



## Η ΑΜΟΙΒΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ένας οδηγός διεθνών καλών πρακτικών για το πώς να αμείβετε την εταιρεία επικοινωνίας σας.



Εξώφυλλο:  
Πεπομέρεια από τον πίνακα  
«Αποκαθήλιωση από τον Σταυρό»  
του Ρογήρου φαν ντερ Βέιντεν.  
Museo del Prado, Μαδρίτη

**«Στο τέλος της ημέρας, τόσο οι διαφημιζόμενοι όσο και τα agencies επιδιώκουν τον ίδιο στόχο: κερδοφόρα ανάπτυξη των επιχειρήσεών τους».**

Συνοψίζοντας με μια πρόταση της Debbie Morrison, Διευθύντριας Μελών του ISBA, το σκοπό αυτής της έκδοσης, η ΕΔΕΕ δημοσιεύει μια σειρά μοντέλων αμοιβής, τα οποία μπορούν να αποτελέσουν βάση για μια πιο αποτελεσματική, αμοιβαία επωφελή συνεργασία ανάμεσα στο διαφημιζόμενο και την εταιρεία επικοινωνίας. Η έκδοση έχει βασιστεί στον πρωτότυπο βρετανικό οδηγό καλών πρακτικών και προσυπογράφεται από τους φορείς-εταίρους IPA, ISBA, MAA, PRCA.

Στη σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα, όπως διαμορφώθηκε από την κρίση που ξεκίνησε το 2009, οι εταιρείες επικοινωνίας βλέπουν τον κύκλο εργασιών, τα μικτά έσοδα και τα ήδη χαμηλά κέρδη τους να μειώνονται ραγδαία, δημιουργώντας μια κατάσταση εξαιρετικά αβέβαιης βιωσιμότητας. Οι διαφημιζόμενοι, αντίστοιχα, προσπαθούν να εξορθολογίσουν το κόστος προβολής και επικοινωνίας τους, πιεζόμενοι και πιέζοντας, με αποτέλεσμα να υποβαθμίζεται –και συχνά να αποστεώνεται– το παραγόμενο επικοινωνιακό προϊόν, κάτι που μπορεί να ζημιώσει ανεπανόρθωτα και τις δύο πλευρές.

Πέρα από τον στενό ορίζοντα της τρέχουσας οικονομικής συγκυρίας, θα πρέπει να υπενθυμιστεί ότι η κυριότερη συνεισφορά των εταιρειών επικοινωνίας για τις επιχειρήσεις των πελατών τους δεν είναι οι καθημερινές υπηρεσίες κάθε είδους –είναι η περίφημη «ιδέα» που έχει τη δύναμη να απογειώσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Αυτή η προστιθέμενη αξία, σε κάθε περίπτωση, πρέπει να αμείβεται ανάλογα.

Στη σύγχρονη οικονομία, η άυλη αξία των επιχειρήσεων και των μαρκών, όσο οφείλεται στην επικοινωνία τους με τον καταναλωτή και το κοινό, μπορεί να υπερβαίνει κατά πολύ την αξία των παγίων τους. Ακριβώς με αντικείμενο την αναγνώριση της αξίας της δημιουργικότητας για το διαφημιζόμενο, γίνεται αναφορά σε μοντέλα με συμμετοχή στο αποτέλεσμα (PBR) ή σε μοντέλα licensing.

Ο οδηγός αυτός, λοιπόν, σε πρώτο επίπεδο, έχει στόχο να βοηθήσει τον πελάτη και την εταιρεία επικοινωνίας να βρουν μοντέλα αμοιβής τα οποία διασφαλίζουν μια άμεσα βιώσιμη συνεργασία. Σε δεύτερο επίπεδο, φιλοδοξεί να ενεργοποιήσει ισχυρές σχέσεις, όπου τα δύο μέρη λειτουργούν ως «συνεταίροι» με κοινό στόχο την επιχειρηματική επιτυχία τόσο της μάρκας ή του οργανισμού, όσο και της εταιρείας επικοινωνίας.

# Ο Δεκάλογος

Μια καλή συμφωνία αμοιβής μεταξύ πελάτη και εταιρείας επικοινωνίας πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

## 1. Ευνότητα και εύκολα διαχειρίσιμη

Η συμφωνία αμοιβής θα πρέπει να είναι σαφής και απλή, ώστε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη να μπορούν να την κατανοήσουν και να την υλοποιήσουν. Μια πολύπλοκη και δυσνόητη συμφωνία ενδέχεται να οδηγήσει στην ανάγκη να δοθεί υπερβολικά μεγάλη προσοχή και ενέργεια για τη διαχείριση και την επίλυση συγκρούσεων, γεγονός που δεν ενθαρρύνει την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών.

## 2. Δίκαιη τόσο προς τον πελάτη όσο και προς την εταιρεία επικοινωνίας

Ο πελάτης θα πρέπει να αναγνωρίζει ότι οφείλει να καταβάλει και η εταιρεία επικοινωνίας ότι δικαιούται να εισπράξει βιώσιμη αμοιβή, η οποία περιλαμβάνει δίκαιο και διαφανές κέρδος.

## 3. Ευθυγράμμιση των συμφερόντων και των προτεραιοτήτων πελάτη και εταιρείας επικοινωνίας

Είναι σημαντικό να σχεδιαστεί το σύστημα αμοιβής με τέτοιο τρόπο ώστε να ευθυγραμμίζει τους στόχους της εταιρείας επικοινωνίας με τις προτεραιότητες και τις ανάγκες του πελάτη. Και τα δύο συμβαλλόμενα μέρη θα πρέπει να αισθάνονται ότι εργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού στόχου.

## 4. Οριστικοποίηση πριν τη δέσμευση πόρων από τη εταιρεία επικοινωνίας

Συνήθως υπάρχει βιασύνη να ξεκινήσουν άμεσα οι νέες συνεργασίες. Προκειμένου να αποφευχθεί περιττό επιχειρηματικό ρίσκο για την εταιρεία επικοινωνίας και τον πελάτη, καλό είναι το έργο να μην ξεκινήσει προτού γίνουν απόλυτα κατανοητοί οι όροι της συμφωνίας συνεργασίας από τα συμβαλλόμενα μέρη και προτού υπογραφούν τουλάχιστον οι βασικές αρχές.

## 5. Καταγραφή της συμφωνίας σε μια επικυρωμένη σύμβαση μεταξύ πελάτη και εταιρείας επικοινωνίας

Μια γραπτή σύμβαση παρέχει ασφάλεια και σαφήνεια καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας. Εάν δεν υπάρχει σαφής έγγραφη συμφωνία, δεν υπάρχει βάση για την επίλυση των διαφορών. Υπάρχουν διαθέσιμα κλαδικά υποδείγματα τα οποία παρέχουν χρήσιμα σημεία αφετηρίας. Είναι σημαντικό όλα τα συμβαλλόμενα μέρη να κατανοούν τη σύμβαση και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από αυτή.

## 6. Αρκετά ευέλικτη ώστε να μπορούν να συμπεριληφθούν πιθανές αλλαγές στο μέλλον

Είναι σημαντικό οι όροι της αμοιβής να παραμένουν ευέλικτοι, προκειμένου να μπορέσουν να συμπεριληφθούν τυχόν σημαντικές αλλαγές στο εύρος των υπηρεσιών, των κονδυλίων, των χρονοδιαγραμμάτων, του συνδυασμού απαιτούμενων πόρων, της ανάπτυξης νέων προϊόντων, των νέων και ξένων αγορών, της αλλαγής εταιρικών στόχων και των προϊόντων με περιορισμένη ή μη σταθερή δαπάνη.

