*: l'individuazione e l'interpretazione di una tendenza nel comportamento del pubblico di riferimento che permette di trovare un angolo più corretto e puntuale per sottoporgli il prodotto/brand
- *Key message/proposition*: il messaggio chiave che si vuole venga comunicato al pubblico di riferimento

Oppure

- *Strategic benefit:* possono essere *benefit* sia emozionali, sia funzionali
- *Consumer takeout*: il messaggio che deve ricavare il consumatore
- Tono di voce: il modo in cui il brand deve parlare, coerentemente con la sua personalità

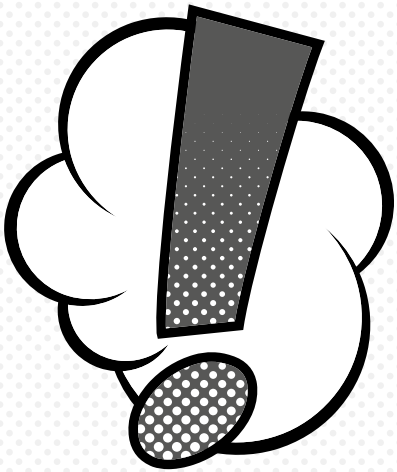
PROCESSO

- *Timing*: sia di presentazione da parte dell'Agenzia, sia di comunicazione esito da parte del Cliente
- Budget: specificando se la produzione è compresa o no
- Criteri di valutazione
- Processi decisionali
- *Mandatory/guideline*

5.6 la decisione da parte delle Agenzie

La ricezione della *RFP*, e quindi del *brief*, dà alle Agenzie tutte le informazioni per decidere se partecipare o no alla gara.

La partecipazione non deve essere data per scontata: non si fa brutta figura a rinunciare a una gara se non ci si sente di essere nelle condizioni per farla. Si fa brutta figura, invece, a partecipare pur non avendone le competenze, il tempo o le possibilità e portando quindi un lavoro non consono con le aspettative del Cliente.
Si insiste sull'importanza che il Cliente porti un numero limitato di Agenzie in gara, ma perché lui possa farlo le Agenzie devono garantirgli che il loro lavoro sarà di buona qualità e possa effettivamente essere una delle scelte possibili.



Se l'Agenzia decide di non partecipare alla gara, deve comunicarlo nel giro di pochi giorni così da dare modo al Cliente di inserire nella *pitch list* un'Agenzia sostituta.

5.7 durante la gara

Anche se il *brief* è chiarissimo, è possibile che in corso d'opera l'Agenzia senta il bisogno di chiedere ulteriori informazioni.
È bene che ci possa essere uno scambio di domande e risposte tra Agenzia e Cliente per tutto il tempo di lavorazione alla gara.

Sarà il Cliente a decidere se condividere le risposte date alle specifiche domande di un'Agenzia anche con le altre Agenzie.

5.8 la presentazione

CLIENTE

- Prevedi per tutte le Agenzie **l'opportunità che presentino dal vivo.**
- Dai a ciascuna Agenzia **lo stesso tempo a disposizione**, congruo con i *deliverable* richiesti (e specificando se in quel lasso di tempo vanno previste anche le tue possibili domande).
- Esplicita chi saranno le persone della tua azienda che parteciperanno e **garantisci la presenza delle figure che effettivamente decideranno** l'esito della gara.

Agenzia

- **Rispetta i tempi** di presentazione.
- **Arriva preparato:** un documento e una esposizione ben calibrati sono indice di serietà, professionalità e rispetto.
- **Prevedi di poter consegnare subito il documento presentato al Cliente.** Considera che il Cliente potrebbe riguardare il tuo documento a distanza di qualche giorno e dopo aver visto le presentazioni da parte di altre Agenzie, quindi fai in modo che tutta la presentazione risulti chiara, anche senza la tua presenza e il tuo racconto.

5.9 l'eventuale *shortlist*

È possibile che il Cliente arrivi a individuare due Agenzie da mettere in *shortlist* e alle quali chiedere un approfondimento del loro lavoro.
È fondamentale capire che si tratta appunto di un approfondimento del lavoro già svolto e non un nuovo *brief* perché magari nel frattempo sono cambiate delle cose o sono giunte nuove informazioni.
Il Cliente deve essere chiarissimo con entrambe le Agenzie su che tipo di focus sta chiedendo e proporre i nuovi tempi di consegna della presentazione in base alla quantità di lavoro richiesto.
Se fino a questo momento non è stato previsto un rimborso spese, di sicuro in questa fase di *shortlist* è buona prassi valutare la possibilità di inserirlo.

5.10 l'esito

La comunicazione dell'esito da parte del Cliente deve avvenire nei tempi indicati nella *RFP*: esattamente come un'Agenzia si presenta nel giorno prestabilito per il suo pitch, anche il Cliente deve dare una sua risposta nei tempi prestabiliti.

La negoziazione con l'Agenzia vincente deve avvenire prima della chiusura della gara: la gara va considerata chiusa e vinta dall'Agenzia X solo se il Cliente e quell'Agenzia hanno effettivamente concluso un accordo.

