

OVER WAARDE EN KOSTEN.

Nieuwe referentiepunten voor een evenwichtige bureauhonorering.

Preadvies, aangeboden aan het bestuur van de VEA.

21 april 1994.

INHOUD.

I. DE KERN.

- a. De aanleiding.
- b. De commissie.
- c. De meningsvorming.
- d. Het advies.

II. DE ARGUMENTEN.

- a. De nabije historie.
- b. De actuele situatie.
- c. Het probleem.
- d. De vraag.
- e. Het aanbod.
- f. De nieuwe richting.
- g. De inhoud van de waarde.
- h. Het kader voor de kosten.
- i. De nieuwe consequenties.
- j. Tenslotte.

I. DE KERN.

a. De aanleiding.

Het is helaas niet moeilijk om de aanleiding te benoemen die een herbezinning op de huidige bureau-honoreringssystemen rechtvaardigt.

Ook al is het nòg zo ondoenlijk om alle relaties die alle adverteerders met alle reclamebureaus in dit land onderhouden, daarbij te betrekken.

Ook al zal niemand in de branche die lang genoeg topverantwoordelijkheid draagt aan adverteerders- en aan bureauszijde ontkennen, dat de 15% commissieregeling in feite een constructieve basis is voor een bevredigend honoreringssysteem.

Ook al is het voor iedere gevorderde insider duidelijk, dat zowel de emotionele als de zakelijke componenten in een cliënt/bureau relatie de meest mystieke vormen kunnen aannemen.

Niet te negeren is het gegeven, dat mede door de onevenwichtige beloningsstructuur van de laatste jaren het rendement van veel bureaus in Nederland onder druk is komen te staan. Met op dit moment als gevolg, dat ongeveer driekwart van de bureaus een onbevredigend bedrijfsresultaat kent en een kwart met negatieve resultaten moet zien te leven.

Als men de gedachte accordeert, dat de belangen van de adverteerder parallel lopen aan de belangen van het bureau, dan is de boven omschreven situatie op zich aanleiding genoeg tot herbezinning en de ontwikkeling van nieuwe denkrichtingen.

In dit preadvies aan het VEA-bestuur wordt een bijdrage gepresenteerd aan dit noodzakelijke vernieuwingsproces.

b. De commissie.

In de afgelopen maanden zijn vijf personen in de vorm van een speciale commissie actief geweest met het presentabel maken van het voorliggende rapport. Drie van hen zijn VEA-leden en twee van hen externe adviseurs:

T.R. Bosma (PMSvW/Y&R), voorzitter.
mr. J.R.A. Schouten (Lowe Kuiper & Schouten).
drs. H.W. Ponsen (Ogilvy & Mather).
mr. G.J. Ribbink (Advocatenkantoor Geerling).
drs. F.A. Croon (Boer & Croon Management Consultants).

c. De meningsvorming.

De resultaten van het werk van de commissie zijn deels gebaseerd op de kennis en de ervaring die de leden in de praktijk hebben verzameld en deels op de visie van twaalf leden en voorzitters van Raden van Bestuur van grote A-merk ondernemingen (verder in dit rapport aangeduid met CEO's, Chief Executive Officers). Deze laatsten werden expliciet voor dit doel geïnterviewd door drs. F.A. Croon.

Waar de commissie heeft gestreefd naar een evenwichtige benadering van het onderwerp, is aan de opvattingen en verwachtingen van de CEO's ruime aandacht besteed. Met name aan hun visie op de volgende onderwerpen:

- * De gewenste toegevoegde waarde van bureaus.
- * De samenwerking met bureaus.
- * De beloning van bureaus.

Voor de tijd die zij hebben willen besteden aan het preciseren van haar meningsvorming is de commissie extra dank verschuldigd aan de geïnterviewde CEO's.

d. Het advies.

De commissie komt via het vaststellen van de diensten waarmee het bureau zich idealiter bezighoudt tot één kern-advies. Dat advies reikt een gevarieerd, compleet of in delen toe te passen referentiekader voor bureauhonorering aan en wordt in deel II van dit rapport uitgebreid toegelicht.

Mits het bureau op topniveau een gesprekspartner kan zijn, is een ervaren adverteerder gemotiveerd bereid een langdurige relatie met een bureau aan te gaan en de volgende diensten naar waarde te honoreren:

- Beleids- en strategische adviezen over de volle breedte van het communicatievak.
- Het ontwikkelen van hoogwaardige creatieve producten.

