

hura!

Hrvatsko udruženje društava za tržišno komuniciranje
Croatian Association of Communications Agencies



SMJERNICE ZA AGENCIJSKE NAKNADE

UVOD

Oglašivači i agencije su postigli znatan napredak u preobražavanju kreativnosti, inovacija i brzine marketinških aktivnosti. Sada je vrijeme za preobrazbu glavnih vrsta agencijskih naknada, tj. naknada koje se temelje na radu. Svrha smjernica jest potaknuti oglašivače i agencije te im olakšati snalaženje u postupku utvrđivanja, procjene i odlučivanja o agencijskim naknadama.

Uzrok poteškoća s kojima se agencije i oglašivači susreću po pitanju naknada jest brkanje procjene troškova (costing) i određivanja cijena (pricing). To su dvije potpuno različite stvari. Jedna iziskuje temeljito proučavanje i analizu, a druga iziskuje kreativnost i inovacije. Važno je znati trošak koji će agencija za oglašavanje snositi za usluge koje obavlja za svojeg klijenta, ali druga je stvar znati kako odrediti cijenu svojih usluga.

- Procjena troškova je objektivna i taktička. Određivanje cijena je subjektivno i strateško.
- Za procjenu troškova primjenjuju se formule. Za određivanje cijena iziskuje sposobnost prosudbe.

Poanta određivanja cijena je vrijednost, a ne trošak – upravo zato u određivanju cijena trebaju sudjelovati različiti stručnjaci, a ne samo tim zadužen za financije. Tomu možemo pridodati činjenicu da se cjenici rada u drugim djelatnostima pružanja profesionalnih usluga (npr. u odvjetništvu, računovodstvu, savjetodavnim djelatnostima) obično ne razlažu na komponente troška i dobiti.

Razlaganje cjenika rada agencija na komponente koje se temelje na troškovima (trošak rada, opći troškovi i dobit) nije djelotvorno, učinkovito niti relevantno za klijente i za agencije. Osim toga, agresivni pregovori o cjeniku koji se temelji na troškovima mogu uzrokovati gubitak uzajamnog povjerenja i raspiriti neproduktivnu pristranost.

U najboljem interesu odnosa agencije i oglašivača jest da se obje strane usredotoče na radni učinak koji očekuju, predmete isporuke koje agencija treba proizvesti i vrijednost koju obje strane pridaju agencijskim uslugama.

HURA preporučuje da nakande i cjenici agencija odražavaju vrijednost, složenost i kvalitetu pruženih usluga te da se ne temelje na razloženim komponentama troška i dobiti agencije.

Andrea Štimac, voditelj radne skupine HURA-e

SADRŽAJ

UVOD	2
SADRŽAJ	3
1 DOBRA PRAKSA PRAVEDNE NAKNADE ZA AGENCIJE	4
1.1. Agencijska naknada je važna	5
1.2. Kontekst trenutnog tržišta	6
2 NAČELA ZA PREGOVARANJE O NAKNADI	7
2.1. Definiranje zadatka	7
2.2. Morate poznavati svojeg klijenta kako biste znali svoje troškove	7
2.3. Izrada strukture troškova	7
2.4. Podešavanje prijedloga	8
3 VRSTE MODELA NAKNADA	10
3.1. Naknada koja se temelji na proviziji	10
3.2. Naknada koja se temelji na satnici	10
3.3. Naknada koja se temelji na vrijednosti	11
4 KLJUČNE METODE OBRAČUNAVANJA NAKNADE KOJE SE MOGU PRIMJENJIVATI SAMOSTALNO ILI U KOMBINACIJI S DRUGIMA	12
4.1. Paušal (eng. Retainer fee, Resource Package Fees)	12
4.2. Naknada za projekt (eng. Project Fee)	13
4.2.1. Cjenik (eng. Rate Card)	14
4.3. Različite naknade vezane za utrošene sate (eng. Variable fee based on actual time spent)	14
4.4. Proporcionalna naknada + bonus (eng. Scale fee and bonus)	15
4.5. Naknada za koncept (eng. Consultancy and concept fees)	16
4.6. Licenca (eng. Licensing fee)	16
4.7. Naknada za rezultat ili „gotov proizvod“ (engl. output or ‘off-the-shelf’ rate fee)	17
4.8. Provizija (eng. Commission fee)	17
4.9. Sustav plaćanja prema rezultatima (eng. Payment by results)	18
4.10. Naknada koja se temelji na vrijednosti (engl. value-based remuneration)	19
4.10.1. Provizija prema kliznoj skali (dodatak proviziji)	21
4.10.2. Naknada za „integriranu komunikaciju o brendu“	21
4.10.3. Poticaji	21
4.10.4. Trend prema „hibridima“	21
5 RAZLIKA U UTVRĐIVANJU AGENCIJSKE NAKNADE U NOVOM I U POSTOJEĆEM POSLOVNOM ODNOSU	22
6 PREPORUKE	23
7 DESET TOČKA KOJE DIJELE NAJBOLJI UGOVORI O NAKNADI	25

1. DOBRA PRAKSA PRAVEDNE NAKNADE ZA AGENCIJE

Plaćate li svojoj agenciji fiksnu proviziju ili naknadu za njen rad?

Dvojite li oko toga kojem aspektu vašeg poslovanja agencija dodaje najviše vrijednosti?

Jeste li u nedoumici oko toga dobivate li od svoje agencije vrijednost za uloženi novac?

Želite li da agencija preuzme veću odgovornost za postignute rezultate?

Jeste li nervozni zbog nedostatka transparentnosti odnosa s agencijom?

Smatrate li da provizija ili naknada mora biti toliko mala da vaša agencija ne ostvaruje dobit?

Jeste li se zapitali koji alternativni modeli možda postoje?

Ako ste agencijski klijent i vaš odgovor na neko od ovih pitanja je potvrđan, ovaj vodič napisan je upravo za vas.

Agencijska naknada jedan je od najvažnijih čimbenika koji utječu na odnos klijenta i agencije, no za mnoge menadžere ona je nerazumljiva. Današnje mogućnosti obračunavanja naknada mnogo su raznolikije i kompliciranije nego u ne tako davnom prošlom stoljeću, kada su prevladavale provizije za medije.

Temeljito razumijevanje čimbenika koji utječu na troškove agencija i utjecaj koji ugovori o naknadama mogu imati na motivaciju, mogućnosti i sposobnosti agencija ključni su za učinkovito pregovaranje i upravljanje odnosima s agencijama, bez obzira na odabranu metodu obračunavanja naknade ili vrstu agencije.

Iako ne postoji univerzalno rješenje, najbolji ugovori o agencijskim naknadama izrađeni su u korist i klijenta i agencije. Ugovor o naknadi koji je nepovoljan za bilo koju od strana u konačnici će biti nepovoljan za obje strane. Posljedica nepravednog ugovora o naknadi uglavnom će biti nereproduktivan odnos klijenta i agencije koji bi mogao dovesti do sukoba i raskida odnosa često na obostranu štetu.

Nadamo se da će vam ovaj dokument pružiti podršku i ponuditi smjernice kojima ćete lakše utvrditi pristup naknadama koji će biti od uzajamne koristi za vas i za vaše agencije.

Konačan cilj ovog dokumenta razvoj je poslovnog odnosa agencije i klijenta u kojem su obje strane u dobitnom položaju. Dok se agencija i klijent ne usuglase o sustavu naknada koji im odgovara i koji istovremeno zadovoljava potrebe obje organizacija, na temu naknada trošit će se neproporcionalna količina vremena i emocija.

Kako bi se mogli usuglasiti o tome što im odgovara, ključno je da klijenti i agencije uvide da su ugovori o naknadama sredstvo za ostvarivanje željenih poslovnih ciljeva obje strane. Izazov je u tomu da valja promisliti i utvrditi što točno ugovoreni odnos omogućuje i klijentu i agenciji. Nadamo se da će vam ovaj dokument pomoći da razmislite o ovim pitanjima.

U slučaju takvog natječaja nužno je da oglašivač postavi strogo definiran upit sa definiranim budžetom, definiranim rasporedom budžeta po mediju te unutar medija (day part mix, pozicije i sl.) te definiranom ciljnom grupu na kojoj se daje cijena medija.