## 7. Να κατευθύνεται από το senior management και να περιλαμβάνει αρχές που έχουν επικοινωνηθεί σαφώς στις ομάδες των δύο μερών

Τα ανώτερα στελέχη τα οποία είναι υπεύθυνα για την αποτελεσματικότητα των ενεργειών μάρκετινγκ οφείλουν να είναι υπεύθυνα για τον ορισμό των στόχων και των μηχανισμών λειτουργίας του συστήματος αμοιβής, συνδυαστικά με τα τμήματα procurement. Όσοι εργάζονται και στα δύο μέρη θα πρέπει να κατανοήσουν τις λεπτομέρειες, εξαρχής, ώστε να αποφύγουν τις συγκρούσεις στις καθημερινές τους συναλλαγές.

## 8. Ικανή να αντέξει στον χρόνο και να γίνεται κατανοητή από οποιοδήποτε στέλεχος στον οργανισμό του πελάτη ή της εταιρείας επικοινωνίας

Ως αποτέλεσμα της υιοθέτησης των παραπάνω κατευθυντήριων γραμμών, τόσο ο πελάτης όσο και η εταιρεία επικοινωνίας μπορούν να προσβλέπουν σε μια συμφωνία αμοιβής η οποία θα αντέξει στον χρόνο. Αναπόφευκτα, τα επιχειρηματικά σχέδια του πελάτη θα μεταβάλλονται ανά διαστήματα και θα επηρεάζουν, με τη σειρά τους, το φάσμα των υπηρεσιών της εταιρείας επικοινωνίας. Όμως η συμφωνία αμοιβής αυτή καθαυτή θα πρέπει να είναι αρκετά ισχυρή ώστε να μην επηρεάζεται από τέτοιες αλλαγές.

## 9. Να βασίζεται σε όρους και ορισμούς οι οποίοι έχουν συμφωνηθεί και έχουν γίνει κατανοητοί

Τα ανώτερα στελέχη και των δύο μερών θα πρέπει να χρησιμοποιούν τις ίδιες λέξεις και φράσεις όποτε συζητούν για τις διευθετήσεις της συμφωνίας αμοιβής. Οι όροι που χρησιμοποιούνται μπορεί να διαφέρουν στο νόημα και θα πρέπει να δίνεται προσοχή στο να διασφαλιστεί ότι όλοι μιλούν την ίδια γλώσσα.

## 10. Καθορισμένες ημερομηνίες παρακολούθησης και αναθεώρησης

Η τρέχουσα δουλειά, όπως και αυτή που πρόκειται να γίνει, θα πρέπει να συγκρίνονται κατά καιρούς με ό,τι έχει συμφωνηθεί αρχικά σε σχέση με το φάσμα των υπηρεσιών που καλύπτει η συμφωνία αμοιβής και τις απαιτήσεις που απορρέουν από αυτές. Αυτή η διαδικασία πρέπει να περιλαμβάνεται στη σταθερή αξιολόγηση πελάτη-εταιρείας επικοινωνίας, τουλάχιστον μια φορά ετησίως, ιδανικά σε εξαμηνιαία βάση και πάντα σε μια λογική 360°. Στην περίπτωση νέων συνεργασιών ίσως χρειάζεται έλεγχο μετά το πρώτο τρίμηνο για να αξιολογηθεί πώς έχει αποδώσει στην πράξη το μοντέλο αμοιβής που επιλέχθηκε και να προσαρμοσθεί αναλόγως.

Η πιο δίκαιη αμοιβή πιθανόν να είναι ένας συνδυασμός τύπων αμοιβής. Για παράδειγμα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί retainer fee σε συνδυασμό με project fee, με αποτέλεσμα επιπρόσθετα έσοδα πέραν των δυνητικών εσόδων από έναν μηχανισμό PBR. Ωστόσο, οι εν λόγω υβριδικές μέθοδοι πρέπει επίσης να διέπονται από τις παραπάνω αρχές. Το σημαντικότερο: η διαπραγμάτευση, η συμφωνία και η διαχείριση των μοντέλων αμοιβής δεν εμπίπτουν αποκλειστικά στις αρμοδιότητες του τμήματος προμηθειών και της οικονομικής διεύθυνσης του πελάτη, αλλά και του τμήματος μάρκετινγκ, το οποίο πρέπει να συμμετέχει ισότιμα στη διαδικασία.

Στη συμφωνία θα πρέπει να ορίζεται ρητά ο χρόνος εξόφλησης της καταβλητέας αμοιβής καθώς και κάθε είδους κόστους προς τρίτους, αλλά και οι φορολογικές επιβαρύνσεις εκτός του ΦΠΑ, όπως το αγγελιόσημο. Σε κάθε περίπτωση, η εταιρεία επικοινωνίας θα πρέπει να ζητά την έγκαιρη καταβολή των οφειλομένων και ο πελάτης να κατανοεί τη σημασία που έχει αυτή για τη βιωσιμότητα του συνεργάτη του και να ανταποκρίνεται με συνέπεια.

## Τι ισχύει σήμερα;

Επισκόπηση των βασικών μεθόδων αμοιβής οι οποίες χρησιμοποιούνται μεμονωμένα ή συνδυαστικά

1. **Commission fee** - Αμοιβή βάσει προμήθειας
2. **Retainer fee** - Πάγια αντιμισθία
3. **Project fee** - Αμοιβή επί του έργου
4. **Μεταβλητή αμοιβή βάσει των πραγματικών ωρών εργασίας**
5. **Κλίμακωτή αμοιβή και bonus**
6. **Αμοιβές παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών και concept fees**
7. **Licensing fees** - Αμοιβή παραχώρησης άδειας χρήσης
8. **Αμοιβή παραγωγής ή ποσοστιαία αμοιβή επί μετρήσιμων στοιχείων**

**Συνοδικά** Πληρωμή βάσει των αποτελεσμάτων (ΠΒΑ) (Paymentbyresults, PBR) και αμοιβή βάσει της αξίας.

### 1. **Commission fee** - Αμοιβή βάσει προμήθειας

#### Πώς λειτουργεί

Το σύστημα αμοιβής βάσει της προμήθειας επί του κόστους προβολής του πελάτη στα Μέσα είναι το πλέον σύνθηες για full service agencies στην Ελλάδα. Σε χώρες όπως η Βρετανία, ωστόσο, και μετά τα διαχωρισμό δημιουργικών υπηρεσιών από υπηρεσίες media planning & buying που ακολούθησε την εμφάνιση των media shops, 84% των λογαριασμών που περιλαμβάνουν media ανατίθενται απευθείας σε media agencies, και έτσι η αμοιβή με προμήθεια τείνει να καταλαμβάνει μικρότερο ποσοστό στις συμφωνίες μεταξύ πελάτη – διαφημιστικής εταιρείας. Σημειωτέον ότι ακόμη και οι πελάτες που επιλέγουν αυτό το σύστημα αμοιβής υιοθετούν συνήθως μια αναλογική κλίμακα ή/και συνδυάζουν ένα συμπληρωματικό τρόπο αμοιβής με fees.

#### Πλεονεκτήματα

- Απλότητα στην περίπτωση της διαφήμισης. Το ποσοστό της προμήθειας είναι διαπραγματεύσιμο, ανάλογα με το επίπεδο της παρεχόμενης υπηρεσίας.
- Εύκολη στον υπολογισμό και τη διαχείριση, ιδίως σε περιπτώσεις λογαριασμών πολλαπλών brands.
- Και τα δύο συμβαλλόμενα μέρη επικεντρώνονται περισσότερο στην ποιότητα παρά στο κόστος της υπηρεσίας.
- Η προμήθεια λειτουργεί ως μια πρωτόλεια μορφή πληρωμής βάσει αποτελεσμάτων. Όσο πιο μεγάλη η επένδυση στα Μέσα, τόσο υψηλότερο το έσοδο της εταιρείας επικοινωνίας. Εάν ο πελάτης δεν κάνει καθόλου διαφήμιση, η εταιρεία επικοινωνίας δεν λαμβάνει εισόδημα.

