

Rozdział 5

Promocja projektu inwestycyjnego

Cele edukacyjne

Po zapoznaniu się z treścią tego rozdziału będziesz wiedzieć:

- *jakie przepisy prawne UE oraz krajowe regulują zagadnienia promocyjne*
- *jakie są bezwzględne wymagania w tej dziedzinie*
- *jakie działania są zalecane a jakie dopuszczalne*
- *jak ustalić budżet promocyjny*
- *jak zbudować plan promocji*
- *jak przeprowadzić promocję skierowaną do ogółu*
- *jak przeprowadzić promocję skierowaną do odbiorców rezultatów*
- *podstawowe informacje o niezbędnych firmach zewnętrznych (kreacja, produkcja reklam, firmy interaktywne, gadżety promocyjne itp.)*
- *jak kupować czas i przestrzeń w mediach (prasa, radio, TV, Internet, inne)*
- *jak realizować i rozliczać projekt*
- *kim jest manager ds. promocji*
- *jak przygotować plany czasowe*
- *jak rozliczać realizację projektu*
- *jak przeprowadzić archiwizację*

5.1. Miejsce promocji w przepisach prawnych UE oraz krajowych

Obowiązki i zasady prowadzenia działań informacyjnych i promocyjnych dotyczących funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności zostały określone w następujących aktach prawnych Unii Europejskiej:

- Rozporządzenie Rady (WE) 1083/2006 (art. 69),
- Rozporządzenie Komisji (WE) 1828/2006 (art. 2-10 rozporządzenia wykonawczego)³³.

W powiązaniu z aktami prawnymi UE i na ich podstawie zostały wydane stosowne dokumenty krajowe. W zakresie promocji POLiŚ są to:

- wytyczne Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie informacji i promocji,
- Strategia Komunikacji Funduszy Europejskich w Polsce w ramach Narodowej Strategii Spójności na lata 2007-2013,
- plan komunikacji POLiŚ,
- wytyczne dla beneficjentów,
- wytyczne graficzne.

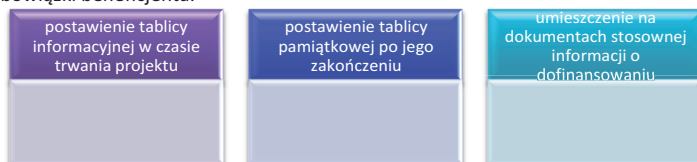


Uwaga!

W przypadku stron z logo POLiŚ, tj. www.mos.gov.pl/polis należy pamiętać, że pliki są spakowane (są to pliki o rozszerzeniu .rar), trzeba zatem rozpakować pliki, co wymaga, w ciągle najpopularniejszym systemie Windows XP, zainstalowania specjalnego programu rozpakowującego.

Obróbka (powiększanie i pomniejszanie, skład całości z ich użyciem, itp.) znaków graficznych wymaga operowania profesjonalnym, płatnym oprogramowaniem graficznym. Najczęściej używany obecnie pakiet to zestaw Adobe CS. Komplet takiego oprogramowania w licencji jednostanowiskowej (na 1 komputer), to wydatek od 8 do ponad 20 tysięcy złotych netto. Beneficjent powinien zadbać i sprawdzić, czy wykonawca prac graficznych dysponuje legalnym oprogramowaniem. Brak takowego skutkować może, w razie kontroli, konfiskatą sprzętu wraz z zapisanymi na dyskach pracami. Oznacza to także, że beneficjent, gdyby sam chciał wykonywać jakieś materiały graficzne, powinien dysponować stosownym oprogramowaniem.

Pod względem prawnym warto zwrócić uwagę, że UE wymienia tylko trzy dokładne obowiązki beneficjenta:



³³ Uwaga! 1 września 2009r. Komisja (WE) przyjęła rozporządzenie nr 846/2009 (dostępne po polsku http://eur-lex.europa.eu/Result.do?T1=V2&T2=2009&T3=846&RechType=RECH_naturel&Submit=Szukaj).

Rozporządzenie to zmienia i uelastycznia niektóre zapisy zawarte w rozporządzeniu 1828. W szczególności beneficjenci powinni zwrócić uwagę na zmiany zapisów dotyczących tablic informacyjnych i pamiątkowych – por. art. 1 rozporządzenia 846/2009.

Trzeba jednakże stwierdzić, że jak to ujemuje art. 8 pkt 1 rozporządzenia wykonawczego „Beneficjenci są odpowiedzialni za informowanie opinii publicznej o pomocy otrzymanej z funduszy poprzez wykorzystanie narzędzi i kanałów określonych w ust. 2, 3 i 4.”

Oznacza to, że działania informacyjno-promocyjne są obowiązkiem beneficjenta, muszą być prowadzone, trzeba na nie przewidzieć stosowne środki w budżecie projektu. Prowadzenie działań informacyjnych jest warunkiem rozliczenia projektu i uznania kosztów za kwalifikowane.



Uwaga!

Brak działań promocyjnych, czyli całkowite ich zaniechanie, może skutkować odebraniem dofinansowania!