De volgende constatering liggen aan dit gegeven ten grondslag:

- * De positie van het bureau is structureel gewijzigd door de opkomst van nieuwe media naast de traditionele media.
- * Door de economische ontwikkelingen is er op de budgetten van veel adverteerders druk ontstaan die doorwerkt in extra discussies over de honorering van het bureau.

- * Gedeeltelijk in combinatie met bovenstaande punten is (vooral in Nederland) het commissiesysteem losgelaten en is men in veel gevallen overgegaan tot het uren x tarief systeem.
- * Deze ontwikkeling heeft geleid tot de situatie dat de vroeger gebruikelijke honorering van de bureau-output (de toegevoegde waarde, de overall bureauprestatie) uit de 15% commissie-regeling is verworpen tot een fixatie op een input-based bureauhonorering (uren x tarief).
- * De commissie is zich bewust van de risico's die een strikte fixatie op een input-based bureauhonorering (uren x tarief) met zich mee brengt. Met name de topmensen van bedrijven die zich richten op consumentengoederen, zien de waarde van Het Merk als het belangrijkste activum van hun onderneming en beschouwen de instandhouding en de toename van die waarde als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van adverteerder en bureau. Alleen al om die reden is een her-ijking van output-based honoreringssystemen van cruciaal belang.

Kern-advies.

Binnen de commissie is, alles in overweging nemend, de overtuiging ontstaan dat een bureau een gevarieerd honoreringssysteem moet kunnen aanbieden waarin de vraag van dit moment (en verder in de toekomst) en het aanbod van dit moment (en verder in de toekomst) evenwichtiger op elkaar zijn afgestemd. Daarom biedt de commissie een referentiekader aan, dat per onderdeel of in combinatie ook recht kan doen aan relaties waarin geen afspraken zijn gemaakt over een commissiesysteem. Dat referentiekader is opgebouwd uit de volgende elementen:

- Vergoeding aan het bureau van beleids- en strategisch advies op basis van uren x tarief of op projectbasis.
- Vergoeding aan het bureau van campagnes of onderdelen daarvan op projectbasis.
- Bij een continue relatie kan een deel van de projectkosten gelden als base load vergoeding en het overige deel op projectbasis verrekend worden.
- De exclusieve inzet voor één opdrachtgever of één merk van een opdrachtgever moet in rekening gebracht kunnen worden.
- Bij afwezigheid van een honoreringsafpraak op basis van commissie moeten auteursrechten weer in rekening gebracht kunnen worden.

Dit kern-advies is tot stand gekomen via de volgende constatering (zie ook deel II van dit rapport):

- * Daar waar een bureau de verplichting aangaat voor één opdrachtgever of één merk van een opdrachtgever haar exclusieve betrokkenheid beschikbaar te stellen, uitsluitend gehonoreerd op basis van een inputsysteem (uren x tarief), wordt geen recht meer gedaan aan de honorering van het feit dat het bureau daarmee opdrachten van concurrerende opdrachtgevers of voor concurrerende merken niet kan aannemen.
- * Daar waar een commissiesysteem uitsluitend vervangen is door een inputsysteem (uren x tarief) wordt geen recht meer gedaan aan de (vroeger impliciete) beloning voor het auteursrecht. Vooral niet in die gevallen waarin het creatieve produkt door de adverteerder vaker, langer en elders (andere landen) wordt gebruikt dan oorspronkelijk was gedacht.
- * De doorzichtigheid en de redelijkheid van een honoreringssysteem wordt geweld aangedaan wanneer een bureau gedwongen wordt uitsluitend op basis van een inputsysteem (uren x tarief) te werken.

- * Alle bij het denkwerk en de adviezen van deze commissie betrokkenen pleiten daarom voor honoreringsafspraken die een reële basis vormen voor een continue, effectieve adverteerder/bureau relatie en daarmee de waarde van Het Merk/De Dienst op lange termijn ondersteunen en ontwikkelen. Dergelijke afspraken kunnen niet steunen op een inputsysteem (uren x tarief), maar moeten rekening houden met een outputbased systeem dat de toegevoegde waarde, de overall bureau-prestatie honoreert.