#### Μειονεκτήματα

- Υπολογίζεται βάσει όγκου δαπάνης, όχι παραγόμενου έργου. Δεν αποτελεί κριτήριο η πρωτοβουλία που δείχνει η εταιρεία επικοινωνίας, κάτι που αποτελεί δυνητικό πρόβλημα και για τα δύο συμβαλλόμενα μέρη.
- Αντίστοιχα, επειδή το σύστημα βασίζεται στον όγκο δαπάνης, είναι ακατάλληλο για μια σειρά ψηφιακών υπηρεσιών, καθώς και για όσες εταιρείες επικοινωνίας των οποίων οι δραστηριότητες δεν σχετίζονται με τα Μέσα.
- Οι απρόβλεπτες περικοπές του media budget (συχνά την τελευταία στιγμή) μπορούν να έχουν σοβαρές επιπτώσεις στο έσοδο της εταιρείας επικοινωνίας, η οποία δεν έχει την αντίστοιχη δυνατότητα να μειώσει έγκαιρα τα λειτουργικά της κόστη.

## 2. Retainer fee - Πάγια αντιμισθία

### Πώς λειτουργεί

Η περίοδος (συνήθως ένα έτος) που καλύπτουν οι αντιμισθίες, οι οποίες καταβάλλονται μηνιαία, συμφωνείται εκ των προτέρων. Τυπικά, η συμφωνία αμοιβής βασίζεται σε ένα προσυμφωνημένο αναλυτικό φάσμα υπηρεσιών και τους αναγκαίους πόρους για μια ορισμένη περίοδο, το οποίο επιχειρεί να αποτυπώσει τον πιθανό απαιτούμενο φόρτο εργασίας εκ μέρους της εταιρείας επικοινωνίας. Οι αμοιβές βασίζονται συνήθως στο εκτιμώμενο κόστος προσωπικού (δηλ. τόσο εργαζόμενοι σε % του συνολικού έτους εργασίας τους), στην πρόβλεψη για λειτουργικά έξοδα και στο αναλογούν κέρδος.

Το φάσμα υπηρεσιών/αντικείμενο έργου και το πρόγραμμα διαχείρισης πόρων της εταιρείας επικοινωνίας πρέπει να καθοριστούν με λεπτομέρεια, διαχωρίζοντας τις διάφορες φάσεις των επικοινωνιακών ενεργειών, σε αντιστοιχία με την απαιτούμενη εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού, που έχει τις κατάλληλες δεξιότητες και την εργασιακή εμπειρία για την παραγωγή των παραδοτέων. Αυτός ο διαχωρισμός θα δημιουργήσει ένα πρόγραμμα ανθρωποωρών και αντίστοιχης χρονοχρέωσης, το οποίο με τη σειρά του θα μεταφραστεί στο τελικό κόστος για τον πελάτη, το οποίο χρεώνεται σε μηνιαία βάση. Ιδανικά, μια συμφωνία πάγιας αντιμισθίας θα πρέπει να έχει πιο μακροπρόθεσμο ορίζοντα, ούτως ώστε να μην απαιτείται επαναδιαπραγμάτευση του βασικού τύπου υπολογισμού κάθε χρόνο. Στην πράξη όμως, το ζητούμενο φάσμα υπηρεσιών αλλάζει κάθε χρόνο, άρα χρειάζεται αναπροσαρμογή του επιπέδου των αμοιβών.

Η πλησιονότητα των συμφωνιών αμοιβών μεταξύ εταιρείας επικοινωνίας-πελάτη έχουν ελάχιστο επίπεδο εγγυημένου εισοδήματος. Οι περισσότερες αμοιβές αντιμισθίας/διαχείρισης πόρων ενέχουν επίσης στοιχεία ΠΒΑ.

### Πλεονεκτήματα:

- Η εταιρεία επικοινωνίας γνωρίζει το ύψος των ετήσιων εσόδων του και είναι σε θέση να προγραμματίσει τα έξοδα στελέχωσης και λοιπών υπηρεσιών αναλόγως. Αυτό βοηθά τις προβλέψεις χρηματοροών της.
- Το ίδιο ισχύει για τον πελάτη. Το κόστος του agency μπορεί να προϋπολογιστεί με ακρίβεια.
- Όλα τα υπόλοιπα έξοδα τρίτων που πραγματοποιούνται κατά το χειρισμό του λογαριασμού χρεώνονται στην καθαρή τους αξία, συμπεριλαμβανομένης της παραγωγής.
- Η συγκεκριμένη μέθοδος προωθεί έναν πιο ολιστικό και ουδέτερο ως προς τα Μέσα τρόπο συνεργασίας, καθώς δεν συνδέεται με κάποια συγκεκριμένη δαπάνη ή προμήθεια.

### Μειονεκτήματα:

- Τα προγράμματα αντιμισθίας, όσο σύνθετα και αν σχεδιαστούν, δεν μπορούν να λειτουργήσουν ικανοποιητικά αν δεν έχει καθοριστεί με ακρίβεια το αντικείμενο της δουλειάς που ανατίθεται.
- Οι αμοιβές πάγιας αντιμισθίας αποτελούν ένα σύστημα αμοιβής βάσει δεδομένων briefs, και κατά συνέπεια ενδέχεται να είναι πιο δύσκολο να αξιολογηθούν σε σχέση με τα συστήματα που βασίζονται στις πρωτοβουλίες της εταιρείας επικοινωνίας, τα παραδοτέα και τον όγκο παραγωγής.
- Δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση της εταιρείας επικοινωνίας. Δεν παρέχεται άμεση ενθάρρυνση για προτάσεις εκτός brief από την πλευρά της.
- Συχνά, ο χρόνος που δαπανάται για διαπραγμάτευση και διαχείριση δημιουργεί αυξημένα λειτουργικά έξοδα τόσο για τον πελάτη όσο και για την εταιρεία επικοινωνίας.

### 3. Project fee - Αμοιβή επί του έργου

#### Πώς λειτουργεί

Οι αμοιβές επί του έργου είναι εναλλακτικές των πάγιων ετήσιων αμοιβών και οι χρεώσεις τους καθορίζονται βάσει συγκεκριμένων έργων. Συχνά χρησιμοποιούνται συνδυαστικά με τις αμοιβές πάγιας αντιμισθίας. Αυτό το σύστημα δεν ενδείκνυται κανονικά για μακροπρόθεσμες συμφωνίες, παρόλο που γίνεται όλο και πιο σύνηθες σε roster agreements ως μηχανισμός που σηματοδοτεί ad hoc έργα ή συμπληρωματικές υπηρεσίες. Αυτή η μέθοδος συνήθως ενέχει μεγαλύτερες χρεώσεις σε σχέση με την αμοιβή πάγιας αντιμισθίας, καθώς δεν παρέχει στην εταιρεία επικοινωνίας την ασφάλεια του χρόνου ειδοποίησης ή συγκεκριμένη διάρκεια συνεργασίας. Κατά βάση, η αμοιβή καλύπτει τη διαδικασία στρατηγικής και δημιουργικής ανάπτυξης, ενώ η παραγωγή ή υλοποίηση χρεώνονται ξεχωριστά, στο πλαίσιο ενός συνολικού προϋπολογισμού του έργου.

#### Πλεονεκτήματα

- Ιδανική ως συμπληρωματική αμοιβή.
- Εύκολος έλεγχος των δαπανών εφόσον δίνονται αντίστοιχες εκτιμήσεις.
- Αντικατοπτρίζει συγκεκριμένες ανάγκες ενός ορισμένου πελάτη και παρέχει μεγαλύτερη ευελιξία στη διαχείριση του συνολικού προϋπολογισμού.
- Ενδείκνυται για περιπτώσεις όπου η εταιρεία επικοινωνίας καλείται να παράσχει υπηρεσίες για ένα σύνθετο project ή αντίθετα μια εξειδικευμένη ad hoc υπηρεσία.