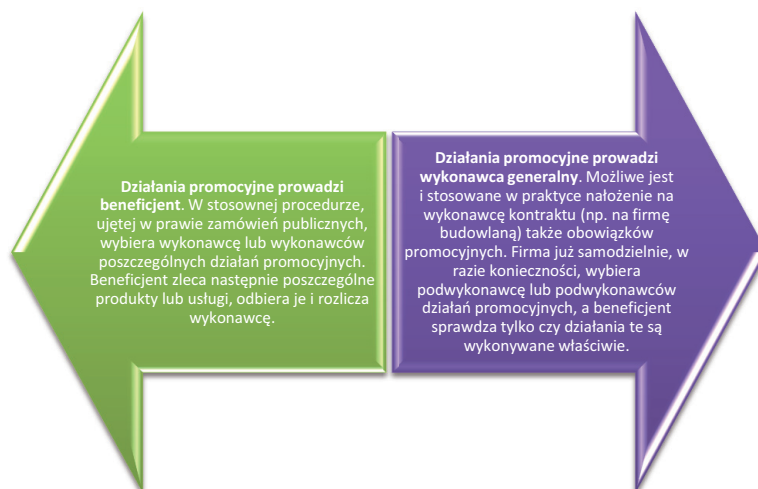
Polskie dokumenty precyzują wymagania UE, opisując w wytycznych dla beneficjentów, jakie **działania** są **obowiązkowe**, wskazują także działania rekomendowane. Pamiętać należy, że beneficjent może także prowadzić inne, poza obowiązkowymi i rekomendowanymi, działania promocyjne, jednakże warunkiem ich rozliczenia jest spełnienie wymagań formalnych opisanych we wskazanych dokumentach prawnych.

Poza działaniami obowiązkowymi beneficjenci, jak to ujmują wytyczne, mogą prowadzić wszelkie **inne działania**, które przyczyniają się do osiągnięcia celu powszechnej znajomości udziału środków Unii Europejskiej w projektach realizowanych w ramach Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko oraz efektów realizowanych projektów dla kraju i/lub regionu.

Doświadczenie z poprzedniego okresu finansowania, badania społeczne i inne źródła wskazują, że **ograniczenie się przez beneficjenta do działań obowiązkowych nie pozwala zrealizować celów określonych w dokumentach UE oraz krajowych, dlatego warto te działania prowadzić szerzej.**

5.2. Procedury projektowe dotyczące promocji

Kluczową decyzją dotyczącą działań promocyjnych jest wskazanie, **kto ma te działania bezpośrednio prowadzić**. W praktyce stosuje się dwa rozwiązania:



Rysunek 21. Możliwości prowadzenia działań promocyjnych w projektach POIiŚ

Źródło: opracowanie własne.

Oba rozwiązania mają dla beneficjentów **zalety** i **wady**, jednakże dopiero po podjęciu wyżej opisanej decyzji strategicznej można podejmować decyzje proceduralne. W każdym wypadku jednak w jednostce realizującej projekt (JRP) powinny być zatrudnione co najmniej dwie osoby zajmujące się bezpośrednio promocją projektu.



Rada

Z praktycznych doświadczeń wynika, że wykonanie i montaż obowiązkowych tablic informacyjnych i pamiątkowych powierzyć należy firmie budowlanej (wykonawcy kontraktu budowlanego). Dla takich firm postawienie tablicy (często wiążące się z fundamentowaniem) jest zadaniem rutynowym. Zapis o wykonaniu tablic powinien znaleźć się w Szczegółowym Opisie Przedmiotu Zamówienia (SOPZ) dla kontraktu budowlanego.

W przygotowaniu działań promocyjnych należy kierować się następującymi zasadami:



Rysunek 22. Zasady przygotowania działań promocyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Zaleceniem końcowym jest ustanowienie **jasnych wymagań wobec wykonawcy** (wykonawców) działań promocyjnych, jednoznaczne określenie wskaźników, według których będą oceniani oraz jasnych procedur współpracy pomiędzy zamawiającym a wykonawcą. Minimalne wymagania proceduralne w tej dziedzinie to:

- identyfikacja problemów kluczowych,
- zależności pomiędzy działaniami, produktami i rezultatami,
- harmonogramowanie działań promocyjnych,
- przydzielanie zasobów (budżet, ludzie, zasoby rzeczowe),
- monitoring i ewaluacja.

W relacjach zamawiający – wykonawca (wykonawcy) działań promocyjnych należy kierować się następującymi zasadami:

- po stronie zamawiającego oraz po stronie wykonawcy powinny, przez cały czas trwania projektu, działać, jeśli to możliwe, te same osoby. Głęboka znajomość strony merytorycznej projektu, kontakt z pracownikami kluczowymi (MAO, szef JRP, inżynierowie) są nie do przecenienia.
- należy dokumentować na piśmie, choć niekoniecznie w sposób formalny wszystkie uzgodnienia merytoryczne, techniczne i terminowe.

Warto przy tym pamiętać, że beneficjenci projektów unijnych są na rynku usług promocyjnych **uczestnikami marginalnymi**. Gros budżetów promocyjnych pochodzi ze sfery komercyjnej (firm produkcyjnych i usługowych), dlatego rynek promocyjny działa według swoich standardów. Jest to sytuacja całkowicie odmienna od rynku usług, na przykład budowlanych, gdzie z kolei gros budżetów pochodzi od zamawiających ze sfery publicznej, w tym wspieranych funduszami unijnymi. Zamawianie połączenia sieci wodno-kanalizacyjnej (dla przykładu) jest czymś całkowicie odmiennym od zamawiania promocji tejże sieci.

Firmy marketingowe na przykład nie zmieniają swoich reguł działania „pod” zamawiającego publicznego, co często powoduje spory i kontrowersje.

5.3. Planowanie działań promocyjnych w ramach projektów infrastrukturalnych

Działania promocyjne powinny przebiegać według planu, brak planowania jest planowaniem problemów. Minimalna zawartość planu promocyjnego obejmuje następujące punkty:



Rysunek 23. Minimalna zawartość planu promocyjnego

Źródło: opracowanie własne.