Andrea Štimac, Slaven Fischer, Kristina Laco, Nikola Vrdoljak, Iris Žarkov Štambuk

1.1 Agencijska naknada je važna

HURA čvrsto vjeruje da agencije trebaju primati pravednu naknadu za rad koji pružaju svojim klijentima. Prilikom utvrđivanja metode obračunavanja naknade sve bi se agencije trebale voditi istim ciljevima koji uključuju:

1. povrat svih troškova povezanih s uslugama koje agencija pruža;
2. ostvarivanje pravedne i razložne dobiti;
3. priznanje kreativne prirode djelatnosti.

Agencija se nikada ne bi smjela obvezati na precizno definiran plan naknade prije nego što istraži vlastite potrebe. Agencija treba isplatiti povrat na uložena sredstva vlasnika. Mora platiti poreze. Treba rasti, ako ni zbog čega drugoga, onda zbog toga da može držati korak s inflacijom. Treba privlačiti talentirane pojedince i pružati stimulirajuću okolinu za njihov rad. Također ih treba moći zadržati i nagraditi. Mora uspostaviti svoj identitet na tržištu koji će biti vrijedan poštovanja. Sve navedeno ciljevi su uprave agencije koji se mogu ostvariti samo povratom troškova i ostvarivanjem dogovarajuće dobiti.

Agenciji su stoga potrebni odgovori na tri pitanja:

- Koliki je stvarni trošak usluge koju agencija nudi?
- Koliku je dobit potrebno ostvariti?
- Kada se zbroje troškovi i dobit, kolika je naknada potrebna?

Pitanje o iznosu koji treba platiti agenciji treba postaviti prije pitanja o načinu plaćanja agenciji. Metoda obračunavanja naknade dolazi nakon toga.

Nedvojbeno je da klijenti i agencije moraju pregovarati i usuglasiti se o svim metodama obračunavanja naknade. Uzimajući u obzir ove čimbenike i ostale pojedinosti o kojima se raspravlja u ovom dokumentu nadamo se da možemo pomoći u boljoj provedbi ovog postupka.

Najproduktivniji i najuspješniji odnosi klijenata i agencija temelje se na konceptu partnerstva koje je od uzajamne koristi. Ako je naknada neodgovarajuća, agencije su često prisiljene smanjiti investiciju i opseg usluge klijentima. To u konačnici utječe na kvalitetu kreativnog rada te, neizbježno, na odnos agencije i klijenta.

1.2 Kontekst trenutnog tržišta

Povijesno gledano, vlasnici medija i agencije za oglašavanje poslovali su prema sustavu provizija. Ako je provizija iznosila 15 posto, to je značilo da za svakih 100 kuna kupljenog medijskog prostora/vremena mediji agenciji za oglašavanje naplaćuju 85 kuna. Kada je agencija klijentu naplatila 100 kuna, primila bi proviziju koja je iznosila 15 posto bruto cijene medija odnosno 17,65 posto neto troška agencije. Agencija je dakle klijentu za proizvodnju zaračunavala 17,65 posto na svoj neto trošak dobavljača. To se smatralo standardom za ugovore koji su podrazumijevali sveobuhvatnu uslugu, što je oglašivačima omogućavalo fleksibilnost pregovaranja o dvjema sastavnicama ako su poslovali prema ekonomiji razmjera ili im nije bila potrebna sveobuhvatna usluga.

Tijekom proteklih desetljeća puno toga se promijenilo u praksi određivanja agencijske naknade - od relativno jednostavnih dana provizije, kada se nije pregovaralo o cijeni, do složenih rješenja temeljenih na agencijskim satima, kakva danas prevladavaju.

Živimo u vremenima kada se pregovara oko svega. Brojne kompanije prebacile su pregovore s agencijama iz marketinških i komunikacijskih odjela svojim odjelima nabave. Ovi specijalizirani komercijalni timovi su analitičniji i imaju velike zahtjeve od agencije što se tiče prijedloga i primjera iz prakse utvrđivanja agencijske naknade. Dok zahtijevaju veću transparentnost, istovremeno je vjerojatnije da će podcijeniti agenciju i potrebe njenog poslovanja fokusirajući se primarno na samo svoje poslovne ciljeve. U biti, naravno, i oglašivači i agencije žele isto: zaradu i rast svoje tvrtke.

Iz navedenog proizlazi da bi tržištu dobro došao uvid u najbolje primjere iz prakse, par savjeta o alatima i tehnikama pregovaranja te malo inspirativnih misli koje će utjecati na razvoj budućih modela odnosa klijenata i agencija. To su razlozi koji su potaknuli sastavljanje ovih smjernica.

Kao i kod svih pregovora, priprema i vladanje temom ključni su za ishod u kojem svi pobjeđuju te vam sa zadovoljstvom predajemo ove smjernice za koje se iskreno nadamo da će pomoći.

HURA će nastaviti pratiti trendove i razvijati znanja o praksi agencijskih naknada te raditi i s klijentima i s agencijama kako bi u budućnosti razvijala učinkovitije modele utvrđivanja agencijske naknade.

2. NAČELA ZA PREGOVARANJE O NAKNADI

2.1 Definiranje zadatka

Početna je točka razumjeti komunikacijske ciljeve klijenta i zadatke koje je potrebno ispuniti. To će odrediti prirodu usluga koje će se pružati.

Agencija i klijent trebaju se usuglasiti o tome što ti ciljevi i zadaci znače za resurse agencije.

Potrebe će biti kombinacija sljedećeg:

- područja u kojima je potrebno pružiti usluge;
- predviđene razine aktivnosti u svakom području;
- načina na koji klijent očekuje da će se agencija povezati s njegovom organizacijom.

Posljednja točka snažno će utjecati na profitabilnost agencije. U njoj je srži stvarni autoritet za donošenje odluka koji menadžer ima naspram autoriteta koji pretpostavlja da ima. Suradnja s bilo kojom organizacijom čija je uprava podijeljena na više razina i koja može reći „ne“, ali nije ovlaštena za davanje odobrenja, bit će skupa za društvo koje posluje u uslužnim djelatnostima.

Visokopozicionirani klijenti trebati će biti potpuno iskreni sami sa sobom o radnim tokovima i procesima vlastite organizacije. Hoće li njihovi djelatnici biti jednako svjesni potrebe da se resursima agencije upravlja bez nepotrebnih gubitaka? Hoće li, uslijed želje da unaprijedi svoj brend, proizvod ili organizaciju, poštovati ne samo duh u kojem se sklapa ugovor nego i odredbe bilo kojeg budućeg ugovora s agencijom?

Ova faza završava kada klijent izloži svoje potrebe u pisanom obliku, a agencija ponudi privremenu definiciju opće strukture koja je potrebna za pružanje usluge.

2.2 Morate poznavati svojeg klijenta kako biste znali svoje troškove

- Razmotrite svoje iskustvo s određenim klijentom ili s drugim klijentima sličnih obilježja.
- Najveća mogućnost za pogreške krije se kod onih klijenata za koje se čini da iziskuju malu količinu aktivnosti; to su najčešće klijenti s velikim brendovima, velikim kampanjama i za koje se čini da im ne trebaju materijali koji se brzo mijenjaju. To mogu biti i klijenti koji provode centralizirane kampanje u više zemalja.
- Koliko često klijent zahtijeva nov kreativni rad? Klijenti kojima je nov kreativni rad potreban otprilike jednom godišnje imat će potpuno drugačija očekivanja po pitanju vremena

potrebnog za ispunjavanje zadatka od klijenata koji takvu potrebu imaju svaki tjedan.

2.3 Izrada strukture troškova

- Trebate u potpunosti razumjeti svoju internu strukturu troškova (koju na zahtjev možete, ali i ne morate obznaniti svojim klijentima).
- Izradite pregled vjerojatnih troškova u skladu s pristupom „odozdo prema gore“.
- Započnite s resursima koji su potrebni za vođenje projekta i strateško planiranje koje ćete navesti u iznosima i razinama iskustva. Ovo će biti iznos koji je najmanje promjenjiv.
- Procijenite kreativne resurse (prilikom ove procjene može doći do znatnih pogrešaka).
- Djelatnici i vrijeme potrebno za proizvodnju bit će usko povezani s količinom kreativnog rada.
- Troškovi za medije mogu se procijeniti po analogiji s drugim klijentima slične veličine i sličnih obrazaca upotrebe medija.
- Sve prethodno navedene iznose usporedite sa stvarnim postojećim iznosima za slične klijente, kao i s agencijskim standardima (pri čemu kao osnovicu upotrijebite iznos za vođenje projekta).
- Unesite završne prilagodbe, uzevši u obzir posebnosti pojedinog klijenta.