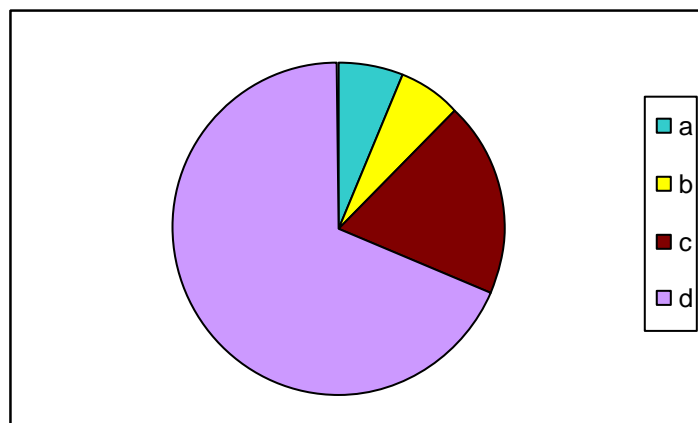
II. DE ARGUMENTEN.

a. De nabije historie.

Zoals genoegzaam bekend, vormde in Nederland in het verleden een commissieregeling (in de wandelgang de 15% regeling geheten) jarenlang het referentiepunt voor de bureautionering.

De geringe omvang van de markt, de grillige contouren van het medialandschap en de variaties in dienstverlening leverden overigens al vrij snel tal van interpretaties van die 15% regeling op.

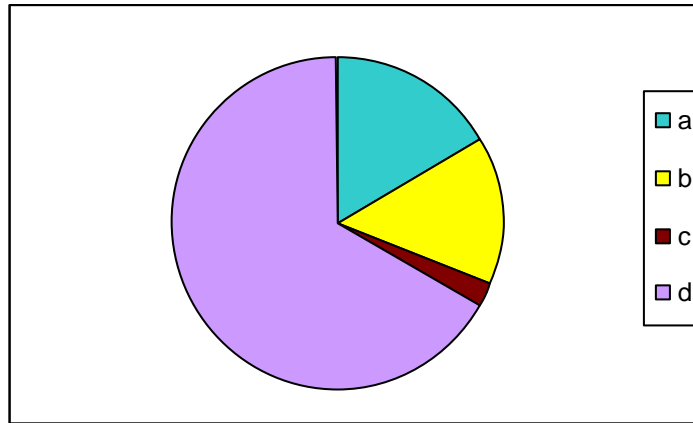
Want niet voor alle maar wel voor veel bureaus was en is een commissieregeling in Nederland een ontoereikend honoreringssysteem, zodat een variabel aantal diensten vaak apart wordt verrekend. Internationaal was en is een commissieregeling wel degelijk de basis. Zie hieronder:



Overzicht gebruik beloningssysteem (EAAA 1993)

- a. Variabele commissie
- b. Fees
- c. Commissies plus fees of incentives
- d. Vaste commissie

Dus anders dan in Nederland, geven veel grote internationale adverteerders de voorkeur aan een commissieregeling, waarbij 15% als referentiepunt geldt. Alleen blijkt ook daar, dat er veel variabelen zijn:



Overzicht commissiepercentages (EAAA 1993)

- a. 13-15%
- b. 15%
- c. meer dan 15%
- d. Minder dan 13%

Tot halverwege de 70-er jaren domineerde ook in Nederland de commissieregeling. Vooral door de opkomst van de mediabureaus kwamen de afspraken die er op gebaseerd waren, onder druk te staan. In 1975 werd door McKinsey een model voor flexibele honorering opgesteld. De kern van dit adviesmodel was dat bij retourcommissie het bureau met minimaal 5% beloond moest worden ter dekking van de kosten voor mediaplacements en dat de overige diensten apart beloond moesten worden.

Eind jaren '80 bleek er een zo grote verscheidenheid in beloningssystemen te zijn ontstaan, dat er een samenspraak tussen BVA en VEA op gang kwam.

Er zijn toen belangrijke stappen gezet, en er is ook consensus bereikt op een aantal essentiële punten, maar het is niet gelukt om tot definitieve aanbevelingen te komen. Wel is er door de BVA en de VEA een contractmodel ontwikkeld voor de samenwerking tussen adverteerder en bureau. Dit model is door beide besturen op 11 mei 1993 geaccordeerd. Daarin zijn, zonder waardeoordeel, zoals dat belangenverenigingen betaamt, de alternatieven voor diverse beloningssystemen als aannemelijke suggesties voor de leden gerubriceerd. Een grote stap voorwaarts, waarvan inmiddels bekend is dat een groeiend aantal adverteerders en bureaus er gebruik van maakt.

De samenstellers van dit rapport stellen vast, dat nog in geen van de in dit contractmodel gerubriceerde honoreringssystemen een opvatting is verdisconteerd die rekening houdt met een visie op de uiteindelijke waarde die de totale bureauprestatie voor de adverteerder kan hebben.

b. De actuele situatie.