Analiza sytuacyjna

Analiza sytuacyjna dzieli się na:

- 1) analizę stanu organizacji oraz danych i opinii – JRP, jej historia i dotychczasowe relacje z otoczeniem; przede wszystkim określić należy, czy nadawca komunikatu informacyjno-promocyjnego będzie postrzegany przez otoczenie jako wiarygodny;
- 2) pytania kluczowe: kto jest naszym partnerem? kogo chcemy pozyskać? jaką powinni mieć opinię o nas, a jaką mają naprawdę? jak to zmienić?

**Rada**

Skuteczne działania promocyjne wymagają zawsze odpowiedzi na trzy proste pytania:

1. **KOGO CHCEMY PRZEKONAĆ I DO CZEGO?**

2. **CTTBM (Co Ty z Tego Będziesz Miał)?**

3. **Dlaczego Mają Nam Uwierzyć (RTB czyli „Reason to Believe“)?**

Pytanie pierwsze definiuje nam publiczność, czyli grupy docelowe, pytanie drugie dotyczy kluczowego argumentu w przekazie – ludzie „kupują” korzyść, pytanie trzecie dotyczy wiarygodnienia przekazu.

Analiza sytuacyjna powinna objąć także dokładne określenie publiczności, to jest grup docelowych. Organizator promocji powinien odpowiedzieć sobie na pytanie „Kto jest dla nas naprawdę ważny (bo nie dotrzemy do wszystkich)?”

Podziały publiczności to:

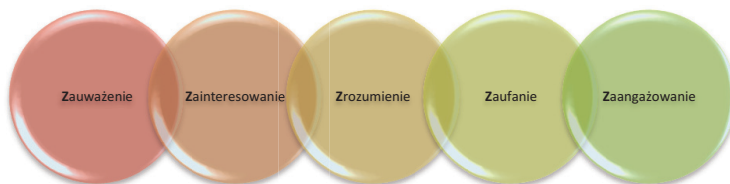


Rysunek 24. Podziały publiczności

Źródło: opracowanie własne.

Cele działań promocyjnych

Cele działań informacyjno-promocyjnych określa się według różnych modeli. W strategii komunikacji NSS przyjęto **model 5xZ** to jest:



Rysunek 25. Model 5xZ

Źródło: opracowanie własne, na podstawie Strategii Komunikacji Narodowej Strategii Spójności

W przypadku kluczowej dla beneficjenta grupy, to jest odbiorców rezultatów, **model ten przewiduje sekwencję zatrzymującą się na „zaufaniu”**. Oznacza to, że odbiorcy poprzez dobrze zaplanowane działania mają zauważyć projekt, zainteresować się nim, zrozumieć po co jest realizowany i jakie odniosą korzyści oraz zaufać, że projekt zostanie zrealizowany zgodnie z deklaracjami. **Celem promocji nie jest natomiast czynne zaangażowanie w realizację projektu.**

Warto także dodać, że „zaangażowanie” w strategii komunikacji dotyczy mediów, co oznacza, że media powinny czynnie wspierać projekty unijne.

Model celów przyjęty w polskich dokumentach programowych pokazuje wyraźnie, w jakim kierunku powinna pójść ewaluacja działań promocyjnych – mierzyć należy, opisane wyżej, efekty socjo-psychologiczne (np. „czy rozumieją projekt?”, „czy mają zaufanie do JRP”? itp.).

Strategia promocyjna

Strategia działań informacyjno-promocyjnych objąć powinna co najmniej 3 elementy:

- 1) **Wytyczne kreatywne.** Zamawiający we współpracy z wykonawcą powinien przyjąć linię kreatywną promocji projektu, spójne wytyczne wizualne i tekstowe.



Rada

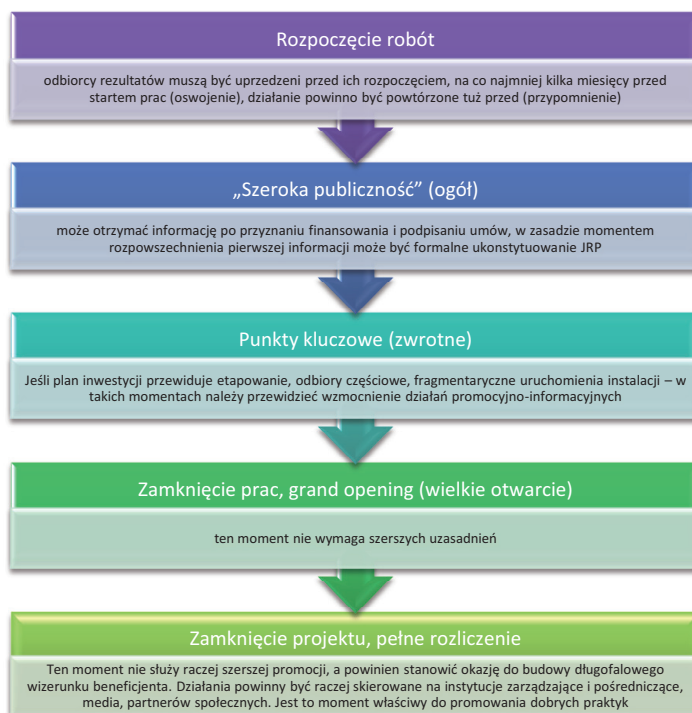
W SIWZ i/lub SOPZ zażądać należy od oferentów tzw. key visual. Jest to projekt (najczęściej formatu A4) pokazujący wszystkie kluczowe elementy linii kreatywnej, to jest logo projektu (ewentualnie), hasło, fonty, linię ilustracyjną. Akceptacja linii kreatywnej na podstawie key visual jest najprostszym sposobem wyboru oferenta o odpowiednich kompetencjach kreatywnych.