Nakon što napravite sve navedeno trebali biste biti u položaju da možete dati utemeljenu preporuku o metodi obračunavanja naknade koja najbolje odgovara pojedinom klijentu. Naravno, kod specijaliziranih digitalnih, medijskih, agencija za odnose s javnošću ili agencija za organizaciju događanja koje imaju drugačije zadatke i procese rada ovi koraci mogu biti različiti, ali nit vodilja u izradi strukture troškova je ista.

2.4 Podešavanje prijedloga

Bez obzira na to koliko je prijedlog dobar, klijent može dati prigovor na temelju bilo čega od sljedećeg:

- predložene usluge pogrešno su protumačene;
- prijedlog sadrži neprihvatljive prosudbe o funkcioniranju odnosa;
- smatra da su troškovi osoblja agencije previsoki;
- iznos ukupnog troška agencije veći je od onog što si klijent može priuštiti.

Pogrešno tumačenje usluga

Sada valja prilagoditi tumačenje (a vjerojatno i prijedlog obračuna naknade) kako bi agencija i klijent mogli započeti provedbu projekta s jednakim razumijevanjem.

Kako će teći postupak

Ako nakon daljnjih rasprava još uvijek postoje nesuglasice, privremenim ugovorom o naknadi definirajte razdoblje dogovora. Po završetku tog razdoblja, ponovno procijenite situaciju prema stvarnom iskustvu.

Previsoki troškovi osoblja

Provjerite je li razlog za to:

- neslaganje o razini znanja i vještina koja je potrebna za određene funkcije;
- nedostatak znanja o tome što se događa iza kulisa agencije;
- procjena da su troškovi za plaće pojedinaca u agenciji previsoki;
- nesporazum o tome kako se obračunava naknada na troškove vanjskih suradnika odnosno izravnih troškova koje agencija ima u radu za klijenta.

U svakom od navedenih slučajeva agencija može objasniti svoje pretpostavke ili metodu koju primjenjuje ili potrebu za upravo takvim agencijskim timom kakav je predložen, sa svim onim članovima tima koje klijent vidi ili ne vidi, a potrebni su za obavljanje posla. Plaće kreativaca mogu predstavljati posebno važno pitanje jer kreativni talent nije povezan s dobi, sveučilišnom diplomom ili drugim kvalifikacijama. Primjerice, manjak talenta na tržištu određuje vrijednost talenta, a tržište određuju nagrade pojedinaca. U specijaliziranim agencijama traže se specifična znanja i vještine koje oni koji ih imaju često ne stječu kroz formalno obrazovanje te je i u ovim slučajevima trošak zaposlenika agencije određen odnosom snaga na tržištu rada.

Klijent smatra da je ukupan iznos previsok

Preispitajte broj i opseg usluga koje treba pružiti i pristanite ukloniti one koje su najmanje važne, odnosno smanjiti opseg. Prijedlog se tada može prilagoditi kako bi bio bliži ili po mogućnosti odgovarao prihvatljivom iznosu.

Pregovori o naknadi

Postoji još nekoliko točaka koje trebate uzeti u obzir prije nego se upustite u pregovore.

1. Ne brzajte. Dogovorite rokove i pridržavajte ih se.
2. Čitav postupak pregovora trebale bi voditi iste osobe koje bi njihove organizacije trebale ovlastiti za prihvaćanje ugovornih obaveza.
3. Klijenti su uglavnom bolje izvježbani u pregovaranju od agencija, pogotovo kada pregovore vodi odjel nabave. Agencijama se preporučuje da utvrde koji je djelatnik najbolje osposobljen za pregovaranje, omogućite toj osobi dodatno osposobljavanje i odrede da upravo taj djelatnik vodi sve važne pregovore o naknadama u ime agencije. Kod ugovaranja novih poslova vrlo često je to čelna osoba ili jedna od osoba iz uprave agencije. Kod pregovaranja o nastavku postojećih ugovornih odnosa to može biti i neki drugi djelatnik agencije koji ima odgovarajući senioritet. Uloga agencijskog djelatnika zaduženog za određeni projekt bila bi da djelatniku koji vodi pregovore pruža potporu svojim opsežnim poznavanjem klijenta. Preporuča se da osoba koja je zadužena za svakodnevni odnos agencije i klijenta ne preuzima glavnu ulogu u pregovorima koji mogu prerasti u sukob čak i kada se postupa u skladu sa smjernicama.

3. VRSTE MODELA NAKNADA

Prvi korak prema razumijevanju agencijskih naknada jest definirati osnovne metode koje se danas primjenjuju.

Tri najčešće metode su „provizije“, „satnice“ i „poticaji prema rezultatima“. Marketinški i komunikacijski stručnjaci sve se više koriste naprednim metodologijama kao što je „naknada koja se temelji na vrijednosti“ kako bi se agencije usredotočile na ishode koje trebaju isporučiti, umjesto da se agencijama plaća na temelju razine napora koji je uložen kako bi se postigli ti ishodi.

Naknada koja se temelji na proviziji – agencija zarađuje postotak od fakturiranih izdataka za medije ili usluga trećih strana.

Naknada koja se temelji na satnici – agencija zarađuje naknadu koja se obračunava po satu na temelju upotrijebljenih resursa.

Naknada koja se temelji na vrijednosti – agencija ostvaruje dobit na temelju vrijednosti koju stvori za klijenta.

Danas je u porastu trend klijenata koji, umjesto provizija, naplate obračunavaju modernim modelima koji se temelje na satnici i na vrijednosti. Neki kombiniraju te modele kako bi nastao hibridni model plaćanja satnice s dodatnim poticajem koji je povezan s rezultatima.

3.1 Naknada koja se temelji na proviziji

Agencija zarađuje proviziju u postotcima koja se obračunava na varijabilne fakturirane izdatke (za medije).

Model naknade koja se temelji na proviziji omogućuje (medijskim) agencijama da zadrže postotak klijentova proračuna (za medije) kao naknadu za svoje usluge upravljanja tim proračunom i ulaganja tog proračuna. Agencijska provizija izvorno je iznosila 15 posto, no u novije vrijeme provizije od 1-3 posto ili manje nisu rijetkost za medije izvan interneta zbog sve veće konkurentnosti među agencijama koje se trude pridobiti klijente s velikim proračunima. Agencijama je vrlo teško poslovati bez gubitka čak i kada provizija (za medije) iznosi manje od 4-7 posto.

	POZITIVNO	NEGATIVNO
KLIJENT	Predvidljivi troškovi Ne iziskuje opsežno upravljanje Lako pregovorima sniziti cijenu	Agenciju pretvara u „dobavljača nabave“ Nemoguće je dobiti uslugu koja je medijski neutralna Promiče kulturu zadržavanja rabata
AGENCIJA	Predvidljiv prihod koji se temelji na budžetu Lako je doimati se konkurentnim Lako je dodijeliti manje resursa projektima	Prihod robuje promjenama klijentova budžeta Ponuda agencije pretvara se u robu Ne prepoznaje se vrijednost dobrog rada

3.2 Naknada koja se temelji na satnici

Agencija zarađuje naknadu koja se obračunava po satu na temelju upotrijebljenih resursa.

Ovaj oblik agencijske naknade trenutačno je metoda za koju se opredjeljuje sve veći broj klijenata koji se odmiču od modela naknade koja se temelji na proviziji. Obračunava se na temelju očekivanog

troška rada koji će biti potreban za provedbu projekta, uključujući opće troškove agencije u iznosu od 50 – 120 posto na koje se dodaje profitna marža koja može iznositi do 15 posto. Alternativno, agencija klijentu prezentira standardni cjenik sati za sve predložene članove tima i predviđa potreban mjesečni broj sati za svakog člana tima potreban za obavljanje poslova obuhvaćenih ugovorom. Ugovorom se regulira i eventualno prekoračenje ugovorenog fonda sati, kao i način izvještavanja i plaćanja prekoračenja te eventualni popusti na standardne cijene sati u određenim uvjetima. Agenciji omogućuje zajamčeni prihod bez obzira na promjenjive budžete i uspješnost klijentova poslovanja.

	POZITIVNO	NEGATIVNO
KLIJENT	Veća transparentnost Osigurava neutralnost agencije u odabiru medija i eventualno drugih partnera U određenim slučajevima omogućuje uvid u opće troškove i dobit agencije	Vrijeme postaje valuta Može nagraditi sporost i neučinkovitost Agenciji jamči dobit bez postizanja rezultata
AGENCIJA	Jamči prihod agenciji Predvidljiva profitna marža Mogućnost planiranja (i maksimalnog iskorištavanja) resursa	Donekle ograničava pristup prihodu od rabata U određenim slučajevima otkriva operativne i opće troškove agencije, čineći ju ranjivijom u odnosu na konkurenciju

3.3 Naknada koja se temelji na vrijednosti

Agencija ostvaruje dobit na temelju vrijednosti koju dodaje klijentovu poslovanju.