Op dit moment is duidelijk, dat in Nederland de orthodoxe 15% commissieregeling in heel veel gevallen nog nauwelijks en in veel minder gevallen herkenbaar als referentiepunt geldt voor bureauhonorering. Zeker is, dat er een grote variëteit aan beloningsafspraken is ontstaan.

In 1992 was de verdeling in het gebruik van de toen toegepaste regelingen als percentage van het bruto bureau-inkomen als volgt:

Cost plus	48,9%
'15% commissie'	25,8%
Rendement	9,5%
Flat fee	7,3%
Overige	8,5%

De verwachting is dat vooral niet-internationale opdrachtgevers steeds minder gebruik zullen willen maken van een commissieregeling als norm.

De belangrijkste oorzaken die voor het loslaten van een commissie regeling kunnen worden aangewezen, zijn:

- * De norm is onnauwkeurig:
 - de dienstverlening van een bureau is relatief constant terwijl de media-uitgaven vaak fluctueren.
 - de budgetten in Nederland kunnen al gauw te klein zijn om een bureau in staat te stellen kostendekkend te werken.
- * De norm voldoet niet aan de eisen die de verantwoordelijkheid van het zelfstandig ondernemerschap aan een bureau stelt. Bureaus zijn geen verlengstuk van de media, zij zijn als ondernemer zelf verantwoordelijk voor kostprijs en resultaat.
- * De norm geeft geen duidelijkheid, omdat het commissiepercentage onderhandelbaar is geworden.
- * De norm dekt alle kosten niet:
 - in veel organisaties vormen reclame-uitgaven slechts een deel van alle communicatie-uitgaven.

Onderstaande percentages bevestigen de hierboven gesignaleerde trends (basis gefactureerde bureau-omzet):

	Media omzet	Overige omzet
1969	84%	16%
1992	63%	37%

De ontwikkeling in bureau-inkomen doet dat nog duidelijker:

	Inkomen uit media omzet	Inkomen uit overige
1969	72%	28%
1992	30%	70%

De commissie stelt vast, dat bij veel adverteerders de verwachting leeft dat een commissieregeling steeds minder als norm zal gelden, omdat het streven naar efficiency en kwaliteit er steeds minder door wordt geactiveerd.

In een groeiend aantal gevallen wordt een commissieregeling gezien als een ondoorzichtig panacee dat te algemeen is om nog aan de gevarieerdheid van de complete

communicatiemix, de veelsoortigheid van de dienstverlening en het begrip 'value for money' tegemoet te kunnen komen.

Er moet daarom opnieuw gezocht worden naar regelingen die dat -al of niet in combinatie met een commissieregeling- wèl doen.

c. Het probleem.

Inmiddels is de vraag naar de toegevoegde waarde van het bureau, de overall bureauprestatie, verschoven naar het leveren van advies en creativiteit bij communiceren in plaats van uitsluitend het leveren van creativiteit bij adverteren.

Ook is duidelijk, dat in heel veel gevallen de meetbare mediabestedingen sec geen goede norm meer zijn voor het waarderen van de werkelijke output van het bureau.

Omdat het tot op heden niet gelukt is om één goede, andere outputnorm te definiëren, is er geleidelijk een onredelijke verschuiving ontstaan van wat de commissie noemt 'output based billing' naar 'input based billing'.

Output based billing is prestatiegerelateerd en vereist inzichtelijke en meetbare prestaties op basis waarvan een procentuele of een absolute prijs bepaald kan worden.

Input based billing is gebaseerd op uren x tarief of op inkoop plus opslag en vereist een nauwkeurige en voor de opdrachtgever inzichtelijke boekhouding.

Bij output based billing concentreren bureau en adverteerder zich op de voor de adverteerder relevante output (omzet, penetratie, awareness of imago), terwijl bij input based billing de adverteerder inzicht krijgt in de huishouding en de bedrijfsvoering van het bureau en in de gelegenheid komt zich daar direct of indirect mee te bemoeien. Met als gevolg vaak een fixatie op een kostendiscussie die het noodzakelijke zicht op een waardediscussie in de weg staat.

De commissie heeft moeite met die ontwikkeling omdat er voor een volwassen, effectieve adverteerder/bureau relatie onmiskenbare risico's aan kleven.

Bij de aankoop van talloze produkten en diensten is het normaal om naar de eindprijs te vragen en zo de prijsprestatieverhouding te beoordelen in plaats van te vragen naar het aantal uren dat is ingezet om het produkt te maken tegen welk tarief.