#### Μειονεκτήματα

- Μια ιδιαίτερα βραχυπρόθεσμη ανάθεση δεν ευνοεί ισχυρή σχέση συνεργασίας μεταξύ εταιρείας επικοινωνίας και πελάτη, με αντίστοιχη επίπτωση πάνω στο χτίσιμο μιας μάρκας.
- Η εταιρεία επικοινωνίας δεν μπορεί να επενδύσει σε ανθρώπινο δυναμικό με την ίδια σιγουριά όπως στις ετήσιες συμφωνίες, εκτός αν το αντικείμενο της δουλειάς που ανατίθεται έχει καθοριστεί με σαφήνεια από την αρχή του χρόνου.
- Δύσκολο να καθιερωθεί κίνητρο απόδοσης για την εταιρεία επικοινωνίας, καθώς η ΠΒΑ δομείται συνήθως πάνω στην μακροπρόθεσμη επίδοσή του.



## 4. Μεταβλητή αμοιβή βάσει του πραγματικού χρόνου εργασίας

### Πώς λειτουργεί

Αυτό το σύστημα είναι λιγότερο σύννηθες για τα creative agencies, αλλήλ αρκετά καθιερωμένο σε συμφωνίες άλλων υπηρεσιών μάρκετινγκ, π.χ. άμεσο μάρκετινγκ, προώθηση πωλήσεων και δημόσιες σχέσεις.

Οι αμοιβές υπολογίζονται βάσει του πραγματικού χρόνου εργασίας, με τη χρήση ωριαίων τιμών χρονοχρέωσης για κάθε εργαζόμενο.

Η τιμή χρονοχρέωσης υπολογίζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να καλύπτει τον μισθό του εργαζομένου, ένα ποσοστό των λειτουργικών εξόδων και ένα περιθώριο κέρδους, ακολουθώντας μια προσέγγιση «κόστους συν κέρδος» αντί προσέγγισης «εκτιμώμενου κόστους». Παρότι πρόκειται για παρόμοια προσέγγιση με το μοντέλο αμοιβής πάγιας αντιμισθίας, υπάρχει μια ουσιώδης διαφορά: η καταβλητέα αμοιβή υπολογίζεται απολογιστικά (βάσει των ωρών εργασίας) και όχι εκ των προτέρων (βάσει προσυμφωνημένων υπολογισμών).

### Πλεονεκτήματα

- Σχετικά εύκολη στη διαχείριση, υπό την προϋπόθεση ότι η εταιρεία επικοινωνίας διατηρεί ακριβή αρχεία και διασφαλίζει ότι οι καταστάσεις ωρών εργασίας (time sheets) συμπληρώνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.
- Αντικατοπτρίζει τις ανάγκες του πελάτη και τη δραστηριότητα της εταιρείας επικοινωνίας. Παρέχει σχετική ευελιξία σε περίπτωση μεταβολής του budget.
- Επιτρέπει στην εταιρεία επικοινωνίας να επιτυγχάνει απόδοση βάσει μιας σαφώς καθορισμένης διαδικασίας και πραγματικών παραδοτέων.

### Μειονεκτήματα

- Στα κρίσιμα στάδια μιας συμφωνίας ούτε ο πελάτης ούτε η εταιρεία επικοινωνίας γνωρίζουν εκ των προτέρων την ακριβή έκβασή της. Ο πελάτης δεν μπορεί να καταλήξει εκ των προτέρων σε ένα συγκεκριμένο ποσόν για το budget του, ενώ η εταιρεία επικοινωνίας δεν είναι σε θέση να επανδρώσει τον λογαριασμό με βεβαιότητα και ασφάλεια. (Εντούτοις, ο πελάτης μπορεί να διαπραγματευτεί ένα ανώτατο όριο και η εταιρεία επικοινωνίας ένα κατώτατο).
- Υπάρχει η αντίληψη ότι το σύστημα δεν ευνοεί την υπευθυνότητα για την τήρηση του budget, με την έννοια ότι δεν παρέχει άμεσο κίνητρο για αποτελεσματικότητα. Όσο περισσότερο χρόνο αφιερώνει η εταιρεία επικοινωνίας σε μια συγκεκριμένη δουλειά, τόσο μεγαλύτερα θα είναι τα έσοδά της, εκτός αν η συμφωνία συνδέεται άμεσα με το αντικείμενο έργου και με ρύθμιση της ανώτατης τιμής.

## 5. Κλιμακωτή αμοιβή και bonus

### Πώς λειτουργεί

Ο πελάτης καταβάλλει στην εταιρεία επικοινωνίας ένα «μισθό», ο οποίος είναι ένα σταθερό ποσοστό είτε επί των πωλήσεων είτε επί του ετήσιου προϋπολογισμού μάρκετινγκ. Στην περίπτωση της κλιμακωτής αμοιβής επί των πωλήσεων, το bonus είναι ενσωματωμένο, δηλαδή, αν οι πωλήσεις αυξηθούν κατά 8%, θα αυξηθεί και η αμοιβή της εταιρείας επικοινωνίας. Εάν η κλιμακωτή αμοιβή υπολογίζεται επί του προϋπολογισμού μάρκετινγκ, το bonus ακολουθεί περισσότερο την παραδοσιακή λογική της ΠΒΑ - μπορεί να υπολογισθεί βάσει ενός συνδυασμού υποκειμενικών και αντικειμενικών στοιχείων.

### Πλεονεκτήματα

- Ενδείκνυται για τις εταιρείες προϊόντων ευρείας κατανάλωσης, στις οποίες οι πωλήσεις αποτελούν τον βασικό δείκτη απόδοσης (KPI).
- Αυτό το μοντέλο βασίζεται στην υπόθεση ότι αν η αμοιβή της εταιρείας επικοινωνίας συνδέεται με την επιτυχία του πελάτη παρά με τον αριθμό των εργατωρών που απαιτήθηκαν για την εξυπηρέτησή του, επωφελιούνται τόσο η εταιρεία επικοινωνίας όσο και ο πελάτης.
- Η εταιρεία επικοινωνίας αμείβεται με κριτήριο την επιτυχία του έργου που παρήγαγε. Αν αυξηθούν οι πωλήσεις, θα αυξηθεί η αμοιβή της.
- Αν η κλιμακωτή αμοιβή υπολογίζεται επί του προϋπολογισμού μάρκετινγκ, η εταιρεία επικοινωνίας επωφελείται ανάλογα με τις αυξήσεις στον όγκο της δραστηριότητάς της και, αντίθετα με την προμήθεια, με τρόπο ουδέτερο ως προς τα Μέσα.

### Μειονεκτήματα

- Πιο δύσκολο για πελάτες εκτός αυτών με προϊόντα ευρείας κατανάλωσης και ειδικότερα για εταιρείες του τομέα των υπηρεσιών, όπου οι πωλήσεις πιθανόν να μην αποτελούν τον καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας τους.
- Πιο δύσκολο να αποδοθούν άμεσες ευθύνες σε σχέση με την πάγια αντιμισθία και την προμήθεια, επειδή η αμοιβή καθορίζεται ανεξάρτητα από το αντικείμενο έργου και από το επίπεδο της δαπάνης.
- Η εξ ολοκλήρου συνάρτηση της αμοιβής της εταιρείας επικοινωνίας με τα αποτελέσματα πωλήσεων του πελάτη μπορεί να αποδειχθεί εις βάρος της πρώτης. Οι επικοινωνιακές ενέργειες αποτελούν τμήμα μόνο του μείγματος που επηρεάζει τις πωλήσεις και την κερδοφορία του πελάτη και υπάρχουν πολλοί παράγοντες πέραν του ελέγχου του agency, όπως ο ανταγωνισμός, οι οικονομικές αλλαγές, η διανομή, η παρέμβαση των ρυθμιστικών αρχών κ.λπ.
- Υπάρχουν υπηρεσίες επικοινωνίας που δεν σχετίζονται άμεσα με τις πωλήσεις.