Sustav koji se temelji na vrijednosti u sklopu kojeg agencija ostvaruje dobit na temelju vrijednosti koju dodaje klijentovu poslovanju. Agenciji omogućuje udio u rizicima i nagradama ulaganja (u medije) te time agencija preuzima veću odgovornost za vrijednost koju stvara. Uvodi jači osjećaj partnerstva u odnos klijenta i agencije time što agenciji omogućuje da jamči točku pokrića nakon koje agencija zarađuje svu svoju dobit na temelju svog radnog učinka.

	POZITIVNO	NEGATIVNO
KLIJENT	Usklađuje agenciju s ciljevima klijenta Potpuna transparentnost agencije Agencija je odgovorna za vrijednost koju dodaje Financijski rizik je manji nego u sklopu modela koji se temelji na tarifi	Naporan rad za pokretanje suradnje Iziskuje upravljanje opsegom posla Iziskuje određenu količinu revizija i procjena
AGENCIJA	Prilika za ostvarivanje bolje profitne marže Pouzdana prihod koji se može planirati Agenciju podiže do statusa cijenjenog partnera	Marketinška komunikacija je samo jedan dio onoga što utječe na prodaju i profit. Previše faktora je van kontrole agencije.

4. KLJUČNE METODE OBRAČUNAVANJA NAKNADE KOJE SE MOGU PRIMJENJIVATI SAMOSTALNO ILI U KOMBINACIJI S DRUGIMA

1. Paušal
2. Naknada za projekt
3. Različite naknade vezane za utrošene sate
4. Proporcionalna naknada + bonus
5. Naknada za koncept
6. Licenca
7. Naknada za rezultat ili „gotov proizvod“
8. Provizija
9. Sustav plaćanja prema rezultatima (PBR)
10. Naknada koja se temelji na vrijednosti

Osim navedenih, dobro je poznavati i sljedeće metode:

Provizija prema kliznoj skali (dodatak proviziji)

Naknada za „integriranu komunikaciju o brendu“

Poticaji

Trend prema „hibridima“

Najpravednija naknada mogla bi biti mješavina vrsti naknada. Na primjer, paušal se može primjenjivati u kombinaciji s naknadom za projekt, pri čemu se dodatni prihod iznad iznosa koji se mogao zaraditi osigurava mehanizmom plaćanja prema rezultatima. Međutim, primjena ovakvih hibridnih metoda i dalje treba biti u skladu s prethodno navedenim načelima. Važno je napomenuti da za pregovaranje, dogovaranje i upravljanje modelima naknada nisu nadležni samo stručnjaci za nabavu i financije; marketing odnosno komunikacije moraju biti u potpunosti uključeni u razgovor.

4.1 Paušal (eng. Retainer fee, Resource Package Fees)

Paušal je razvijen kao prikladan način obračunavanja agencijske naknade u razdoblju kad se planiranje i zakup medija odvojio od kreative. Oko dvije trećine agencijskih ugovora zasnovano je na paušalu. Paušal za određeno razdoblje (obično jednu godinu) se unaprijed dogovori i isplaćuje mjesečno. Najčešće se ugovor o paušalu temelji na dogovorenom detaljnom opisu posla za definirano razdoblje te pokušava odraziti vjerojatnu količinu posla. Paušal se obično temelji na troškovima po zaposleniku (tj. toliko ljudi po % njihove ukupne radne godine), iznosu za režije i dodatnom iznosu koji predstavlja čistu zaradu odnosno na standardnoj agencijskoj satnici za angažman djelatnika agencije.

Opseg posla i agencijski plan resursa trebaju se detaljno razraditi: različiti faze aktivnosti moraju biti odvojeni prema doprinosu potrebnom od ljudi s određenim vještinama i na određenim pozicijama da se projekt završi. Od toga će nastati raspored sa satima i njihovom cijenom što se može prebaciti u jedinstvenu cijenu prema klijentu koja se može naplaćivati mjesečno. Savršeni ugovor o paušalu mora uzeti u obzir duži period tako da se temeljna formula ne mora dogovarati svaku godinu. Alternativno, agencije imaju standardne cjenike sati za pojedine pozicije i one su temelj za pregovore o paušalu. U praksi se detaljni opseg i opis posla mijenja iz godine u godinu i zbog toga se i paušal mora prilagođavati.

Prednosti:

- Agencija zna zaradu za sljedeću godinu i može planirati zapošljavanje i ostale servisne usluge. Ovo pomaže agenciji da predvidi svoje prihode.
- Isto vrijedi i za klijenta koji može precizno rasporediti troškove agencije u svoj proračun.
- Svi ostali troškovi trećih strana koji su nastali tijekom rada na projektu, uključujući proizvodnju, naplaćuju se u neto iznosu.
- Ova metoda može potaknuti holistički način razmišljanja o komunikacijama koji je medijski ili u odnosu na druge partnere neutralan jer nije vezan uz posebne troškove za medije ili provizije.

Nedostaci:

- Sustav s paušalom ne može biti zadovoljavajući ako se opseg zaduženja ne definira točno.
- Paušal je sustav temeljen na inputu i zato manje precizan od sustava temeljenih na outputu. Nije izravno vezan uz rezultate agencije. Ne potiče agenciju da bude proaktivnija.
- Često iziskuje dosta vremena za pregovaranje i primjenu, pri čemu i klijentu i agenciji stvara povećane opće troškove.

4.2 Naknada za projekt (eng. Project Fee)

Naknade za projekt alternativa su fiksnom godišnjem paušalu, a naknade se određuju za svaki projekt. Ovaj sustav obično nije prikladan za dugogodišnje klijente iako postaje sve češći za klijente kao mehanizam za određivanje poslova koji se javljaju samo jednom. Naknade za projekt često se koriste za ad hoc ili dodatne usluge i u specijaliziranim poljima kao što su direktni marketing, odnosi s javnošću u svrhu podrške marketinškoj komunikaciji i promocije. Odgovaraju klijentima koji žele raditi s agencijama na projektima ili idejama koje su dodatak njihovim glavnim potrebama za oglašavanjem. Ova metoda obično donosi više novaca od paušala jer agenciji ne pruža sigurnost. Obično ova naknada pokriva planiranje i kreativnu, a produkcija ili implementacija se naplaćuje dodatno kao dio cijelog proračuna projekta.

Prednosti:

- Idealno za dodatnu zaradu.
- Jednostavno je kontrolirati troškove ako se oni dobro procjene.
- Odražava klijentove potrebe.
- Prikladno za integrirane usluge ili za posebne niše u tržištu.

Nedostaci:

- Prekratki ugovor ne potiče partnerstvo i dugoročnu izgradnju brenda.
- Agencija ne može zaposliti ljude s istom sigurnošću koju joj daje godišnji ugovor, osim ako na početku godine nije određen detaljan opseg posla za cijelu godinu.
- Teško graditi kontinuiran odnos ili posebno nagraditi agenciju za njene rezultate.

4.2.1 Cjenik (eng. Rate Card)

Sadržaj cjenika može biti vrlo raznolik – od mnoštva sveobuhvatnih cijena po satu za različite resurse do detaljnih popisa naknada za usluge koje se naručuju ovisno o projektu. To najbolje odgovara oglašivačima koji ne mogu odrediti opseg posla ili im opseg posla izuzetno varira i često je nepredvidljiv jer agencije naplaćuju različite naknade s obzirom na količinu posla na temelju dogovorenog cjenika. Problem s cjenicima, a posebice sa sveobuhvatnim cjenicima po satu, jest taj da ih je vrlo teško usporediti i ocijeniti prema referentnim vrijednostima jer pristup sadrži izuzetno mnogo varijabli.

Postoje dvije metode obračunavanja cijene po satu koje mogu primjenjivati i kreativne i medijske agencije. Obje metode – **cjenik prema ulozi djelatnika i kombinirana cijena** – objašnjene su pomoću primjera na poveznicama koje se nalaze na desnoj strani.

U prvoj se metodi za svakog člana tima koji radi na klijentovom projektu naplaćuje različita cijena. To nazivamo **cjenikom prema ulozi djelatnika** i tada se istovremeno primjenjuje više cijena. Predložak možete pronaći na stranici <http://hura.hr/dobra-praksa/>.