Zalecamy także, by narzucić oferentom konieczność przedstawienia jednej linii kreatywnej przez jednego oferenta. Zamawiający jest wtedy pewien, że zostanie mu przedstawiony pomysł, wedle oferenta, najlepszy.

- 2) **Media/Kanały komunikacji.** Oferenci powinni przedstawić, mieszcząc się w przepisach prawa i wytycznych dla beneficjentów, w jaki sposób zamierzają się kontaktować z określonymi wyżej grupami publiczności i w jaki sposób realizować wyżej określone cele. Pamiętać należy, że kanały komunikacji to pojęcie znacznie szersze niż tradycyjnie rozumiane media.

Minimalny dobór kanałów to:

- informacja bezpośrednia** (np. spotkania z mieszkańcami),
 - tradycyjna reklama w mediach masowych** (prasa, radio, telewizja, bilboardy, kino, Internet /poza własną stroną projektu/),
 - tzw. **BTL**. Ten termin obejmuje różne działania, w tym imprezy promocyjne (*eventy*), gadżety, wystawy i pokazy,
 - Direct Marketing (DM)** – marketing bezpośredniej reakcji, obecnie jest to najczęściej mailing (rozsyłanie poczty, ulotek do odbiorców), a także mailing elektroniczny (e-mailing),
 - Public Relations (PR)** czyli budowanie relacji i zrozumienia z otoczeniem (publicznością) w sposób pośredni. Obejmuje między innymi relacje z mediami.
- 3) **Harmonogram (czas) działań promocyjnych.** Punkt ten jest niezwykle istotny w planowaniu działań, przekłada się bowiem bezpośrednio na budżet i jego podział. W przypadku projektów infrastrukturalnych harmonogramowanie działań promocyjnych jest stosunkowo proste i wynika prawie bezpośrednio z harmonogramu robót. Przy tworzeniu planu promocji należy wziąć pod uwagę następujące punkty kluczowe:



Rysunek 26. Punkty kluczowe, które należy wziąć pod uwagę przy tworzeniu planu promocji

Źródło: opracowanie własne.

Taki układ harmonogramu działań promocyjnych wynika wprost z praktyki oraz doświadczeń poprzedniego okresu programowania (2004-2006). W przypadku „odbiorców rezultatów” trzeba uprzedzać o rozpoczęciu robót (z wyprzedzeniem!), informować o odbiorze etapowym oraz wyraźnie wskazać zakończenie inwestycji przeprowadzając publiczne otwarcie. W przypadku „ogółu”, jak wskazuje doświadczenie oraz badania społeczne liczy się raczej informacja o wynikach, zgodnie z zasadą CTTBM.

Budżet działań promocyjnych

Kolejnym istotnym elementem jest budżet działań promocyjnych – jest on omówiony w punkcie 5.5.

Testy i ocena działań promocyjnych

Ostatnim koniecznym elementem jest ocena (monitoring i ewaluacja) działań promocyjnych. W przypadku projektów unijnych, gdzie beneficjent nie ma najczęściej do dyspozycji tzw. **mierników twardych (sprzedażowych)**, można stosować tylko **mierniki pośrednie (socjo-psychologiczne)**. Jeśli budżet na to pozwala, należy przewidywać badania społeczne nad przebiegiem projektu, zgodnie z przyjętym w strategii komunikacji **NSS modelem (czy grupy docelowe zauważyły przekaz, zainteresowały się nim, zrozumiały go i wyraziły zainteresowanie)**. Badania ewaluacyjne powinny, w przypadku długich projektów, być prowadzone co najmniej raz do roku.



Rada

Badan ewaluacyjnych nie należy powierzać wykonawcy (wykonawcom) działań promocyjnych. Powinny być one prowadzone przez wyspecjalizowane firmy badawcze.

Beneficjent jednakże dysponuje pewnymi metodami bezpośredniego sprawdzania sprawności działań promocyjnych. Zalicza się do nich: listy i maile z zapytaniami i skargami, raporty z dystrybucji materiałów promocyjnych i emisji w mediach, raporty ze spotkań, analizy wycinków prasowych / innych, w tym elektronicznych, materiałów w mediach (ilościowe i treściowe).

Jak wynika z powyższego, planowanie działań promocyjnych jest procedurą dość skomplikowaną i wymagającą sporej wiedzy fachowej. Wymaga także „przełożenia” standardowych procedur planistycznych stosowanych w agencjach marketingowych na formalne zapisy SIWZ i SOPZ.

Można już stwierdzić, że w przypadku promocji projektu unijnego, jeśli brać pod uwagę doświadczenia z poprzedniego okresu programowania oraz lat 2007-2009, często **nie sprawdza się w zamawianiu złożonych i wieloaspektowych działań promocyjnych procedura podstawowa z prawa zamówień publicznych**, tj. przetarg nieograniczony połączony z kryterium 100% ceny. Tak zamawiane działania promocyjne niejednokrotnie kończą się na unieważnieniu przetargu lub bardzo poważnych kłopotach realizacyjnych (niska jakość materiałów i usług). W praktyce zaczął pojawiać się także syndrom cen znacząco zaniżonych, co – w razie wybrania takiej oferty – skutkować może negatywnymi konsekwencjami w czasie jej realizacji.

**Rada**

Jeśli zamawiający otrzyma kilka ofert porównywalnych cenowo (różniących się o 10-15%) oraz jedną lub dwie oferty o cenie znacząco niższej, na przykład o 50%, winien skorzystać z procedury przewidzianej w art. 89 pkt 1 ppkt 4 w powołaniu z art. 90 Prawa Zamówień Publicznych, tj. zapytania o niską cenę. W razie braku satysfakcjonujących wyjaśnień oferenta – ofertę z ceną rażąco niską należy odrzucić.