## 6. Αμοιβές παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών και concept fees

### Πώς λειτουργεί

Οι αμοιβές παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών ή τα concept fees καταβάλλονται άπαξ, προκειμένου να καλύψουν το κόστος ανάπτυξης της δημιουργικής ιδέας μιας καμπάνιας. Υπολογίζονται με βάση την εκτιμώμενη αξία μιας επικοινωνιακής ιδέας για την επιχείρηση του πελάτη και την αναμενόμενη χρήση της εντός συμφωνημένου πλαισίου και για ένα συμφωνημένο χρονικό διάστημα. Οι εν λόγω αμοιβές ενδείκνυται κυρίως όταν ο πελάτης απαιτεί μια συγκεκριμένη δουλειά η οποία δεν εμπίπτει στην υφιστάμενη συμφωνία του με την εταιρεία επικοινωνίας. Αυτές οι αμοιβές, όπως και οι αμοιβές επί του έργου, είναι συνήθως υψηλότερες, λόγω του βραχυπρόθεσμου ορίζοντα της ανάθεσης. Η χρήση της ιδέας πέραν των συμφωνημένων παραμέτρων συνεπάγεται επιπρόσθετη αμοιβή. Σημαντική είναι η κατανόηση του ζητήματος των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας (ΔΠΙ), τα οποία ανήκουν κατά νόμο στον δημιουργό της ιδέας, εκτός εάν σαφώς ορίζεται διαφορετικά. Η διαφημιστική εταιρεία διατηρεί τα ΔΠΙ και η αμοιβή παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών ή ιδέας σημαίνει ότι εκείνη αμείβεται με τρόπο παρόμοιο με αυτόν των μουσικών και των καλλιτεχνών για τη χρήση του έργου. Η αμοιβή μπορεί να αφορά είτε πλήρη παραχώρηση είτε παραχώρησης άδειας χρήσης με συγκεκριμένους όρους στον πελάτη. Σε κάθε περίπτωση, η συμφωνία πρέπει να κατοχυρώνεται με σύμβαση η οποία ορίζει τον χρόνο, τον τόπο και τον τρόπο χρήσης της ιδέας.

### Πλεονεκτήματα

- Μπορεί να αποτελεί ελκυστική επιλογή για πελάτες που επιθυμούν να αγοράσουν ή να λάβουν δικαιώματα χρήσης μιας ιδέας υψηλής ποιότητας, η οποία θα ενισχύσει την αξία του brand. Η αμοιβή παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών ή το concept fee συνιστά αναγνώριση αυτής ακριβώς της αξίας που έχει η επικοινωνιακή ιδέα.

### Μειονεκτήματα

- Θα πρέπει να καταστεί σαφές ότι η δημιουργία ποιοτικών ιδεών δεν σχετίζεται απαραίτητα με το χρόνο ανάπτυξής τους. Συνήθως δεν είναι εφικτό να εφαρμοστεί ταυτόχρονα σύστημα χρονοχρέωσης και concept fee. Για αυτό το είδος υπηρεσιών, η αξία της ιδέας θα πρέπει να αποτελεί τον κυρίαρχο παράγοντα.
- Η πιθανή βούληση του πελάτη να χρησιμοποιήσει τη δημιουργική ιδέα σε άλλες επικοινωνιακές ενέργειες, πλην όσων προβλέπονται ρητά στη συμφωνία, μπορεί να προκαλέσει τριβές.

## 7. Licensing fee - Αμοιβή παραχώρησης άδειας χρήσης

### Πώς λειτουργεί

Διαφέρει από το concept fee σε ένα σημαντικό σημείο. Στην αμοιβή παραχώρησης άδειας χρήσης, ο πελάτης πληρώνει μικρότερο ποσό για το στάδιο της δημιουργικής ανάπτυξης στη διαφημιστική εταιρεία σε σχέση με το premium κόστος του concept fee. Συμφωνεί έπειτα να καταβάλει επιπλέον αμοιβή παραχώρησης άδειας χρήσης για την τελική ιδέα, αφού αυτή εγκριθεί.

Οι παραδοσιακές συμβατικές συμφωνίες συνήθως προβλέπουν παραχώρηση των ΔΠΙ στον πελάτη για το επικοινωνιακό υλικό που έχει πληρώσει. Η διαφημιστική εταιρεία διατηρεί τα ΔΠΙ έως ότου εξοφληθούν οι σχετικές υποχρεώσεις. Όμως αυτό προϋποθέτει συμφωνία προμήθειας ή αμοιβή πάγιας αντιμισθίας, βάσει της οποίας τα εν λόγω δικαιώματα αγοράζονται από τον πελάτη στο πλαίσιο της συνολικής συμφωνίας.

Τα licensing fees υιοθετούνται για να υπογραμμίσουν τη σημασία μιας μεγάλης ιδέας, προβλέποντας πληρωμή και χρήση της με σχετική άδεια. Όταν ενεργοποιούνται licensing fees, συνήθως υποχωρεί αντίστοιχα το ύψος των retainer/service fees. Οι αμοιβές παραχώρησης άδειας χρήσης ευνοούνται ολόένα και περισσότερο στο πλαίσιο της συνεχώς αναπτυσσόμενης αγοράς της διαδικτυακής διαφήμισης.

### Πλεονεκτήματα

- Παρέχει κίνητρα στις εταιρείες επικοινωνίας να παράγουν σπουδαίες, campaignable ιδέες για τη μακροπρόθεσμη εδραίωση του brand.
- Ενδείκνυται ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που οι πελάτες επιθυμούν να μειώσουν το αρχικό τους κόστος.
- Αυτό το είδος συμφωνίας είναι ελκυστικό για τα agencies όταν διαβλέπουν τη δυνατότητα χρήσης των ιδεών σε εκτεταμένο περιεχόμενο, προγράμματα, ταινίες κ.λπ. και επιθυμούν να κρατήσουν το σύνολο ή μέρος των δικαιωμάτων που σχετίζονται με τις ιδέες τους.
- Η παραχώρηση άδειας χρήσης μπορεί να λειτουργήσει καλά για πελάτες με επιχειρηματική δραστηριότητα πέραν των συνόρων της Ελλάδας, όπου δηλαδή ενδέχεται να χρησιμοποιηθεί η επικοινωνιακή ιδέα και το υλικό σε πολλαπλές αγορές. Αυτό το σύστημα επιτρέπει τη διαπραγμάτευση της χρήσης σε κάθε αγορά, όπου και όποτε απαιτείται, ώστε να αποφευχθούν είτε τα δυσβάσταχτα αρχικά κόστη είτε οι μεταγενέστερες διαμάχες σχετικά με τα γεωγραφικά και άλλα όρια της συμφωνίας.

### Μειονεκτήματα

- Υπάρχουν ορισμένα ζητήματα τα οποία είναι ενδεχόμενο να μη εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας επί μιας αφηρημένης ιδέας είναι δύσκολο να κατοχυρωθούν, σε αντίθεση με την καταγεγραμμένη έκφραση της ιδέας.
- Είναι, επίσης, δύσκολο να προστατευθούν τα σλόγκαν βάσει των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Ευχερέστερη είναι η προστασία τους αν καταχωρηθούν ως εμπορικά σήματα υπό την προϋπόθεση, όμως, ότι το καταχωρούμενο σήμα είναι άμεσα συνδεδεμένο με την διάκριση συγκεκριμένου προϊόντος (ή ομάδας προϊόντων).
- Επειδή σε μια επικοινωνία είναι σύνθησε να υπάρχουν πνευματικά ή συγγενικά δικαιώματα τρίτων εξωτερικών συνεργατών, η παραχώρηση άδειας χρήσης πρέπει να λαμβάνει υπ' όψη της τους περιορισμούς που, ενδεχόμενα, έχουν τεθεί στις εταιρείες επικοινωνίας από τους εξωτερικούς αυτούς συνεργάτες.

## 8. Αμοιβή παραγωγής ή ποσοστιαία αμοιβή επί μετρήσιμων στοιχείων

### Πώς λειτουργεί

Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται αποκλειστικά για κοινά παραχθέντα αποτελέσματα μιας ενέργειας, για τα οποία μπορεί να συμφωνηθεί εύκολα σταθερή τιμή ανά μονάδα. Συνήθως, ακολουθεί την προσέγγιση «pay per click», όπου αυτό που παράγεται από την επικοινωνιακή ενέργεια μπορεί να μετρηθεί και να κοστολογηθεί αυτόματα.