U drugoj se metodi za svakog člana tima koji radi na klijentovom projektu naplaćuje ista cijena po satu. To nazivamo **kombinirana cijena** i tada se primjenjuje samo jedna cijena.

Kako bi se izračunala stvarna kombinirana cijena potrebno je jasno odrediti opseg posla koji treba odraditi za klijenta, a traženi doprinos svakog člana tima mora biti usklađen s njegovim doprinosom u svim ostalim projektima za koje se primjenjivala kombinirana cijena. IAPI preporučuje kombinirane cijene po satu koje su navedene u primjerima u nastavku na temelju odgovora članova IAPI-ja koji su sudjelovali u istraživanju. Predložak možete pronaći na stranici <http://hura.hr/dobra-praksa/>.

4.3 Različite naknade vezane za utrošene sate (eng. Variable fee based on actual time spent)

Sustav nije toliko uobičajen kod ugovora kreativnih agencija, ali se često nalazi u ugovorima o ostalim marketinškim uslugama (npr. direktni marketing, promocije i odnosi s javnošću). Naknade se temelje na utrošku realnih sati te utvrđenom cjeniku za svako pojedino radno mjesto. Cjenik unaprijed utvrđuje agencija i predstavlja ga klijentu te su pojedinačne cijene predmet pregovora, ovisno o opsegu i složenosti posla. Kada se unaprijed utvrđuje opseg posla, agencijski tim i procijeni fond sati potreban za obavljanje posla te na temelju toga ugovori fiksna mjesečna cijena, ovaj je model vrlo sličan paušalu. Ukoliko takav dogovor nije postignut unaprijed postoji bitna razlika u odnosu na paušal: konačna cijena se obračunava nakon završetka projekta (prema utrošenim satima), a ne unaprijed (prema unaprijed dogovorenoj računici odnosno satnici).

Prednosti:

- Relativno lako se provodi, pod uvjetom da agencija bilježi utrošene sate i da se oni redovno dostavljaju klijentu.
- Odražava potrebe klijenta i aktivnost agencije; dopušta fleksibilnost ako se budžet ili opseg posla promijene.
- Omogućava agenciji da ostvari profit temeljen na jasno definiranim procesima i stvarnim procesima.

Nedostaci:

- U kritičnim fazama pregovora ni klijent ni agencija ne znaju unaprijed u što se upuštaju. Klijent ne može napraviti proračun s točnim iznosima, a agencija ne može planirati troškove. (Moguće je da klijent uvijek misli da plaća maksimalan, a agencija da dobiva minimalan iznos.)
- Postoji problem povjerenja jer sustav izravno ne nagrađuje učinkovitost. Što više vremena agencija provede na određenom projektu veća je i njena zarada, osim ako ugovor nije vezan za opseg posla i utvrđenu cijenu za njega.

4.4 Proporcionalna naknada + bonus (eng. Scale fee and bonus)

Klijent agenciji isplaćuje 'plaću' koja je fiksni postotak ili prodaje ili godišnjeg budžeta. U slučaju da se proporcionalna naknada veže uz prodaju uključen je bonus tj. ako se prodaja poveća za npr. 8 posto toliko se poveća i agencijska naknada. Ako je proporcionalna naknada vezana uz budžet bonus postaje konvencionalniji »sustav plaćanja prema rezultatima« i može se izračunati prema kombinaciji subjektivnih i objektivnih elemenata.

Prednosti:

- Najbolje odgovara društvima koja posluju u području robe široke potrošnje koja se brzo prodaje (FMCG) gdje je prodaja ključni pokazatelj uspješnosti.
- Ovaj model temelji se na pretpostavci da je i za agenciju i za klijenta bolje ako se agencijska naknada veže uz klijentov uspjeh, a ne uz broj sati utrošenih od strane agencije.
- Agenciji se isplaćuje naknada prema rezultatima njene marketinške komunikacije. Ako se prodaja poveća, poveća se i naknada.
- Ako se proporcionalna naknada temelji na marketinškom proračunu agenciji se isplati ako se poveća volumen aktivnosti - i za razliku od klasične provizije, ova metoda je neutralna što se tiče korištenja medija.

Nedostaci:

- Teže izvedivo van područja FMCG i posebno u uslužnim industrijama u kojima prodaja možda i neće biti glavni pokazatelj uspjeha.
- Na ovu zaradu se može teže unaprijed računati nego na proviziju i paušal jer se naknada ne veže za opseg posla i potrošnju za medije.
- Temeljiti agencijsku naknadu samo na klijentovim rezultatima nije pošteno prema agenciji. Marketinška komunikacija je samo jedan dio onoga što utječe na prodaju i profit. Previše faktora je van kontrole agencije: djelovanje konkurencije, ekonomske promjene, distribucija, intervencije tržišnih regulatora itd.
- Neke usluge marketinške agencije nisu direktno vezane za prodaju.

4.5 Naknada za koncept (eng. Consultancy and concept fees)

Naknada za koncept je jednokratna naknada kojom se pokriva trošak razvijanja kreativnog koncepta kampanje. Temelji se na procijenjenoj vrijednosti ideje i predviđanjima njene uporabe u dogovorenom kontekstu kroz dogovoreni period. Naknada za koncept najbolja je kad klijent traži točno određeni rad koji se ne uklapa u postojeći ugovor između klijenta i agencije. Naknada za koncept, slično naknadi za projekt, obično znači najvišu cijenu zbog kratkog trajanja odnosa. Korištenje koncepta van dogovorenih okvira znači i dodatnu naknadu. Važan faktor je razumijevanje intelektualnog vlasništva koje zakonski pripada onome tko je koncept razvio, osim ako se drukčije ne dogovori. Agencija je vlasnik intelektualnog vlasništva i naknada za koncept znači da je agencija plaćena slično glazbenicima i umjetnicima za korištenje njihovih materijala. Plaća se korištenje ili licenca. Kupovanje ili uzimanje licence za koncept mora se utvrditi pismenim ugovorom koji određuje kad, gdje i kako se koncept može koristiti.

Prednosti:

- Dobar izbor ako klijent želi kupiti ili uzeti licencu prvoklasnog koncepta koji će pridonijeti vrijednosti brenda. Naknada za koncept priznaje vrijednost ideje.

Nedostaci:

- Klijenti trebaju shvatiti da stvaranje kvalitetnog koncepta nije vremenski ograničeno. Obično je nemoguće istovremeno kombinirati obračun utrošenih sati te obračun naknade po konceptu. Kod naknade za koncept jedino je bitna ideja.
- Korištenje kreativnog koncepta van odredbi ugovora može značiti velike probleme.

4.6 Licenca (eng. Licensing fee)

Od naknade za koncept ova se metoda razlikuje u jednoj važnoj stvari. Prema Ugovoru o licenci klijent može odabrati hoće li agenciji platiti za razvijanje koncepta po manjoj cijeni nego što bi platio na temelju naknade po konceptu te odluči platiti licencu nakon što se on odobri. Konvencionalni ugovori omogućuju klijentima da imaju pravo nad intelektualnim vlasništvom materijala kojeg su platili. Agencija zadržava pravo nad intelektualnim vlasništvom dok se ne plati za relevantne materijale. Ali ovaj pristup zahtjeva proviziju ili paušal pri čemu klijent kupuje ova prava kao dio ukupnog dogovora. Naknada za licencu naglašava važnost pravih ideja i koncepta tako da se za njih i plaća posebno te ih se koristi pod licencom. Uz takav dogovor obično je naknada za uslugu smanjena. Licence su sve bitnije za rastuće tržište internetskog oglašavanja.

Prednosti:

- Potiče agencije da stvaraju velike, fleksibilne, dugotrajne ideje koje se mogu pretvoriti u kampanju i koje izgrađuju brand.
- Licence su najbolje u slučajevima kad klijenti žele smanjiti početne troškove.
- Ova vrsta ugovora privlačna je agencijama koje vide potencijal u uporabi koncepata u sadržajima ili programima, filmovima itd. i žele zadržati sva ili dio prava vezanih uz koncept kojeg mogu razviti.
- Naknade za licencu mogu biti odlične za multinacionalne klijente i njihove agencije u slučaju kad se koncept razvijen u jednoj zemlji može koristiti na mnogim tržištima.

Ovaj sustav omogućuje da se dogovori korištenje na svakom tržištu i to po potrebi tako da se izbjegavaju veliki početni troškovi ili nesporazumi koji mogu proizaći iz klijentovih prava za dalje korištenje.