Istnieją trzy modelowe rozwiązania tego problemu:

- 1) Jak stwierdza Krajowa Izba Odwoławcza (KIO/UZP 1114/08 w wyroku z dnia 28 X 2008r.), w zamawianiu takich działań promocyjnych możliwe jest stosowanie dialogu konkurencyjnego, co pozwala zamawiającemu na skorzystanie z wiedzy fachowej, doświadczenia i umiejętności oferentów na etapie tworzenia dokumentów do zamówienia;
- 2) Drugim rozwiązaniem jest zatrudnienie fachowych konsultantów z branży marketingowej na etapie tworzenia założeń do zamówienia usług promocyjnych;
- 3) Beneficjent może wreszcie stworzyć w JRP kilkusobowy, profesjonalny zespół zajmujący się promocją i planować oraz kupować usługi promocyjne samodzielnie. Zespół taki pełni wtedy rolę agencji marketingowej *in-house* (wewnątrz instytucji). To ostatnie rozwiązanie, ze względu na znaczne koszty osobowe, jest celowe tylko w dużych projektach o wielomilionowym budżecie promocyjnym.

5.4. Zakup usług promocyjnych

W przypadku zakupu usług promocyjnych należy brać pod uwagę następujące okoliczności:

- a) **Prawo zamówień publicznych.** W przypadku usług promocyjnych, nie wymaga się stosowania pzp (art.4 pkt 3, ppkt g) oraz h) do nabycia, przygotowania, produkcji lub koprodukcji materiałów programowych przeznaczonych do emisji przez nadawców radiowych lub telewizyjnych, oraz zakupu czasu antenowego. Oznacza to, że produkcja reklam radiowych i telewizyjnych, a także dłuższych materiałów promocyjnych (np. filmów – reportaży), jeśli są one przeznaczone do emisji, a także sama emisja, nie podlegają pzp i mogą być swobodnie zamawiane. W przypadku promocji projektu przez beneficjenta w grę wchodzi raczej telewizja i radio lokalne oraz regionalne.
- b) **Strukturę rynku dostawców usług i towarów marketingowych.** Jest to rynek bardzo rozdrobniony, o wysokim stopniu specjalizacji. Wyróżnia się na nim na przykład firmy:
 - zajmujące się strategiami promocyjnymi,
 - kreatywne (butiki kreatywne) – zajmujące się wyłącznie kreacją,
 - domy mediowe, kupujące czas i powierzchnię w mediach,
 - agencje public relations,
 - agencje interaktywne skoncentrowane na promocji w Internecie,
 - agencje eventowe zajmujące się organizacją wydarzeń promocyjnych,
 - media (koncerny posiadające tytuły prasowe, stacje radiowe, stacje telewizyjne, portale internetowe, tablice billboardowe, także firmy zarządzające powierzchnią na meblach miejskich oraz komunikacji miejskiej),
 - producenci – dostawcy towarów i usług (np. producenci gadżetów, drukarnie, dostawcy oświetlenia i nagłośnienia, studia filmowe, producenci stałego oznakowania promocyjnego, właściciele sal itp.).

W zasadzie można stwierdzić, że firmy opisane w pierwszych pięciu punktach czasem tworzą holdingi promocyjne, często też ze sobą współpracują. Natomiast zarządzanie eventami, media i producenci stanowią osobną, w zdecydowanej większości niezależną grupę dostawców.

Biorąc powyższe pod uwagę, beneficjent projektu unijnego powinien zważyć, czy wygodniejsze, ale często mniej opłacalne jest powierzenie całości budżetu jednemu wykonawcy, czy też należy umożliwić w ofercie **składanie ofert częściowych** (art. 32 i 83 prawa zamówień publicznych) dla ograniczenia kosztów. Takie rozwiązanie, chociaż dopuszczalne, wymaga większego wysiłku i zaangażowania ze strony personelu beneficjenta.

Tabela 1. Wady i zalety powierzenia całości budżetu jednemu wykonawcy i podziału budżetu na kilku wykonawców

Jeden wykonawca	Podział budżetu
■ jedna odpowiedzialna firma ■ jedno miejsce wystawiania faktur ■ większa firma to większa stabilność partnera ■ jeden magazyn materiałów (w razie potrzeby) ■ duża znajomość rynku i szeroki wybór podwykonawców ■ koordynacja kreatywna ■ wszystkie usługi w jednym miejscu ■ ale – opłaty za pośrednictwo	■ wielu małych partnerów ■ bezpośredni kontakt ze specjalistami ■ możliwość bankructwa wykonawcy ■ konieczność magazynowania materiałów u beneficjenta ■ wybór wykonawców zależny od kompetencji pracowników beneficjenta ■ konieczność koordynacji u beneficjenta ■ ale – w wielu miejscach niższe ceny

Źródło: opracowanie własne.

Rzecz nie jest jednak tak prosta, jak wskazuje powyższa tabela. Na przykład wyspecjalizowane firmy marketingowe, drukując mnóstwo materiałów dla wielu klientów, z reguły są w stanie uzyskać niższe ceny w drukarniach niż sam beneficjent. To samo dotyczy domów mediowych i mediów czy produkcji filmowej. Warto też czasem zapłacić nieco więcej za fachową wiedzę specjalistów marketingu.