Is een uren x tarief systeem eenmaal 'common practice', dan werken adverteerder en bureau -vaak onbewust- mee aan een concentratie op de verkeerde discussie, namelijk een discussie die slechts de huishouding van het bureau betreft en niet de voor de adverteerder werkelijk relevante, complete output van het bureau.

Vervolgens ontstaat dan veelal een begrijpelijke maar niet minder onverstandige 'honoreringshouding' van de adverteerder die zich volledig concentreert op het verlangen om 'grip te hebben op de kosten'.

De commissie is van oordeel, dat de adverteerder 'grip' moet willen hebben op het eindresultaat van de bureauprestatie en de prijs die het bureau daarvoor vraagt.

In de maatschappij ziet met alle branches die het niet lukt een eigen toegevoegde waarde en produktdifferentiatie te maken, terugvallen op input based billing (bijvoorbeeld de transportmarkt: kilometers x prijs), de marge komt dan onder druk omdat de prijs naar het niveau van de steeds verder uitgekilde kostprijs gaat en men ziet de aanbieders in aantal en omvang afnemen of uitsterven.

De software branche met haar sterke aandeel in het zogenaamde 'body shopping' is in dit verband een sprekend voorbeeld. De klant wil in die markt een definieerbaar eindprodukt tegen een vaste prijs, wil geen urengeschrift met budgetoverschrijding zonder een duidelijk resultaat. Door de terugval van de markt die mede veroorzaakt werd door een kopersstaking omdat men geen onbeperkte budgetten wilde fourneren, kregen de 'body sellers' het zeer moeilijk en kregen bedrijven die op projectbasis tegen een vaste prijs een eindprodukt offereerden de kans om hun marktaandeel te vergroten.

Het is de uitdaging aan het reclamebureau om zich te presenteren als ondernemer met een toegevoegde waarde, weer tot een gezonde bedrijfsvoering te komen en daarmee zijn opdrachtgevers een complete, kwalitatief hoogwaardige dienstverlening te bieden.

Adverteerder en bureau hebben beiden belang bij een gezonde, dus ook concurrerende branche. In dat kader is het bureau door de bovenomschreven opvattingen geenszins ontslagen van de plicht om de efficiency te verhogen, de overhead te verlagen en daarmee de eigen bedrijfsvoering te verbeteren.

d. De vraag.

Uit de interviews gehouden door Boer & Croon met 12 leden van de Raden van Bestuur van toonaangevende A-merk ondernemingen, kan een duidelijk verwachtingspatroon gedistilleerd worden. De CEO's (Chief Executive Officers) onderkennen het belang van het merk en beschouwen dit als één van de belangrijkste activa van de onderneming. Was het merk vroeger vaak de directe verantwoordelijkheid van de productmanager of de marketingmanager, steeds meer wordt het nu als key success factor in de verantwoordelijkheid van het topmanagement gezien. Het belang van de communicatie voor het op waarde houden van 'het merk' wordt volledig onderschreven.

Twee belangrijke observaties:

- * Aandacht voor het merk, niet alleen vanuit het middenkader maar vanuit top- en middenkader. De decisionmaker zit hoger in de onderneming. De CEO is de rentmeester van het merk en mede gesprekspartner.
- * Deze gesprekspartner wil niet alleen over reclame praten maar over communicatie over de volle breedte van het vak.

Onderstaande punten geven een specifiek beeld van de wensen en verlangens die de geïnterviewde CEO's hebben geuit:

1. Men wil een actieve, kwalitatief hoogwaardige sparring partner in het commerciële communicatie denken op basis van de ondernemingsstrategie. Die sparring partner moet de samenleving en de branche kennen. het bedrijf begrijpen en mee kunnen denken met de klanten van het bedrijf. Een outside-in visie als tegenhanger voor het management dat meer een inside-out visie heeft.
2. Een gesprekspartner, zo mogelijk dezelfde, die de diverse specialiteiten zoekt, deze inkoop, inzet en orkestreert.
3. Een lange termijn relatie met wederzijds commitment en vertrouwen. De sparring partner van het bureau (de bureaus) moet een verlengstuk zijn van de opdrachtgever.

4. Vertrouwelijke omgang met gegevens.
5. Geen gezeur over uren, bonnen of over de huishouding van het bureau.

De CEO is bereid te betalen voor kwaliteit en ook voor succes.