Nedostaci:

- Postoje neke stvari koje su van opsega autorskog prava. Ne postoji autorsko pravo na ideju - samo vizualizacija ideje.
- Slogani se ne mogu zaštititi autorskim pravom nego se moraju registrirati kao zaštitni znak (trademark).

4.7 Naknada za rezultat ili „gotov proizvod“ (eng. output or ‘off-the-shelf’ rate fee)

Ova se metoda primjenjuje samo za rezultate koji se pretvaraju u robu, pri čemu se fiksna cijena po jedinici rezultata može jednostavno dogovoriti. Uglavnom slijedi pristup „plaćanja po kliku“, pri čemu se rezultat može jednostavno izmjeriti i može mu se odrediti cijena.

Prednosti:

- Metoda je jednostavna i lako ju je razumjeti.
- Odražava što klijent kupuje.
- Prikladna je za standardizirane rezultate.

Nedostaci:

- Nije prikladna za rezultate koji se ne pretvaraju u robu.
- Ne odražava činjenicu da se većina predmeta isporuke izrađuje po mjeri za klijente.

4.8 Naknada za rezultat ili „gotov proizvod“ (eng. output or ‘off-the-shelf’ rate fee)

Ovaj sustav u okviru kojeg se agencijska naknada temelji na proviziji koja se zarađuje od vlasnika medija još je uvijek osnovica mnogih ugovora o medijima, no gotovo nigdje se više ne primjenjuje kao jedini način obračunavanja naknade kreativnih agencija. Povijesno gledano, u Ujedinjenom Kraljevstvu odakle ovaj koncept dolazi 15 posto provizije na bruto trošak za medije smatralo se standardnim za ugovore koji su podrazumijevali sveobuhvatnu uslugu – kada je ista agencija pružala kreativne i medijske usluge. Nakon pojave neovisnih medijskih agencija, agencije koje su bile zadužene za razvoj kreativnih materijala kupovale su sve manje i manje medijskog prostora. Danas se 84 posto ugovora o medijima sklapa s neovisnim medijskim agencijama. Čak su i neovisne medijske agencije manje usmjerene prema provizijama; samo 35 posto ugovora o zakupu medijskog prostora u cijelosti se isplaćuje na temelju provizije, a u 24 posto slučajeva provizija se isplaćuje u kombinaciji s nekom tarifom (izvor podataka: PFA). Većina društava koja još uvijek plaća proviziju koristi se nekim oblikom stepenastog dogovora ili klizne skale, a iznos koji treba platiti utvrđuje se pregovorima.

Kreativne agencije još uvijek koriste ovaj model za naplatu usluga rada sa trećim stranama.

Prednosti:

- Jednostavnost u slučaju standardnog oglašavanja. Iznos provizije može se dogovoriti prema razini pružene usluge.

- Jednostavan izračun i provođenje - posebno u slučajevima kao što su globalni multibrand klijenti.
- Obje strane usmjerene su na kvalitetu umjesto na cijenu usluge.
- Provizija služi kao gruba forma »plaćanja prema rezultatima«. Što je veći iznos zakupa medija, agencija više zarađuje. Ako se klijent odluči ne oglašavati, ni agencija neće ništa zaraditi.

Nedostaci:

- Temeljen na iznosu koji se potroši na zakup medija, a ne na opsegu posla. Ne odražava zaradu niti doprinos agencije što predstavlja potencijalan problem za obje strane
- Isto tako, zbog toga što se temelji na količini zakupa, sustav je neprikladan za digitalne agencije i ostale čije se aktivnosti ne odnose na medije.
- Zbog toga što proviziju plaća vlasnik medija, može izgledati i da agencije potiču troškove za medije zbog vlastitih interesa te da nisu neutralne u slučaju kad bi trebale pružiti »komunikacijsko rješenje« koje će imati mali trošak za medije.
- Otkazivanje troškova (često u zadnji trenutak) može imati ozbiljan utjecaj na zaradu agencije koja onda ima malu ili nikakvu mogućnost smanjivanja troškova.

Bez obzira na odabir prethodno navedenih metoda i bez obzira na to primjenjuju li se samostalno ili u kombinaciji s drugima, sve se češće primjenjuje dodatni oblik plaćanja agencije iznad iznosa koji je mogla zaraditi, u obliku mehanizma plaćanja prema rezultatima koji se ponekad opisuje i kao naknada koja se temelji na vrijednosti:

4.9 Sustav plaćanja prema rezultatima (eng. Payment by results)

Plaćanje prema rezultatima (Payment by results - PBR) uključeno je u sve veći broj ugovora pri čemu se iznos koji se daje agenciji temelji na dostignutim, dogovorenim Key Performance indikatorima (KPI) i ciljevima. Namjera je stvoriti situaciju u kojoj svi dobivaju s boljim i mjerljivijim rezultatima za klijenta te potencijalom za značajno veću zaradu agencije. Sustav plaćanja prema rezultatima najbolji je kad se primjenjuje kroz duži niz godina jer vrijeme dozvoljava bolje mjerenje rezultata.

Dogovoreni ciljevi i KPI mogu biti kvalitativni, kvantitativni ili kombinacija. Moraju biti izvedivi i mjerljivi. Ciljevi se trebaju pažljivo razmotriti kako kratkoročni ciljevi ne bi zasjenili dugoročni cilj jačanja branda. Koliko će ova metoda biti dobra u primjeni ovisi o dostupnosti potrebnih podataka i fleksibilnosti marketinškog budžeta. Vrlo je važno da u budžetu i klijentovom financijskom sustavu ima mjesta za dogovoreni PBR.

Kriteriji za isplaćivanje prema sustavu PBR se mogu podijeliti u dva odvojena područja: »objektivne« i »subjektivne«.

Subjektivni: I za klijenta i za agenciju bitno je da dogovore redovni sustav evaluacije odnosa klijent-agencija. Ovaj sustav mora mjeriti uslugu kao i posebne rezultate. Treba omogućiti cjelovitu evaluaciju onoga što klijent i agencija dodaju svom odnosu. Obično to uključuje evaluaciju agencije od strane klijenta i obratno, ali i »samoevaluaciju« klijenta i agencije.

Objektivni: Povećanje profita i drugi ciljevi kao što su prodaja ili povećanje tržišnog udjela ili

vrijednosti branda. Dostizanje određenih komunikacijskih ciljeva (mjereni se njihov utjecaj: podaci o svijesti i stavu prema brendu, istraživanje učinaka oglašavanja, nagrade za kreativnu i Effie), rezultati koji pridonose korporaciji ili brandu.

Prednosti:

- Zbog sve većeg fokusa na odgovornost postaje poželjno da se agencije nagrade - bar djelomično - na temelju rezultata.
- Kod novih klijenata/agencija dobro je definirati što je »uspjeh« i iznos kojeg agencija dobiva za njega, a sve to nakon što se dogovori precizan opseg posla.
- Tržište je sve više postavljeno natjecateljski i PBR daje agencijama priliku da stalno pokazuju svoj rad - te da zarade na njemu.

Nedostaci:

- Često je teško izolirati učinak komunikacija na prodaju i tržišne ciljeve. To može dovesti do dugotrajnih pregovora o točnom mehanizmu PBR-a.
- Sustav PBR može biti komplicirano postavljen i onda dolazi do dugačke diskusije na temu »Na koliki iznos agencija ima pravo?«. (Dobro pravilo je da je sustav loš ako na kraju godine nije očito koliko je agencija zaradila.)
- Klijenti moraju agenciji dati priliku da ostvari punu zaradu. Ako to ne naprave ugrožit će odnos s njom. Pažljivo planiranje budžeta i interni razgovori s klijentovim financijašima nužni su kako bi se osiguralo da sustav ispravno radi.
- PBR bi trebao motivirati agenciju, a može zapravo imati suprotan učinak ako agencija nikako ne uspijeva zaraditi onoliko koliko misli da zaslužuje.