Rada

Praktyka wskazuje, że duże firmy marketingowe z największą niechęcią traktują zamówienia na gadżety promocyjne (smycze, kubki, długopisy, czapeczki, balony itp.). Dzieje się tak dlatego, że biznes gadżetowy jest faktycznie całkowicie osobny od reszty działań promocyjnych. W sektorze przedsiębiorstw gadżety standardowe (przykłady wyżej) praktycznie zawsze zamawia się osobno, poza budżetem marketingowym. Gadżety są w zasadzie traktowane jak rodzaj materiałów biurowych. Wobec tego ich producenci i firmy znakujące są przyzwyczajone do takiego trybu pracy. Zalecamy, aby budżet gadżetowy – jeśli to możliwe – wydzielić z całości działań promocyjnych. Zamawiający tak postępując z reguły uzyska niższe ceny, szybsze terminy realizacji zamówienia, będzie też w stanie bezpośrednio kontrolować jakość produktów. W tym przypadku raczej nie ma niebezpieczeństwa obrazy przepisów dotyczących zakazu dzielenia zamówień. Organizowane bowiem będą dwie całościowe procedury: na zakup gadżetów oraz na prowadzenie kampanii. Całą resztę usług promocyjnych można zamawiać całościowo.

5.5. Budżetowanie działań promocyjnych

W przypadku ustalania budżetu promocyjnego, na etapie składania wniosku należy określić, jaka kwota z całości przyznaných środków zostanie wydatkowana na promocję.

Oznacza to, że zamawiający działania promocyjne z praktycznych powodów, w momencie ogłoszenia procedury zmierzającej do wyłonienia wykonawcy działań promocyjnych, powinien **ujawnić wielkość budżetu przeznaczonego na promocję**.

Potencjalni wykonawcy (oferenci) znając cele beneficjenta w zakresie promocji, środki, które chce na promocję przeznaczyć oraz ceny i realia rynkowe, będą w stanie złożyć ofertę adekwatną do środków i celów. Praktyka nieujawniania budżetów, przy równie częstych, nie do końca precyzyjnych zapisach SIWZ, skutkuje często unieważnianiem postępowania z powodu braku ofert mieszczących się w budżecie. Nie należy się przy tym obawiać ujawnienia budżetu, pod pretekstem, że spowoduje to zawyżenie cen – oferenci mają świadomość istnienia dużej konkurencji i wagi kryteriów cenowych w zamawianiu usług promocyjnych.



Rysunek 27. Trzy aspekty budżetowania działań promocyjnych

Źródło: opracowanie własne.

W pierwszym przypadku, to jest określenia ogólnej sumy wydatków, nie ma, niestety, jednej dobrej odpowiedzi. Beneficjent musi zważyć, ile ma środków w ogóle, jakie sobie stawia cele promocyjne, jak liczne i jak dostępne medialnie są grupy docelowe, ile będzie trwał projekt.

W każdym wypadku jednak **beneficjent wyjść musi od przeliczenia kosztów działań obowiązkowych**, następnie przekalkulować działania rekomendowane i sprawdzić, czy może zrobić coś jeszcze.

Minimum budżetowe określają: działania obowiązkowe oraz konieczność archiwizowania przebiegu projektu (dokumentacja zdjęciowa i filmowa). Warto także wskazać, że **w zasadzie obowiązkowa jest strona internetowa projektu**. Wprawdzie formalnie jest ona tylko rekomendowana, jednakże praktyka pokazuje, że bez niej projektu wypromować się nie da, nie da się również prowadzić podstawowych działań informacyjnych.

Praktyka pokazuje także, że budżety promocyjne projektów POIiŚ mieszczą się w przedziale 0,3% do 1% budżetu całości projektu.

Paradoksalnie – udział procentowy kosztów promocji jest większy w mniejszych projektach, inaczej mówiąc – przy małym projekcie (w sensie finansowym) udział procentowy wydatków promocyjnych musi być wyższy. Przyczyną jest tu zjawisko tzw. **dead costs**, tj. występujących w promocji **kosztów niezależnych od nakładów materiałów czy kosztów emisji**. Reasumując, stworzenie strony internetowej

kosztuje x zł, niezależnie od tego ilu internautów ją odwiedzi, obróbka zdjęć na ulotkę czy broszurę zajmuje x godzin, niezależnie od ich nakładu. Zalecamy zatem, aby:

- Procent wydatków promocyjnych nie przekraczał 1. Dla projektu o wartości 100 mln zł daje to jeden milion zł.
- Procent ten, w projektach wielkich, powinien maleć nawet do 0,3%. W projekcie wartym miliard będzie to 3 miliony złotych.
- Należy w budżecie założyć koszty zmian i usprawnień (np. stronę internetową trzeba dopasowywać do nowych standardów w sieci nie rzadziej niż raz do roku).
- Należy przewidzieć w budżecie rezerwy na zmiany cen. Wprawdzie obecnie trwa kryzys, ale np. w roku wyborczym (2010) z pewnością czas i przestrzeń reklamowa w mediach podrożeją. Oznacza to, że planując budżet w czasie liczyć się należy ze wzrostem cen w stosunku do tych kalkulowanych na początku projektu. W sektorze prywatnym przyjmuje się średnio 10% wzrostu cen rocznie, a jeśli usługi produkty są kupowane za granicą - nawet 15%.
- Ze względu na długi czas trwania projektów infrastrukturalnych, z czego wynika konieczność planowania działań promocyjnych nawet na kilka lat „do przodu”, warto przewidzieć w budżecie rezerwy i możliwość składania zamówień uzupełniających.
- **Wszystkie powyższe zalecenia dotyczą tzw. czystego budżetu promocyjnego (kreacja, produkcja materiałów, zakup czasu i przestrzeni w mediach, organizacji imprez, itp.). Nie dotyczą wydatków osobowych (personel projektu) i ogólnie biurowych.**
- Osobną pozycją w budżecie powinny być badania. Jak wspomniano wyżej, budżet badawczy należy powierzać wyspecjalizowanej firmie, a nie wykonawcy działań promocyjnych.