Door de ontwikkelingen van de decentralisatie en het invoeren van business units kan een versnippering in communicatie, in budgetten en in aandacht ontstaan en wordt bij grotere concerns de coördinatie ingewikkelder. Men onderkent dit probleem en is van mening dat een deel van de communicatie-aandacht centraal moet blijven en uit de algemene bedrijfs-overhead betaald moet worden.

e. Het aanbod.

Het is denkbaar, dat de op de voorgaande pagina's door de CEO's geuite wensen en verlangens de topmensen van menig reclamebureau aangenaam hebben getroffen. Die mogelijke reactie wordt ogenblikkelijk genuanceerd door de volgende constatering:

- * De CEO's signaleren het ontstaan van een groeiende kloof tussen hun vraag (advies hoog in de organisatie over de volle breedte van het vak) en het aanbod. Te vaak, luidt de mening, blijft het reclamebureau een reclamebureau zonder een communicatie-bureau te (willen of te kunnen) worden. En ook: het bureau blijft in veel gevallen steken in het midden van de organisatie en groeit niet mee naar CEO niveau.

Aldus ontstaat in de praktijk bij de CEO een toenemende neiging om:

- * Een aparte communicatiespecialist als sparring partner in te huren.
- * De beloning van de sparring partner, conform de advieswereld, te baseren op uurtarief en de beloning van het bureau op projectbasis te doen.
- * Binnen de eigen organisatie het management en de coördinatie van de deelspecialismen te organiseren.
- * Zelf know-how op deelspecialismen in eigen organisatie op te bouwen.

Zo dreigt het bureau steeds meer slechts toeleverancier te worden van één of enkele onderdelen van de totale communicatie-mix.

f. De nieuwe richting.

Nu pijnlijk duidelijk is, dat de commissieregeling -hoewel in principe een goede basis voor honorering gerelateerd aan output- in de verdrukking komt, terwijl ook de hoogte van het percentage daalt, is elk initiatief om naar nieuwe richtingen te zoeken een goed initiatief. Er ontstaat een nieuwe situatie als bureaus niet meer door de media-exploitanten worden betaald maar direct door de opdrachtgever. Daarom moet er naar een nieuwe systematiek gezocht worden die de door adverteerder en bureau gewenste continuïteit, het streven naar efficiency en het value for money principe recht doet.

Als de bureauhonorering uitsluitend op het uren x tarief systeem is gebaseerd, ontbreekt een relatie met de toegevoegde waarde die het bureau de opdrachtgever levert en ontstaat in de praktijk een weinig werkbare situatie, omdat:

- * Normen voor de hoogte van het tarief moeilijk zijn vast te stellen.

- * Het uurtarief voor management en creativiteit onder druk vaak relatief te goedkoop wordt aangeboden. Zodat ter compensatie de neiging groeit relatief hoge tarieven te berekenen voor uitvoerende werkzaamheden.
- * Creativiteitsuren in een 'vooraf-situatie' altijd lastig in te schatten zijn. En account-uren, de contact-uren tijdens het werkproces, niet zelden oplopen door besluitvormingsproblemen.
- * Een goed honoreringssysteem gebaseerd is op vertrouwen. Als dat er is, is de keuze van het systeem een vanzelfsprekendheid. En als het vertrouwen ontbreekt, biedt geen enkel systeem een oplossing.

Bij het zoeken naar nieuwe systematiek moet in beschouwing genomen worden, dat het bureau in de basis de volgende typen diensten kan aanbieden:

- * Actieve advies-betrokkenheid bij het bepalen van het communicatiebeleid en het selecteren van de communicatiemix.
- * Strategische en conceptuele creativiteit.
- * Uitvoering en produktie.

Deze diensten hebben elk een eigen economische werkwijze. Ze vergen verschillende samenwerkingspatronen met de opdrachtgever, waarbij de laatste binnen één organisatie vaak uit verschillende personen bestaat met ieder weer een eigen referentiekader.

Eén honoreringssysteem voldoet in dergelijke, veel voorkomende situaties niet. Er moeten dus nieuwe, andere mogelijkheden ontworpen worden.

g. De inhoud van de waarde.

De commissie doet met dit rapport serieuze suggesties die de verhouding tussen waarde en kosten in de honorering van een bureau evenwichtiger kan maken.

In dat kader is het belangrijk nog eens vast te stellen dat een bureau idealiter niet slechts een leverancier is van uitvoerende diensten maar van consultancy, strategische adviezen, onderscheidende creativiteit, relevante tailormade services die alle in onderlinge samenhang tot een prestatie dienen te leiden die succesvol is in de markt.