4.10 Naknada koja se temelji na vrijednosti (eng. value-based remuneration)

Neki klijenti uspostavili su sustave naknada koji se temelje na procjeni rezultata i ishoda rada agencije. Najpoznatiji takav sustav jest onaj kada globalni klijent utvrdi osnovnu naknadu koja pokriva agencijski trošak proizvodnje rezultata i na koju se umjesto diskrecijskog bonusa dodaje marža koja se temelji na mjerilima stvarnog radnog učinka. Uzajamno dogovoreni kriteriji za plaćanje radnog učinka uglavnom trebaju biti kvantitativni, a klijent u svojem proračunu treba predvidjeti maksimalan iznos isplate za radni učinak. Sustav plaćanja prema rezultatima (PBR) strukturiran je kao omotač oko ugovorenog sustava osnovne naknade, a naknada koja se temelji na vrijednosti osmišljena je kao potpuni zamjenski sustav u kojem ulazna mjerenja kao što su vremenske tablice postaju nepotrebna valuta. Postoje i primjeri jednostavnijih sustava naknada koje se temelje na vrijednosti koji su namijenjeni lokalnijim, kraćim marketinškim kampanjama.

Prednosti:

- Kao što je slučaj sa sustavima PBR-a, agencije se nagrađuju na temelju radnog učinka i predmeta isporuke.
- Jasan, strukturirani okvir poboljšava klijentovu sposobnost procjene agencijskih sposobnosti i radnog učinka.
- Kriteriji za mjerenje radnog učinka više se temelje na podacima, a odgovornost za uspjeh može se lakše provjeriti.

Nedostaci:

- Pretpostavke klijenata temeljem kojih je izračunao osnovnu naknadu mogu dovesti do toga da profitna marža agencije bude manja od postotka marže.
- Mjerila sustava mogu biti kompleksna i upravljanje njima može iziskivati velike resurse.
- Kriteriji za mjerenje radnog učinka još uvijek sadrže značajan kvalitativni element.

Dodatne metode koje je dobro poznavati:

4.10.1 Provizija prema kliznoj skali (dodatak proviziji)

Koncept metode obračunavanja prema kliznoj skali odnosi se na to da razina agencijske naknade koja se obračunava kao postotak troškova za medije treba padati usporedo s rastom troškova za medije. Temelji se na pretpostavci da se određeni troškovi javljaju neovisno od volumena medijske aktivnosti i da se stoga mogu namiriti određenom stopom provizije na fakture do određene razine. Kada je iznos fakture veći od te razine, stopa provizije može se smanjiti jer je potrebno namiriti samo varijabilne troškove koji su povezani s upravljanjem marginalnim volumenom oglašavanja.

Iako se ovime pretpostavlja ugovor o naknadi na dvije razine, većina oglašivača koji posluju prema kliznoj skali upotrebljavaju tri ili više razina. Te su razine uglavnom rezultat pregovora između agencije i klijenta radi pružanja odgovarajuće naknade po prihvatljivoj cijeni.

Klizne skale uglavnom su povezane s oglašivačevim ukupnim volumenom na određenom tržištu te vrlo rijetko povezane s akumuliranim troškovima iz više zemalja. Isto tako, rijetko su povezane s troškovima pojedinačnih marki, iako bi to bio jedan od načina na koji bi njihov utjecaj mogao bolje odgovarati promjenama radnog opterećenja.

Uvriježena je praksa da se na uzastopne tranše troškova primjenjuju sve manji postotci, a ne da se ukupni postotak smanjuje nakon što se dosegnu unaprijed dogovorene razine.

Prednosti:

- Agencija je zaštićena od utjecaja ekstremnih varijacija troškova. Ako se iznosi fakture smanje, to utječe samo na tranšu troškova na koju se obračunava najmanja razina provizije. Naravno, to vrijedi i za slučajeve kada iznosi fakture rastu. No to se događa rjeđe i može se smatrati bonusom.
- Primjenom ovog sustava agenciji je lakše obraniti više stope prihoda na malim fakturama jer za prvu tranšu prima proviziju koja je veća od standardne. Ovo je posebno važno za slučajeve kada se obračun temelji na markama, a fakture za različite marke su na mnogo drugačijim razinama.

Nedostaci:

- Često se precjenjuje razmjernost neznatno nižih troškova koji prate rast iznosa fakture. Klijenti uglavnom povezuju troškove s gotovim proizvodima (s TV reklamom, medijskim planom itd.) i stoga podcjenjuju trošak svakodnevne administrativne usluge, npr. pripremanja sastanaka i sudjelovanja na njima, komuniciranja unutar agencije ili među članovima mreže agencija itd.

- Obračunom naknade prema kliznoj skali uglavnom se služe veliki klijenti čiji je argument da je volumen njihova posla dovoljan kako bi opravdao znatna sniženja provizije u marži. To znači da će bilo koja pogreška u postizanju razumnog prihoda agencije imati neproporcionalan utjecaj na rezultate agencije kao cjeline.
- Ovi klijenti uglavnom su vlasnici velikih marki. Kada su pod pritiskom, klijenti često zaboravljaju premisu na kojoj se temelji agencijska naknada i očekuju trenutačnu uslugu bez ograničenja.

4.10.2 Naknada za „integriranu komunikaciju o brendu“

Sve se više priča o potrebi osiguravanja sinergije odnosno „integracije“ svih elemenata komunikacijske strukture određenog brenda. Ova se težnja podjednako tiče oglašivača koji surađuju s vlasnički nepovezanim agencijama i oglašivača koji prvenstveno ili isključivo surađuju s društvima za marketinšku komunikaciju koja pripadaju jednoj grupaciji.

Ova potreba klijenata može se razložiti u dva dijela:

1. strateško upravljanje cjelokupnim portfeljem aktivnosti marketinške komunikacije za njihove brendove;
2. pojedinačne usluge koje se pružaju primjenom onih komunikacijskih metoda koje su odabrane kao najprikladnije.

4.10.3 Poticaji

Iako je ovo relativno nova praksa, ona predstavlja važnu točku razvoja. Poticaji su prva stvarna inovacija u agencijskim naknadama otkad su iskušani sustavi povezani s troškovima i, što je još važnije, poticaji ponovno uvode temeljni koncept koji glasi: nagrade bi trebale biti povezane s rezultatima.

Mogli bismo očekivati da će i agencije i klijenti pozdraviti ideju da dio naknade za agencijske usluge bude povezan s njihovom učinkovitošću. Agencijama je ovo prilika da odrede cijenu onog nedokučivog dijela vrijednosti koju dodaju – njihova kreativnog proizvoda. Trebali bismo sa zadovoljstvom prihvatiti ovaj izazov.

Naravno, odgovornost u oglašavanju psihološki je jednako važna oglašivačima, pri čemu im je još važnija iz financijskog aspekta. Ne samo da plaćaju znatne iznose svojoj agenciji, već troše sedam do deset puta više za medije. Od svih ulaganja društva, oglašavanje je najteže opravdati krutim činjenicama ili ekonometrijskim predviđanjima.

Osim toga, ovo bi za agencije mogao biti način da se othrvaju opakoj silaznoj putanji u kojoj je njihova naknada naizgled zarobljena. Postignu li klijenti uspjeh na tržištu koji je veći od njihovih očekivanja, bit će mnogo spremniji obvezati se na veći proračun za agencijsku naknadu, posebice ako se uvjeti dogovore unaprijed, prije nego se plodovi tog uspjeha uračunaju u planiranu dobit.

4.10.4 Trend prema „hibridima“

Naziv „hibridi“ odnosi se na ugovore koji se koriste kombinacijom metoda za utvrđivanje agencijske naknade. Takva kombinacija može biti primjena dviju od metoda o kojima smo raspravljali u ovom poglavlju ili primjena jedne od njih uz mogućnost plaćanja poticaja.

5. RAZLIKA U UTVRĐIVANJU AGENCIJSKE NAKNADE U NOVOM I U POSTOJEĆEM POSLOVNOM ODNOSU

U oba slučaja klijenta će zanimati transparentnost, kvaliteta i kontinuitet isporučenog rada, kao i jednakost troška/vrijednosti. Način provedbe pregovora o naknadi znatno će se razlikovati u novim i postojećim poslovnim odnosima. Klijentov odjel nabave može igrati značajnu ulogu u tim pregovorima.