### Πλεονεκτήματα

- Απλή και ευνόητη.
- Αντικατοπτρίζει τι αγοράζει ο πελάτης.
- Ενδείκνυται για τυποποιημένα αποτελέσματα.

### Μειονεκτήματα

- Δεν ενδείκνυται για μη τυποποιημένες έννοιες αποτελεσμάτων.
- Δεν αντικατοπτρίζει την ιδιαιτερότητα που έχουν τα ζητούμενα/παραδοτέα για κάθε πελάτη ξεχωριστά.

Ανεξάρτητα από τις προαναφερθείσες επιλογές μεθόδων, είτε μεμονωμένα είτε συνδυαστικά, υπάρχει μια συνεχώς αυξανόμενη τάση επιρρόσθετης αμοιβής της εταιρείας επικοινωνίας σύμφωνα με τα αποτελέσματα στα οποία συνεισφέρει με τη δουλειά του (Payment By Results/ Πληρωμή Βάσει Αποτελεσμάτων), γνωστή ως ανταμοιβή με βάση την προστιθέμενη αξία της επικοινωνίας:

### Συνοδικά

#### Payment by results (PBR) - Πληρωμή βάσει αποτελεσμάτων (ΠΒΑ)

### Πώς λειτουργεί

Τα προγράμματα πληρωμής βάσει αποτελεσμάτων (ΠΒΑ) ενσωματώνονται σε ολόένα και περισσότερες συμβάσεις (69% των creative agencies στη Βρετανία), το κίνητρο των οποίων εντοπίζεται στην επίτευξη κοινώς αποδεκτών στόχων και δεικτών απόδοσης (Key Performance Indices). Ο σκοπός είναι μια αμοιβαία επωφελής συνεργασία με καλύτερα, ευκολότερα μετρήσιμα αποτελέσματα για τον πελάτη και τη δυνατότητα σημαντικά υψηλότερης απόδοσης για την εταιρεία επικοινωνίας. Τα προγράμματα ΠΒΑ λειτουργούν καλύτερα σε σταθερές/μακροπρόθεσμες επαγγελματικές σχέσεις και σε ορίζοντα μερικών ετών, καθώς αυτό το χρονικό διάστημα επιτρέπει καλύτερη μέτρηση των αποτελεσμάτων.

Οι συμφωνημένοι στόχοι και βασικοί δείκτες απόδοσης μπορεί να είναι ποιοτικοί, ποσοτικοί ή συνδυασμός των δύο. Οφείλουν να έχουν νόημα, να είναι εφικτοί και μετρήσιμοι. Πρέπει να αποφασίζονται με μεγάλη προσοχή προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι τυχόν έμφαση σε βραχυπρόθεσμους στόχους δεν είναι εις βάρος της μακροπρόθεσμης εδραίωσης του brand. Για να λειτουργήσει αυτό το κίνητρο είναι απαραίτητο να υπάρχουν διαθέσιμα, μετρήσιμα στοιχεία και ευέλικτο marketing budget. Είναι σημαντικό οι συμφωνημένες ΠΒΑ να έχουν προβλεφθεί στο budget και στα εσωτερικά συστήματα του πελάτη και να αποτελούν συμβατική δέσμευση των δύο μερών.

## Κριτήρια ανταμοιβής της εταιρείας επικοινωνίας βάσει αποτελεσμάτων

Τα κριτήρια εμπίπτουν σε δύο διαφορετικές περιοχές, οι οποίες περιγράφονται καλύτερα με τους όρους «υποκειμενική» και «αντικειμενική».

**Υποκειμενική:** Είναι ζωτικής σημασίας για τη σχέση μεταξύ των δύο μερών να προ-συμφωνηθεί ένα σύστημα τακτικής αξιολόγησης. Το εν λόγω σύστημα θα πρέπει να μετρά παραμέτρους του service και της συνεργασίας, όπως επίσης και συγκεκριμένες περιοχές επίδοσης. Η διαδικασία θα πρέπει να επιτρέπει πλήρη αξιολόγηση της συμβολής τόσο του πελάτη όσο και της εταιρείας επικοινωνίας στην επαγγελματική σχέση. Συνήθως αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει εσωτερική αξιολόγηση από το κάθε μέρος, καθώς και την παραδοσιακή αξιολόγηση της εταιρείας επικοινωνίας από τον πελάτη και το αντίστροφο.

**Αντικειμενική:** Επίτευξη των στόχων πωλήσεων ή της αύξησης του μεριδίου αγοράς ή της αξίας του brand. Επίσης, επίτευξη συγκεκριμένων στόχων επικοινωνίας (όπως αυτοί μετρώνται βάσει impact scores, awareness & attitude surveys/tracking data, ad tests, διακρίσεων Ermis Awards και Effie Hellas ή διεθνών διακρίσεων, εταιρικής επίδοσης ή επίδοσης του brand).

### Πλεονεκτήματα:

- Η αυξανόμενη εστίαση στη συν-υπευθυνότητα προκαλεί τη διαφημιστική εταιρεία να ενδιαφέρεται ουσιαστικά για την πορεία του brand και του πελάτη στην αγορά και ως εκ τούτου να επιζητά την εποικοδομητική συνεισφορά του στο αποτέλεσμα και την ανάλογη ανταμοιβή της δουλειάς που συνετέλεσε σε αυτό.
- Είναι πολύ χρήσιμο, ιδίως στις νέες συνεργασίες, αφού έχει συμφωνηθεί το ακριβές αντικείμενο έργου, να οριστεί τι σημαίνει «επιτυχία» από την πλευρά του πελάτη και τμήμα της ανταμοιβής της εταιρείας επικοινωνίας να συνδεθεί με αυτήν.
- Στην ιδιαίτερα ανταγωνιστική αγορά της επικοινωνίας, το γεγονός ότι η διαφημιστική εταιρεία που επιμελείται τον λογαριασμό ενός πελάτη έχει επιτύχει διαχρονικά αμοιβές βάσει αποτελεσμάτων, ισχυροποιεί τη θέση του στο να διατηρήσει τη συνεργασία της με αυτό τον πελάτη.

### Μειονεκτήματα:

- Συχνά είναι δύσκολο να απομονωθεί η επίδραση της διαφήμισης στις πωλήσεις και τους εμπορικούς στόχους. Αυτό ενδεχομένως να οδηγήσει σε εκτενείς διαπραγματεύσεις αναφορικά με τον ακριβή μηχανισμό των συμφωνιών ΠΒΑ.
- Ενίοτε τα προγράμματα ΠΒΑ διαρθρώνονται με εξαιρετικά πολύπλοκο τρόπο, οδηγώντας σε μια μεγάλη συζήτηση του τύπου «Τι ποσό δικαιούται η διαφημιστική εταιρεία;» (ένας καλός πρακτικός κανόνας λέει ότι αν στο τέλος του χρόνου δεν γίνεται εύκολα αντιληπτό τι έχει κερδίσει η εταιρεία επικοινωνίας, τότε το σύστημα έχει ελαττώματα).
- Οι πελάτες οφείλουν να προνοήσουν τουλάχιστον για την πιθανότητα η εταιρεία να επιτύχει πλήρως το οικονομικό κίνητρο. Αν δεν το κάνουν, μπορεί να καταστραφεί η συνεργασία. Ο προσεκτικός προϋπολογισμός και οι εσωτερικές συζητήσεις με το οικονομικό τμήμα του πελάτη είναι απαραίτητες ενέργειες πρόνοιας ώστε το πρόγραμμα να λειτουργήσει σωστά.
- Η ΠΒΑ, η οποία θεωρητικά λειτουργεί ως κίνητρο για τη συνεργασία με τις εταιρείες επικοινωνίας, μπορεί να έχει και αντίστροφα αποτελέσματα εάν αυτές αποτυγχάνουν κατ' επανάληψη να κερδίσουν αυτό που θεωρούν ότι δικαιούνται.

Στη Βρετανία, τα στοιχεία καταδεικνύουν ότι το 2010 μόλις 36% των εταιρειών επικοινωνίας κατάφεραν να πάρουν έστω και το μισό από το προδιαγεγραμμένο bonus, έναντι 61% το 2003.