Daarnaast is overigens ook het managen en uitvoeren van veelsoortige communicatie- en reclameprojecten een specialisme dat het predikaat vakkundigheid verdient. Het gaat immers vaak om een gecompliceerd proces waarbij veel mensen, dito deadlines en de noodzaak van een orderlijke, onderlinge samenhang betrokken zijn.

Naast het succesvol combineren van strategie, creativiteit en uitvoering moet de ziel van de toegevoegde waarde van een bureau gezocht worden in de creativiteit zelf. Omdat die primair het effect van alle inspanningen verhoogt en uiteindelijk de waarde van het merk ten goede moet komen.

Het gaat dan in essentie om de kwaliteit van ideeën die de positie van een merk/product permanent verstevigen en uitbouwen.

Uit de interviews met de CEO's blijkt, dat zij de toegevoegde waarde van een bureau van groot belang achten en bereid zijn die te honoreren, omdat zij de waarde van het merk als de 'echte equity' van hun onderneming beschouwen.

Een eenzijdige concentratie op cost cutting hoort in een dergelijke waardering niet thuis.

Een creatief produkt of idee van hoogwaardige kwaliteit, dat de ontwikkeling van het merk zichtbaar en meetbaar ten goede komt, zal door de opdrachtgever vaak en breed worden ingezet. Zoals eerder gesteld werd in het 'ouderwetse' commissiesysteem hergebruik van een idee impliciet beloond en was een discussie over auteursrecht nauwelijks relevant.

Nu dit beloningssysteem in veel gevallen geheel verlaten is, ligt het in de rede dat het auteursrecht opnieuw als belangrijke issue aan de orde komt.

Het auteursrecht is in Nederland bij wet geregeld: het bureau is eigenaar van het creatieve produkt. In de jurisprudentie is dit gegeven onderbouwd. (Ter vergelijking: niemand vindt het vreemd dat voor bijvoorbeeld foto's of cd's auteursrechten betaald moeten worden).

Zeker wanneer een creatief produkt vaker, langer, in meer gebieden of in meer media wordt gebruikt, acht de commissie redenen aanwezig om het auteursrecht apart in een contract op te nemen wanneer er geen sprake is van een commissieregeling.

Voor de opdrachtgever biedt het auteursrecht de zekerheid dat hij exact weet voor welk gebruiksrecht hij betaalt en voor het bureau ontstaat een extra stimulans omdat meergebruik beloond wordt.

Als zodanig kan dit referentiepunt binnen een waarde/kosten discussie op basis van goede argumenten opnieuw ingebracht worden.

h. Het kader voor de kosten.

Een nieuwe visie, een nieuwe inbreng in de discussie over bureauhonorering moet naar de mening van de commissie mede steunen op de gedachte dat het bureau niet alleen voor zijn opdrachtgevers maar ook voor zichzelf de principes van marketing toepast. Met een gezonde dosis zelfrespect die elke ondernemer past.

Met een ideale situatie als uitgangspunt, waarbij het bureau via een output based benadering de centrale coördinerende rol op zich neemt en alle disciplines inzet, rubriceert de commissie hieronder de elementen die voor honorering in aanmerking komen:

1. Definiëring van het eindprodukt al of niet in delen (de campagne) of definiëring van de communicatiedoelstelling (omzet, bekendheid, image, etc.) die de opdrachtgever nastreeft.
2. Het op zich nemen van de regietaken voor de diverse specialismen, het opstellen van de 'produktieplannen' en de bepaling van de eigen kostprijs.
3. Bepaling van de verkoopprijs voor het eindprodukt c.q. de eindprodukten, rekening houdend met risico's, beschikbaarheid en honorering van auteursrechten.
4. Definiëring meer- en minderwerk.
5. Interne organisatie van het bureau als een projectorganisatie binnen de continue relatie met de opdrachtgever.

Voor de honorering van deze benadering kan een tweeledige route gevolgd worden:

1. Commissieregeling voor dat deel van de activiteiten dat relevant is ofwel voor de opdrachtgever (internationaal) noodzakelijk.
2. Een gevarieerde systematiek zoals op de volgende pagina's aangegeven.

i. De nieuwe consequenties.

In die gevallen waarin de opdrachtgever of het bureau niet met een commissie-regeling wil of kan werken, kunnen de onderstaande elementen een rol spelen.