Una volta stabilita l'Agenzia vincente, è f**ondamentale dare un *feedback* alle Agenzie che hanno perso:** spiegare loro quali sono stati i punti di debolezza del loro lavoro e perché non sono state considerate adatte per procedere nella relazione.

CAPITOLO 6

DALLA BUONA GARA ALLA BUONA RELAZIONE

Dalla vittoria della gara in poi, ecco che comincia la relazione quotidiana tra Cliente e Agenzia. Affinché tutto inizi nel migliore dei modi, ci sono tre passaggi importantissimi da non dare per scontati.

l'induction

Il team dell'Agenzia che lavorerà sul progetto ha bisogno di entrare effettivamente nel mondo del Cliente, capirne in profondità le peculiarità e le problematiche, studiarne i materiali e la storia.

il passaggio di consegne

Se si sta passando da un'Agenzia all'altra, bisogna prevedere un tempo in cui le due parti possano comunicare e scambiarsi informazioni, per il bene del Cliente.

review periodica

Se per tutta la gara c'è stata chiarezza, trasparenza, rispetto, perché non dovrebbe esserci anche durante la relazione? Dubbi, perplessità, ipotesi di migliorie devono emergere periodicamente da entrambe le parti, ben prima che si arrivi a decidere che forse è il caso di indire un'altra gara per cambiare nuovamente Agenzia!

Mi è stato comunicato che ero l'Agenzia vincente il venerdì. E mi è stato chiesto di mettere a disposizione il team a cominciare a lavorare il lunedì successivo.

In sei mesi il Cliente non ha mai espresso nessun malcontento o dubbio. Improvvisamente mi ha chiesto di terminare la collaborazione perché insoddisfatto del lavoro della mia Agenzia, senza darmi modo di migliorare e risolvere i problemi.

Dopo la vittoria della gara, mi hanno chiesto di cominciare a gestire le pagine social del Cliente, ma nessuno era in grado di fornirmi le password dei diversi profili.

CAPITOLO 7

CONCLUSIONI

Eccoci alla fine di questo manuale che vuole avvicinare Cliente e Agenzia in modo che entrambe le parti possano capire meglio come aiutarsi a vicenda per il bene comune. Le gare sono una grande opportunità, ma spesso possono anche mettere in difficoltà l'Agenzia e di conseguenza il Cliente. Come fare dunque perché questo non accada?

auto–analisi per avere piena consapevolezza di sé

CLIENTE cerca di capire chi sei, cosa vuoi davvero e dove vuoi arrivare prima di chiedere a qualcuno di lavorare per te. Se tu non hai le idee chiare, non potrai dare a un esterno le informazioni che gli servono per lavorare bene.

AGENZIA non puoi avere la pretesa di essere sempre il miglior partner per qualsiasi Cliente e qualsiasi progetto. Cerca di capire di volta in volta se puoi davvero fare la differenza per il Cliente che ti sta invitando alla gara. E non aver paura di tirarti indietro se senti che non è il progetto giusto per te o il momento giusto per affrontarlo.

rispetto, alla base di tutto

CLIENTE e **AGENZIA**

non sono due entità astratte. Sono squadre fatte di persone con le loro peculiarità, professionalità, capacità. Se non si rispetta l'uno il lavoro dell'altro sarà impossibile costruire una collaborazione duratura.

buon senso, sempre

Le richieste e le proposte devono essere in linea con il progetto, il budget allocato, il tempo messo a disposizione. Certamente il *"Chiedo qualcosa in più per spronare l'Agenzia a fare meglio"* e il *"Do qualcosa in più per fare bella figura e colpire il Cliente"* fanno parte del gioco, ma se tutto questo non rientra nel delicato limite del buon senso, gli equilibri si rompono e a rimetterci sono tutte le parti in causa.

SE LA GARA VIENE COSTRUITA SU QUESTE BASI SOLIDE, ECCO CHE UNA SITUAZIONE COME LA SEGUENTE PUÒ DAVVERO DIVENTARE UNA BUONA ABITUDINE.

Ho deciso che ho bisogno di un partner con cui costruire la mia strategia di comunicazione a lungo termine. Per scegliere l'Agenzia giusta, ho fatto un po' di ricerche. Ne ho individuate sei che mi piacerebbe conoscere meglio.

Ho ricevuto una telefonata di un Cliente che chiede di conoscermi. Mi ha accennato brevemente il motivo della sua richiesta e credo sia una opportunità interessante.

Ci siamo conosciuti durante un piacevole incontro in cui entrambe le parti hanno portato alcune persone centrali del proprio team di lavoro. C'è stata una bella affinità.

Ho scelto le tre Agenzie che voglio coinvolgere nella mia gara. Tutte e tre hanno delle caratteristiche simili, ma ciascuna mi ha mostrato un approccio al lavoro diverso e interessante. Ecco perché le ho scelte. Ora sto compilando il *brief* e selezionando il materiale informativo necessario.