Rada

Cała branża marketingowa liczy koszty netto (bez VAT). Jest to uzasadnione faktem, że usługi promocyjne mają różne stawki VAT (np. książki z numerem ISBN). Bywa to powodem wielu nieporozumień, bowiem w projektach uniijnych standardowo liczy się koszty brutto.



Rada

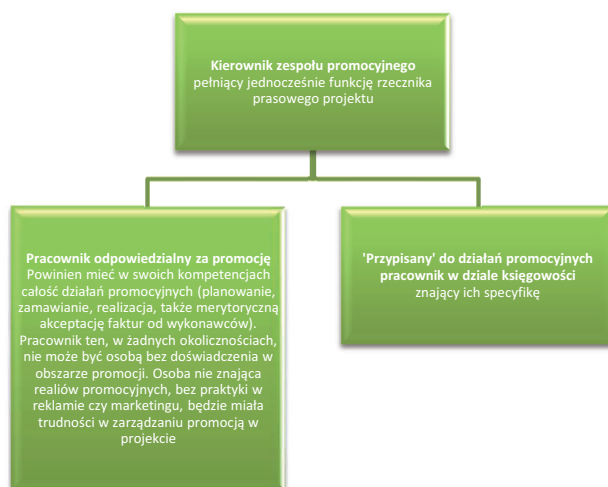
Zalecamy, aby w budżecie przewidzieć środki na co najmniej jedno wydarzenie promocyjne (tzw. event). Najczęściej w przypadku projektów infrastrukturalnych jest nim grand opening czyli wielkie otwarcie / uruchomienie inwestycji. Niestety wydarzenia promocyjne nawet w małej skali są stosunkowo kosztowne. Nagłośnienie, oświetlenie, występy muzyczne czy inne, pokazy, specjalne gadżety, wynajem sali, catering, prelegenci, to wydatki od 20 tys. zł i więcej za kilkugodzinną imprezę. W przypadku imprez otwartych trzeba wziąć pod uwagę także wymagania wynikające z ustawy o bezpieczeństwie imprez masowych (ochrona, zabezpieczenie medyczne, itp.), co znacznie podnosi koszty.

5.6. Organizacja działań promocyjnych

Organizacja działań promocyjnych winna brać pod uwagę następujące aspekty:

- kto ma być za nią odpowiedzialny (możliwe rozwiązania pokazano wcześniej),
- liczbę zaangażowanego personelu,
- organizację współpracy z partnerami zewnętrznymi.

Zasadniczo organizacja działań promocyjnych opiera się na budżecie i harmonogramie. Kluczowy natomiast jest skład zespołu zajmującego się działaniami promocyjnymi. Sugerujemy, by zespół miał następujący skład:



Rysunek 28. Skład zespołu promocyjnego

Źródło: opracowanie własne.

Zalecamy, aby **zespół promocyjny podlegał bezpośrednio MAO lub szefowi JRP**. Umieszczanie zespołu promocyjnego np. w zespole administracyjnym powoduje osłabienie współpracy z rzecznikiem i kłopoty z koordynacją. Dla działań standardowych (media, druki, podstawowy PR) wystarczy powyższy, stały, kilkuosobowy zespół, w przypadku wielkich wydarzeń (np. wielkie otwarcie) rekrutuje się personel specjalny.



Rada

Warto przy rekrutacji pracowników działu prawnego zorientować się, czy prawnicy orientują się w prawie autorskim – na tym tle dość często mogą zdarzać się sytuacje konfliktowe.

W organizacji działań promocyjnych warto stosować **standardowe narzędzia projektowe** – z reguły działanie promocyjne musi być wykonane w określonym czasie i miejscu, więc powszechne narzędzia planistyczne (wykresy Gantta, punkty krytyczne, MS Project), znajdują zastosowanie także w tym przypadku.

Dokładne wytyczne organizacyjne w każdym projekcie zależą wprost od podziału budżetu (na co przeznaczono środki i co – w związku z tym – należy zorganizować) oraz od harmonogramu działań, czyli od tego, kiedy coś należy zorganizować.

Zalecamy natomiast, by **beneficjent projektu miał dwa typy procedur organizacyjnych w zakresie informacji i promocji:**

- **standardowe**, dostosowane do rutynowych sytuacji przewidzianych w planie promocji oraz
- **kryzysowe** - procedury kryzysowe, o czym piszemy w kolejnym rozdziale, powinny być uruchamiane w sytuacjach nadzwyczajnych.

Warto pamiętać także, że **osobnych procedur wymaga organizacja wydarzeń (eventów) promocyjnych**. Niezależnie od przyjętych rozwiązań szczegółowych, żelazną zasadą w organizacji wydarzeń promocyjnych (konferencji, spotkań, koncertów, wielkiego otwarcia, itp.) jest wyznaczenie jednej osoby odpowiedzialnej za całość wydarzenia. Próba dzielenia kompetencji jest zaproszeniem do kłopotów, zwłaszcza w przypadku imprez otwartych i dostępnych dla publiczności.

5.7. Budowanie pozytywnego wizerunku inwestycji – prezentacja dobrych praktyk

Promocja „dobrych praktyk” ma dwa aspekty:

- informacyjno-promocyjny oraz
- praktyczny.

Pierwszy aspekt służy promocji pomocy UE oraz jej znaczenia w rozwoju Polski.