1. **Advies op basis van uren x tarief.**

Als een opdrachtgever advies van een communicatie-adviseur wil of met hem over zijn doelstellingen, jaarplan en jaaractiviteiten creatief wil nadenken, wordt dat gedeclareerd op basis van uren x tarief of op projectbasis, conform de consultancy-wereld. Het ligt in de rede, dat de organisatie deze kosten ten laste van het marketing- of adviesbudget boekt, daar ze niet bij het reclame-budget behoren.

2. **Per project een aangenomen prijs.**

Het bureau begroot de activiteiten voor creativiteit en uitvoering op basis van projecten en biedt een fixed fee per project aan. De afrekening kan zo ook plaatsvinden al of niet met verrekening van meer- en minderwerk. Het systeem van fixed fee (projectprijs) maakt ieders verwachtingen duidelijk, geeft vooraf inzicht in kosten, voorkomt eindeloze discussies en stimuleert tot efficiënt werken, mits de verwachtingspatronen goed zijn gedefinieerd. Bij een projectbegroting behoort een planning te zijn opgenomen, inclusief ieders bijdrage met deadlines.

3. **Bij continue relatie een basisvergoeding.**

Indien er een actieve en continue relatie bestaat, kan een percentage van het totaal gebudgetteerde bedrag benut worden als een vaste base load vergoeding per maand en kunnen de projecten separaat afgerekend worden bij al of niet doorgaan. Deze base load vergoeding geldt dan ter dekking van de vaste kosten zoals voorfinanciering, ordering, contract-administratie, aanleveren gereed materiaal en ter dekking van de beschikbaarheid. Van het projectbedrag wordt dan het percentage van de base load vergoeding afgetrokken. Bij al of niet doorgaan worden deze projectkosten al of niet doorberekend. Deze basisvergoeding komt tegemoet aan de continue inzet en beschikbaarheid van het bureau, wordt zo verrekend met het inkomen van het bureau en biedt de opdrachtgever het voordeel dat hij weet welk vast deel hij betaalt.

4. **Exclusiviteitsvergoeding.**

Als de opdrachtgever exclusiviteit eist, kan hiervoor een vergoeding in rekening worden gebracht omdat dit bureaus beperkt in hun activiteiten en inzet van mensen. Door de toenemende internationalisatie van bureaus en door diversificatie, decentralisatie, fusies en marktsegmentatie bij opdrachtgevers wordt exclusiviteit, evenals in ander professies, steeds moeilijker en wordt het probleem vaak organisatorisch of met geheimhoudingscontracten opgelost.

5. **Verrekening auteursrechten.**

Auteursrechten werden binnen commissieregelingen impliciet beloofd. Daar waar niet van toepassing zal dit apart moeten worden afgesproken en begroot. De vergoeding wordt veelal gerelateerd aan de omvang van het gebruik (vergelijk Buma/Stemra, Stichting Beeldrecht). Die omvang is resultante van de frequentie, de periode, de media en de landen waarbinnen het gebruik plaats vindt. Alleen wanneer een duidelijke contractuele afspraak wordt gemaakt binnen dat kader,

kunnen bureau en opdrachtgever ook tot een voor beide partijen evenwichtige honorering van het gebruik van het auteursrecht komen. Het bureau dient in overleg met de opdrachtgever tot een soortgelijke afspraak te komen ten aanzien van het gebruik van het auteursrecht van de door het bureau ingeschakelde derden, voorzover deze niet tot het normale personeelsbestand behoren. De financiële 'waarde' van dit gebruiksrecht kan het beste tot uitdrukking komen in een percentage. In dat kader lijkt voor het gebruiksrecht een relatie met mediaplaatsingen en/of -oplagen een redelijke basis voor deze vergoeding. Ook kan gekozen worden voor een lump sum, doch voor beide partijen blijft er dan onzekerheid over het profijt dat de opdrachtgever van de creativiteit van het bureau zal hebben.

j. Ten slotte.

Met dit preadvies heeft de commissie de branche nieuwe referentiepunten willen aanbieden die kunnen bijdragen tot het gewenste herstel van de onbalans tussen de waarde (output) en de kosten (input) zoals die in de huidige systemen van bureauhonorering valt waar te nemen.

Daarmee zijn wel de karakteristieken van het spel aangegeven, maar de precieze bepaling van de spelregels moet nog plaats vinden.

Er moet concreet antwoord gegeven worden op de vraag wat onder een output-based honoreringssysteem begrepen moet worden en wat niet.

Daarover moeten normerende opvattingen geformuleerd worden.

De commissie beveelt, ten slotte, aan dat er op korte termijn binnen de VEA een werkgroep wordt samengesteld die zich op die belangrijke taak toelegt.