La *RFP* mandata dal Cliente è molto chiara e completa. C'è un budget ben definito per lavorare a degli ambiti ben circoscritti quindi so perfettamente quali persone del mio team dedicare a questo progetto. In più mi garantiscono anche un rimborso spese quindi potrò permettermi di investire nella creazione di qualche pezzo creativo in più!

L'Agenzia mi ha fatto ottime domande di approfondimento mentre sta lavorando al mio progetto: credo che sia sulla strada giusta!

Ho dovuto ricalibrare il progress di tutto il team per poter lavorare al meglio a questa gara, ma ne è valsa la pena: sono soddisfatto del risultato.

L'Agenzia ha presentato un ottimo lavoro, centrando gli obiettivi e mantenendosi perfettamente nei tempi di presentazione stabiliti.

Il Cliente è stato molto attento durante la nostra presentazione. C'erano tutte le persone che dovranno prendere una decisione: ci hanno fatto domande di approfondimento puntuali e precise.

Ho avvisato le Agenzie che hanno perso la gara: ho spiegato loro quali siano stati i punti di debolezza delle loro proposte che mi hanno convinto a scartarle.

Abbiamo cominciato a lavorare per il Cliente: tutto il team di lavoro è stato invitato nella sede dell'azienda per incontrare diverse figure professionali che ci hanno aiutato a comprendere meglio le peculiarità dei prodotti e l'anima del brand.

Ho deciso quale sia l'Agenzia vincente ma ci sono alcune piccole cose che vanno ricalibrate meglio nella proposta di budget finale che mi hanno fatto.

Abbiamo concluso la trattativa con il Cliente: ci sono state alcune modifiche della proposta finale perché ci hanno chiesto di dare più peso alla parte creativa invece che a quella strategica. Ora siamo perfettamente allineati.

L'Agenzia lavora per me già da diversi mesi. In generale sono soddisfatto, ma ci sono alcune piccole cose che secondo me si possono migliorare. Ne ho parlato con il mio referente.

Il Cliente ci ha chiesto di migliorare alcuni punti del nostro lavoro. Non ci eravamo resi conto che fossimo deboli in quegli ambiti, ma ora che ci è stato detto con chiarezza, possiamo subito modificare il nostro approccio.

E questo è solo l'inizio di una relazione corretta, trasparente ed efficace tra Cliente ed Agenzia.

CAPITOLO 8

IL MANIFESTO DELLA BUONA GARA

A questo punto, siamo pronti per sintetizzare la buona gara in un manifesto conclusivo. Otto punti che riassumono tutti i consigli di questo manuale.

LA BUONA GARA

1. A volte non è l'unica soluzione possibile. È bello avere alternative.

2. Serve molta serietà per indirla. Altrettanta per parteciparvi.

3. Non è la quantità dei concorrenti a farne la differenza. Ma la qualità.

4. Si basa tutta sulle informazioni. Quelle giuste.

5. Implica trasparenza. Su ogni singolo aspetto.

6. Ha obiettivi da perseguire. E linee guida da rispettare.

7. Termina con un vincitore. E dei vinti, a cui dare spiegazioni.

8. Dà il via alla buona relazione. Quella che dura a lungo.

CAPITOLO 9

DEFINIZIONI

brief

Documento che raccoglie tutte le informazioni necessarie all'Agenzia per lavorare al progetto del Cliente.

chemistry meeting

Incontro iniziale tra Cliente e Agenzia in cui ci si conosce, ci si confronta e si capisce se può esserci affinità tra i team di lavoro.

deliverable

Gli elementi che l'Agenzia deve preparare per soddisfare le richieste del Cliente.

incumbent agency

L'Agenzia in carica.

long list

Lista di Agenzie che il Cliente prende in considerazione quando sta per avviare una gara.

mandatory

Le cose tassative da dover tenere in considerazione.

NDA
(non-disclosure agreement)

Accordo di non divulgazione, detto anche accordo di riservatezza: lo possono firmare entrambe le parti prima di cominciare a lavorare insieme.

pitch list

Lista di Agenzie ufficialmente invitate a partecipare alla gara.

RFI
(request for information)

Documento che il Cliente chiede all'Agenzia di compilare per poter avere tutte le informazioni che gli permettano di decidere se invitarla o no alla gara.

RFP
(request for proposal)

Documento che il Cliente invia a tutte le Agenzie che invita ufficialmente alla gara. È un documento che contiene tutte le informazioni per permettere all'Agenzia di decidere se partecipare o no alla gara.

shortlist

Le due Agenzie che vengono ulteriormente selezionate dopo la presentazione per fare un lavoro di approfondimento prima della decisione ufficiale.

CREDITS

progetto grafico a cura di:
SINTESI COMUNICAZIONE

copywriting e editing:
Michela Ballardini

un ringraziamento speciale a:
Giovanna Maggioni
Stefano Del Frate
Ottavio Nava
Raffaele Pastore

Per la stampa si ringrazia

ABC PRODUCTION +