Novi odnosi:

- Klijent će utvrditi svoj opseg posla i proračun te će imati priliku usporediti ponude agencija koje sudjeluju u natječaju (vidjeti Smjernice za provedbu natječaja <http://hura.hr/dobra-praksa/preporuke-za-provedbu-natjecaja/>).
- Nova agencija ima korist od novodefiniranog opsega posla (vidjeti Smjernice za brifiranje agencija <http://hura.hr/dobra-praksa/smjernice-za-brifiranje-agencije/>) i može izračunati radno opterećenje, potrebne resurse i željene cijene. Agencija će također procijeniti opseg posla naspram mogućih rokova: jedna godina ili dvije godine?
- Klijent će moći ocijeniti predloženi trošak agencije uzimajući troškove prethodne agencije kao referentnu vrijednost te će na sličan način moći ocijeniti druge aspekte odnosa s agencijama.
- Agencija razumije jednakost prihod/trošak iz svojih odnosa s drugim klijentima.
- Klijent će imati na umu ciljani trošak agencije – vjerojatno omjer sredstava raspoređenih u ukupan proračun za marketing.
- Agencija će odmjeriti željeni prihod (koji se vjerojatno temelji na obračunu paušala) naspram iznosa za koji predviđa da će ga klijent biti spreman platiti.
- Postojeći odnosi (godišnja revizija):
- Klijent treba preciznije definirati svoj opseg posla za predstojeću godinu.
- Klijent i agencija analizirat će radni učinak koji je prihvatljiv za plaćanje prema rezultatima (ako je ta metoda ugovorena) prije pokretanja pregovora o naknadama za godinu koja slijedi.
- Agencija zna što joj je bilo potrebno za izvršavanje ugovorenog opsega posla prethodne godine i stoga može učiniti potrebne prilagodbe u skladu s revizijama opsega posla.
- Ishod kojem se klijent i agencija nadaju: maksimalna vrijednost. Pregovori će i dalje biti usklađeni s dogovorenim ključnim pokazateljima uspješnosti.

6. PREPORUKE

U klimi u kojoj klijenti nastoje maksimalno povećati količinu rada koji im agencije isporučuju za određeni iznos novca, a agencije se trude ostati profitabilne nudeći rabate, nije lako utvrditi metodu obračunavanja naknada od uzajamne koristi. **Klijenti mogu poduzeti sljedeća četiri koraka kako bi se bolje uskladili sa svojim agencijama po pitanju željenih naknada.**

1. Surađujte kako biste uskladili poticaje.

Strukturiranje djelotvornih poticaja za radni učinak kompliciran je zadatak. Klijentima koji se koriste poticajima preporučujemo da uzmu dovoljno vremena kako bi razvili plan naknade koja se temelji na radnom učinku koji će osigurati da ciljevi radnog učinka agencije budu odraz ciljeva klijenta. U idealnim je uvjetima taj plan jasno povezan s doprinosima agencije komunikacijskim ciljevima poslovanja i/ili marketinga koji se mogu kvantificirati i taj se plan može mjeriti naspram njih. Osim toga, klijenti trebaju uključiti svoje agencijske partnere u razvoj takvih planova kako bi osigurali da obje strane budu usklađene s ciljevima te da agencija prima odgovarajuće poticaje. Klijenti ne bi trebali primjenjivati poticaje ako ciljeve radnog učinka koji su povezani s doprinosima agencije ne mogu jasno definirati, mjeriti i uskladiti s agencijom. U takvim slučajevima mnogo je bolje i jednostavnije dogovoriti pravednu metodu obračunavanja i iznos naknade koji ne uključuje poticaje.

2. Uspostavite odgovornost za transparentnost.

U najmanju ruku treba osigurati da postoje ugovorne odredbe o transparentnosti troškova/ prihoda agencije te o rabatima i popustima koji su povezani s današnjim mogućim izvorima medijskog prihoda agencija.

3. Uskladite naknadu s ciljevima poslovanja.

S obzirom na složenost današnje komunikacijske, marketinške i medijske okoline, klijenti trebaju preispitati svoje metode obračunavanja naknade za sve vrste agencija kako bi osigurali podršku za svoje ciljeve poslovanja te da ti ciljevi ne budu suviše komplicirani. Ne postoji univerzalan pristup agencijskim naknadama. Tradicionalne provizije mogu savršeno odgovarati određenim funkcijama medija, paušalne naknade koje se temelje na radu učinkovito se primjenjuju za kontinuirane godišnje aktivnosti kreativne ili druge specijalizirane agencije, a fiksne naknade za projekt prikladnije su za manje učestala i/ili neplanirana promidžbena događanja i inicijative odnosa s javnošću.

5. Provodite pravovremene revizije primjenjujući uzajamno usuglašene kriterije.

S obzirom na troškovne pritiske globalne konkurencije i novih tehnologija s kojima se suočavaju svi klijenti i i agencije, ne iznenađuje činjenica da su revizija i pregovaranje o agencijskoj naknadi postali „timski sport“ u kojem sudjeluju mnoge predane strane. Osobe iz redova uprave, uključujući financijskog direktora, uvijek bi trebale biti uključene, a za klijente je važno da imaju jasno usklađena interna stajališta o budžetima za agencije i o tome kako pristupati agencijama tijekom pregovora. Proturječne poruke ili smanjenja naknade bez jasnoće i obrazloženja mogu naštetiti odnosu s agencijom, a to pak može utjecati na optimalan radni učinak agencije i neusklađenost s ciljevima klijenta.

7. DESET TOČAKA KOJE DIJELE NAJBOLJI UGOVORI O NAKNADI

Najbolji ugovori o agencijskoj naknadi imaju brojne zajedničke kvalitete:

1. Jednostavno ih je razumjeti i provoditi

Ugovor o agencijskoj naknadi moraju biti jednostavni i dovoljno jasni tako da ga svi koji su uključeni mogu razumjeti i provoditi. Složen i nerazumljiv ugovor može dovesti do toga da se previše energije usmjerava na administraciju i rješavanje sukoba, a to ne potiče razvoj odličnih marketinških ili oglašivačkih ideja.

2. Pravedni i za klijenta i za agenciju

Klijent treba znati da će platiti, a agencija da će zaraditi, ali sve mora biti pravedno i transparentno.

3. Usklađuju klijentove i agencijske interese i prioritete

Vrlo je važno da sustav agencijske naknade bude oblikovan tako da uskladi agencijske ciljeve s klijentovim prioritetima i potrebama. Objе strane trebaju osjećati da rade na zajedničkom cilju.

4. Sklopljeni su prije početka rada

Obično se svi žure da započnu suradnju. Kako bi se izbjegao nepotrebnі rizik i za agenciju i za klijenta, agencija ne bi trebala početi raditi prije nego elementi ugovora budu jasni za obje strane, a glavne odredbe ugovora budu potpisane.

5. Ugovor mora biti potpisan

Pisani ugovor pruža sigurnost. Ako ne postoji jasan pisani ugovor nema ni temelja za rješavanje nesporazuma. Važno je da sve strane razumiju ugovor i obaveze koje su njime propisane.

6. Dovoljno fleksibilni da prihvate moguće promjene u budućnosti

Važno je da dogovori o agencijskoj naknadi ostanu fleksibilni kako bi se moglo prihvatiti značajnije promjene vezane za opseg usluga, budžete, vrijeme isporuke, resurse, nove proizvode koji će se razviti, nova i strana tržišta, promjenu korporativnih ciljeva te proizvod, usluge ili brendovi.

7. Uključuju suradnju senior menadžmenta, a temeljni zaključci su jasno komunicirani obim stranama

Senior menadžeri koji su odgovorni za učinkovite komunikacije moraju biti odgovorni za utvrđivanje ciljeva i mehanizama sustava agencijske naknade. Oni koji upravljaju organizacijama moraju moći razumjeti sve detalje kako bi izbjegli moguće svakodnevne sukobe.

8. Mogu izdržati test vremena i budući direktor marketinga ili komunikacija ih može lako razumjeti

Kao rezultat prihvaćanja već navedenih smjernica i klijent i agencija mogu očekivati da će ugovor o agencijskoj naknadi biti dugo na snazi. Klijentovi poslovni planovi će se s vremena na vrijeme neizbježno promijeniti i time utjecati na opseg agencijskih usluga. Ali, ugovor o agencijskoj naknadi mora biti dovoljno otporan da takve promjene preživi.

9. Temeljen na dogovorenim i prihvaćenim terminima i definicijama

Menadžment agencije i klijenta mora koristiti iste riječi i izraze kad raspravlja o agencijskoj naknadi (obje strane mogu koristiti ovaj materijal kao temelj za usklađivanje terminologije). Termini koji se koriste mogu imati različita značenja i treba pripaziti da svi govore istim jezikom.

10. Utvrđen sustav praćenja i datume revizije

Projekti se odrađuju, i očekuje se da se odrade, ali povremeno ih treba usporediti s početnim zahtjevom za opsegom posla i usluga. Ovo se radi kao dio formalne revizije i evaluacije najmanje jednom godišnje. Preporuča se da se takva evaluacija napravi svakih šest mjeseci i uvijek temeljito.