## Αμοιβή βάσει αξίας

### Πώς λειτουργεί

Ορισμένοι πελάτες έχουν δημιουργήσει προγράμματα αμοιβής βάσει μιας αποτίμησης των αποτελεσμάτων της εταιρείας επικοινωνίας, σε όρους εκροών και αποτελεσμάτων. Το γνωστότερο από αυτά είναι μια αμοιβή βάσης που ορίζεται από έναν διεθνή πελάτη για κάλυψη των εξόδων δημιουργίας των εκροών εκ μέρους της εταιρείας επικοινωνίας, με προσθήκη ενός ποσοστού κέρδους αντί ενός επιλεκτικού πριμ, ποσοστό το οποίο βασίζεται σε πραγματικές μετρήσεις επίδοσης.

Τα αμοιβαίως συμφωνημένα κριτήρια για την πληρωμή της επίδοσης θα πρέπει να είναι κατά βάση ποσοτικά και η μέγιστη πληρωμή της επίδοσης να προϋπολογίζεται πλήρως από τον πελάτη. Ενώ η ΠΒΑ έχει δημιουργηθεί ως επιπρόσθετο στοιχείο μιας δεδομένης βάσης προγράμματος ανταμοιβής, η ανταμοιβή βάσει αξίας έχει σχεδιαστεί ως πλήρες πρόγραμμα αντικατάστασης, στο οποίο οι μετρήσεις εισροών, όπως οι καταστάσεις ωρών εργασίας, είναι περιττές. Υπάρχουν επίσης παραδείγματα απλούστερων προγραμμάτων με βάση την αξία για τοπικές, περιορισμένες διαφημιστικές εκστρατείες.

### Πλεονεκτήματα

- Όπως και με τα προγράμματα ΠΒΑ, οι εταιρείες επικοινωνίας αμείβονται βάσει επίδοσης και παραδοτέων.
- Το σαφές, καθορισμένο πλαίσιο δράσης του προγράμματος βελτιώνει τη δυνατότητα του πελάτη να αξιολογεί τις ικανότητες και την επίδοση της εταιρείας επικοινωνίας.
- Τα κριτήρια επίδοσης έχουν πιο εμφανή προσανατολισμό στα στοιχεία και η συμβολή τους στην επιτυχία αποδεικνύεται ευκολότερα.

### Μειονεκτήματα

- Οι υποθέσεις των πελατών για τη διαμόρφωση του ποσού της αμοιβής βάσης ενδέχεται να έχουν ως αποτέλεσμα τα περιθώρια κέρδους των εταιρειών επικοινωνίας να είναι χαμηλότερα από το ποσοστό mark up.
- Τα εργαλεία μέτρησης του προγράμματος πιθανόν να είναι πολύπλοκα και η διαχείρισή του να απαιτεί τη χρήση πολλών πόρων.
- Τα κριτήρια επίδοσης εξακολουθούν να έχουν σε μεγάλο βαθμό ποιοτικά στοιχεία.

## Αντικείμενο Έργου και εσωτερική κοστολόγηση εταιρείας επικοινωνίας

### α) Αντικείμενο έργου

Οι διαφημιστικές εκστρατείες γίνονται ολοένα και πιο εξεζητημένες, καθώς η ανάπτυξη των τύπων μέσω παρέχει ολοένα και μεγαλύτερες δυνατότητες. Αντίστοιχα, τα agencies διευρύνουν συνεχώς τις υπηρεσίες που παρέχουν προς τους πελάτες, συμπεριλαμβανομένων της διαδικτυακής διαφήμισης, της ανάπτυξης περιεχομένου, των μέσω κοινωνικής δικτύωσης, της διαχείρισης δεδομένων για τους πελάτες, των εταιρικών δημοσίων σχέσεων ή των έργων παροχής συμβουλών σχετικά με το brand. Αυτό είναι το πλαίσιο του ευμετάβλητου επιχειρησιακού κλίματος, όπου τα κονδύλια ενδέχεται να μεταβληθούν δραματικά και σχεδόν απροειδοποίητα. Κατά οξύμωρο τρόπο, ακόμα και μια περικοπή μπορεί να σημαίνει περισσότερη δουλειά για τη διαφημιστική εταιρεία, εάν, για παράδειγμα, μια καμπάνια η οποία προοριζόταν για τα παραδοσιακά Μέσα πρέπει να αναπτυχθεί εκ νέου για τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. **Είναι απαραίτητο, λοιπόν, να συμφωνηθεί το αντικείμενο έργου και, ιδανικά, και ο προϋπολογισμός, προτού οριστεί η αμοιβή ή προτού ξεκινήσει το έργο.** Είναι επίσης σημαντικό να συμφωνηθεί μια καθορισμένη διαδικασία σε περίπτωση αλλαγών στα πλαίσια του πελάτη. Αυτό είναι κάτι που προσατεύει εξίσου και τον ίδιο τον πελάτη. **Η έμφαση στη δίκαιη αμοιβή διασφαλίζει ότι το αντικείμενο έργου και οι αντίστοιχοι πόροι που θα κληθεί να διαθέσει η εταιρεία επικοινωνίας ανταποκρίνονται στους στόχους τόσο του πελάτη όσο και της ίδιας.**

### β) Εσωτερική κοστολόγηση εταιρείας επικοινωνίας

Όσο τα μοντέλα αμοιβών γίνονται πιο σύνθετα και συνδυάζονται μεταξύ τους, τόσο η έμφαση σε καθορισμένες θέσεις εργασίας και δεδουλευμένες ώρες για το λογαριασμό του πελάτη γίνεται λιγότερο σημαντική. Το συνολικό κόστος και το περιθώριο κέρδους αποκτούν μεγαλύτερη σημασία. Το μηχανιστικό μέρος των προσφερόμενων υπηρεσιών ενός agency είναι βέβαιο ότι υπόκειται σε αυστηρές πρακτικές διαχείρισης έργων και οι αμοιβές ρυθμίζονται όσο το δυνατόν πιο ανταγωνιστικά, σε ό,τι αφορά λειτουργικά έξοδα και περιθώριο κέρδους. Είναι αναμενόμενο να συγκρίνει ο πελάτης με τις νόρμες της αγοράς, αλλά πέρα από τις λογιστικές ασκήσεις, αυτό που έχει σημασία για τον πελάτη στο τέλος της ημέρας, είναι να πάρει τη στρατηγική, το δημιουργικό και τις τεχνικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες που πραγματικά έχει ανάγκη. Για αυτόν τον λόγο η διαπραγμάτευση, η συμφωνία και η διαχείριση των μοντέλων αμοιβής δεν θα πρέπει να περιορίζονται στην αρμοδιότητα του τμήματος προμηθειών και των οικονομικών διευθύνσεων. Ο ρόλος του μάρκετινγκ είναι εξίσου σημαντικός.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι δεν θεωρείται σωστή πρακτική να ζητούν οι πελάτες από τις εταιρείες επικοινωνίας εμπιστευτικές πληροφορίες για την επιχείρηση, ιδίως στη σημερινή εποχή της προηγμένης εταιρικής διακυβέρνησης, όπως πληροφορίες για ατομικά πακέτα μισθοδοσίας ή άλλα προσωπικά δεδομένα κ.λπ. Ενώ η πληροφορική βάση αποτελεσμάτων είναι μια ολοένα και πιο δημοφιλής μέθοδος που λειτουργεί ως επιπρόσθετο στοιχείο των βασικών αμοιβών, είναι σημαντικό να αντιμετωπιστεί ως γνήσιο επιπρόσθετο έσοδο για τη διαφημιστική εταιρεία και όχι απλώς ως τμήμα ενός μέσου κλαδικού περιθωρίου κέρδους. Με βάση αυτόν τον σκοπό, ένα μοντέλο αμοιβής βάσει αξίας θα πρέπει να χτιστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να παρέχει επιπλέον ανταμοιβή για ένα εξαιρετικό αποτέλεσμα. Το κλειδί είναι να επιλέξει κανείς τον συνδυασμό που του ταιριάζει από τις διαθέσιμες επιλογές (βλ. έπε «Τι ισχύει σήμερα;» σελίδα 3).



## **Υπάρχει διαφορά μεταξύ της ρύθμισης της αμοιβής σε μια νέα επαγγελματική σχέση και σε μια υφιστάμενη;**

Και στις δύο περιπτώσεις, ο πελάτης ενδιαφέρεται για διαφάνεια, ποιότητα και συνέχεια, καθώς και για τη σωστή σχέση κόστους/αξίας. Ο τρόπος με τον οποίο διεξάγεται η διαπραγμάτευση της αμοιβής διαφέρει αισθητά μεταξύ των νέων και των υφιστάμενων επαγγελματικών σχέσεων.

### **Νέες σχέσεις:**

- Ο πελάτης θα γνωστοποιήσει το αντικείμενο έργου και το budget, μπορεί δε να συγκρίνει ανάμεσα σε διαγωνιζόμενες εταιρείες επικοινωνίας εφόσον αποφασίσει να προχωρήσει σε pitch (βλ. Pitch guide ΣΔΕ - ΕΔΕΕ).
- Η νέα εταιρεία επικοινωνίας έχει το πλεονέκτημα να μπορεί να εκτιμήσει σε μηδενική βάση το αντικείμενο έργου και να υπολογίσει το φόρτο εργασίας, τους απαιτούμενους πόρους και το περιθώριο κέρδους της. Θα αξιολογήσει επίσης το αντικείμενο έργου σε σχέση με το χρονικό εύρος της ανάθεσης.
- Ο πελάτης θα είναι σε θέση να συγκρίνει το προτεινόμενο κόστος του νέου συνεργάτη, χρησιμοποιώντας ως αναφορά τις χρεώσεις της προηγούμενης εταιρείας επικοινωνίας ή και των άλλων εταιρειών με τις οποίες πιθανώς συνεργάζεται παράλληλα.
- Η εταιρεία επικοινωνίας εκτιμά τη σχέση εσόδων/κόστους σε σύγκριση και με το υπόλοιπο πελατολόγιό της.
- Ο πελάτης θα έχει υπόψη του ένα κόστος-στόχο για το agency, το οποίο πιθανόν προκύπτει από την κλιμάκωση του marketing budget του.
- Η εταιρεία επικοινωνίας θα διαπραγματευθεί το επιθυμητό επίπεδο εσόδων έναντι της αμοιβής που προτίθεται να καταβάλει ο συγκεκριμένος πελάτης.

### **Υφιστάμενες σχέσεις (ετήσιος έλεγχος):**

- Ο πελάτης θα πρέπει να καθορίσει το αντικείμενο έργου για το επερχόμενο έτος.
- Ο πελάτης και η εταιρεία επικοινωνίας θα πρέπει να καταλήξουν σε απολογισμό για το κατά πόσον οφείλεται να καταβληθεί αμοιβή βάσει προηγούμενων αποτελεσμάτων (εφόσον έχουν συμπεριλάβει αυτή την πρόβλεψη στη συμφωνία τους), προτού προχωρήσουν σε διαπραγμάτευση της αμοιβής του επόμενου έτους.
- Η εταιρεία επικοινωνίας γνωρίζει τι χρειάστηκε τον προηγούμενο χρόνο για να ανταποκριθεί στο ζητούμενο αντικείμενο έργου. Είναι επομένως σε θέση να κάνει τις απαραίτητες αλλαγές, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθεί επαρκώς στο πλάνο του επόμενου έτους.
- Ο κοινός στόχος τόσο του πελάτη όσο και της εταιρείας επικοινωνίας: η μέγιστη αξία. Οι διαπραγματεύσεις θα συνεχιστούν, πάντοτε με γνώμονα τα συμφωνημένα KPI's για κάθε καμπάνια.

## Παράδειγμα αμοιβής σε δέκα βήματα

Πριν αναζητήσει κανείς την πρακτική αμοιβής που του ταιριάζει περισσότερο, υπάρχουν ορισμένα θεμελιώδη ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν. Πόσο μεγάλη μπορεί να είναι η συνεισφορά της εταιρείας επικοινωνίας στην επίτευξη των εταιρικών στόχων; Πόσο ευέλικτος μπορεί να είναι ο προϋπολογισμός μάρκετινγκ; Ο πελάτης θα επενδύσει στην εταιρεία επικοινωνίας βάσει μιας προσέγγισης ρίσκου/ανταμοιβής. Η εταιρεία πρέπει να έχει εμπιστοσύνη στη δύναμή της να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία για τον πελάτη, καθώς και στην ικανότητά της για καλύτερη και αποτελεσματικότερη διαχείριση των πόρων της. Και οι δύο πλευρές επιδιώκουν εξίσου βιώσιμη ανάπτυξη και κερδοφορία.

Ακολουθεί ένα παράδειγμα αμοιβής μιας εταιρείας επικοινωνίας με βάση συνδυασμό fees & PBR:

- 1) Το πρώτο βήμα είναι η διαπραγμάτευση του αντικείμενου έργου. Ο πελάτης ορίζει.  
Η εταιρεία επικοινωνίας θέτει ερωτήσεις. Αποτελεί κοινή ευθύνη και για τα δύο μέρη να καταλήξουν σαφώς στο αντικείμενο έργου και παρεχόμενων υπηρεσιών.
- 2) Συμφωνία επί του χρονικού ορίζοντα της ανάθεσης: Οι εταιρείες επικοινωνίας προτιμούν πάντοτε να καταλήξουν σε μια σύμβαση ανάθεσης με βέβαιο χρόνο και το συγκεκριμένο στοιχείο είναι πάντοτε αντικείμενο διαπραγμάτευσης. Είναι σημαντικό να προβλέπονται project fees για μακροπρόθεσμες συνεργασίες.
- 3) Ομοίως, είναι ζωτικής σημασίας να οριστεί η γεωγραφική περιοχή που καλύπτεται από τη σύμβαση, δηλαδή αν υπάρχει ανάγκη κάλυψης αγορών εκτός Ελλάδας.
- 4) Η εταιρεία επικοινωνίας κοστολογεί το αντικείμενο έργου, καταρτίζει το πρόγραμμα εργασίας βάσει των ανθρωποωρών και το μοιράζεται με τον πελάτη.
- 5) Ο πελάτης ανατρέπει στο δικό του marketing budget, ώστε να διασφαλίσει ότι η αμοιβή της εταιρείας επικοινωνίας, όπως προκύπτει από το αντικείμενο έργου, μπορεί να καλυφθεί από τα διαθέσιμα κονδύλια του. Εάν υπάρχει ανεπαρκής πρόβλεψη στον προϋπολογισμό, αναπροσαρμόζεται το αντικείμενο έργου και επανακαθορίζεται η αμοιβή.
- 6) Και τα δύο μέρη συμφωνούν ως προς το επίπεδο της αμοιβής συμπεριλαμβανομένου του περιθωρίου κέρδους.
- 7) Ο πελάτης και η εταιρεία επικοινωνίας συμφωνούν τους στόχους και τα KPI's που θα αποτελέσουν τη βάση της πρόσθετης αμοιβής βάσει αποτελεσμάτων.
- 8) Σε αυτό το σημείο ο πελάτης και η εταιρεία επικοινωνίας θα πρέπει να έχουν καταλήξει στο συγκεκριμένο ποσό το οποίο θα καταβάλει ο πελάτης ως αμοιβή.
- 9) Καθώς επίσης και στον τρόπο με τον οποίο θα αξιολογηθεί η επίδοση της εταιρείας επικοινωνίας και της αμοιβής του, όταν φτάσει το συμφωνημένο χρονικό σημείο (συνήθως σε ετήσια βάση).
- 10) Ως τελικό βήμα: Οριστικοποίηση της συμβατικής μορφής όπου θα αποτυπώνεται η συμφωνία.