Biorąc pod uwagę ten aspekt, beneficjent powinien gromadzić dokumentację projektu, mieć przygotowane materiały oraz pokazywać projekt w miejscach do tego przeznaczonych. W tym przypadku rola beneficjenta jest poniekąd bierna – to od IZ czy IP zależy, czy akurat ten czy inny projekt będzie wykorzystany jako egemplifikacja (przykład) dobrego wykorzystania funduszy pomocowych UE.

Drugi aspekt jest praktyczny. Dobrze prowadzony projekt może zawierać w sobie **rozwiązania prawne, organizacyjne i promocyjne, które mogą być przydatne innym beneficjentom funduszy UE**, firmom z nimi współpracującym czy wykonawcom.

Promocja dobrych praktyk może przybrać różne formy. Za minimum należy uznać:

- wydanie przez beneficjenta raportu końcowego z realizacji projektu; raport taki powinien zawierać także (np. na płycie DVD) zrzut strony internetowej, zdjęcia w wysokich rozdzielczościach, filmy (jeśli są), dokumentację działań promocyjnych w tym emitowane reklamy, dystrybuowane druki, przykłady gadżetów, materiały dla mediów.
- strona internetowa projektu, już poza kosztami kwalifikowanymi, powinna być dostępna po jego zakończeniu przez co najmniej pół roku.
- osoby odpowiedzialne za projekt powinny uczestniczyć w konferencjach i prezentacjach dotyczących dobrych praktyk, jeśli to możliwe mogą także wypowiadać się na piśmie w Internecie czy mediach fachowych.
- pod względem merytorycznym opis dobrych praktyk powinien zawierać nie tylko opis podejmowanych działań, ale także stosowane procedury, zapisy prawne, metody budżetowania i harmonogramowania.
- zalecamy także merytoryczne omówienie metod oceny (monitoringu i ewaluacji) działań promocyjnych.

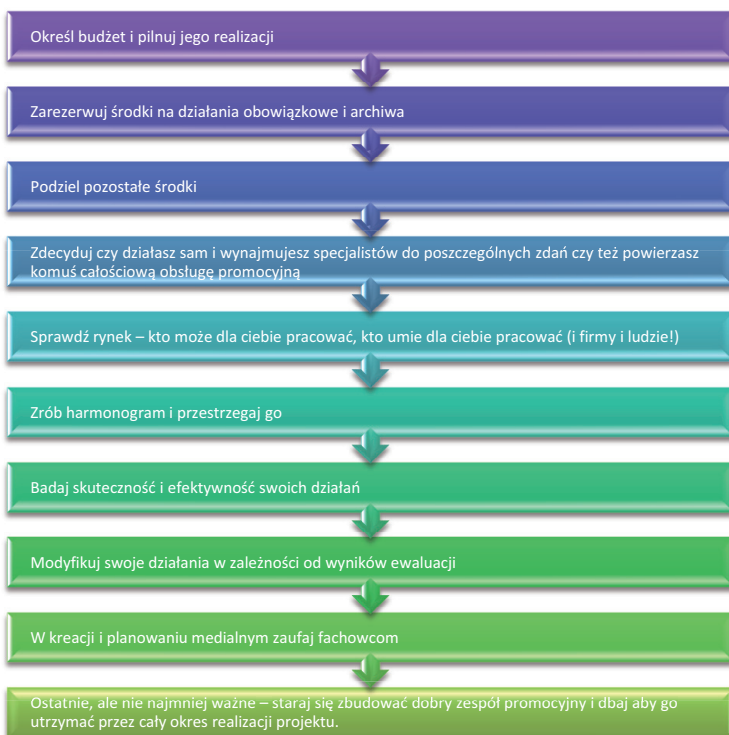
5.8. Monitoring i ewaluacja

Zgodnie z unijnymi wzorami dokumentów, działania promocyjne powinny być oceniane pod względem produktu, rezultatu i oddziaływania. Ten wzór planistyczny należy „przełożyć” na standardy planistyczne stosowane w promocji. „Produkt” to w promocji po prostu koszty. Obejmują one na przykład druk i dystrybucję ulotek czy koszty przeprowadzenia konferencji prasowej. **„Rezultat” i „oddziaływanie” to po prostu skuteczność**, tj. zbadanie czy prowadzone działania promocyjno-informacyjne doprowadziły do osiągnięcia założonych w planie komunikacji rezultatów. Zalecamy jednakże, by dodać jeszcze jeden wskaźnik, a mianowicie **„efektywność”**. Chodzi o zbadanie, czy założone cele można było osiągnąć mniejszym kosztem lub też, czy za wydane pieniądze nie można było osiągnąć lepszych rezultatów.

Monitoring i ewaluacja powinny być sformalizowane. Raporty ewaluacyjne z działań promocyjnych należy przygotowywać regularnie, co najmniej 1 raz w roku (po zamknięciu wydatków), a wszelkie działania promocyjne winny bezwzględnie być archiwizowane.

Zakończenie

Proponujemy, aby każdy beneficjent wykonał następujące czynności w planowaniu i wykonywaniu działań promocyjnych.



Rysunek 29. Czynności w planowaniu i wykonywaniu działań promocyjnych

Źródło: opracowanie własne.

W planowaniu promocji projektów infrastrukturalnych **istotnym czynnikiem jest czas**. Są to z reguły projekty długoterminowe (kilkuletnie), co oznacza, że w budżetach promocyjnych **należy założyć konieczne rezerwy** oraz ewentualnie przewidzieć możliwość dokonywania dodatkowych zamówień na realizację działań uzupełniających przedsięwzięć promocyjnych objętych początkowym planem. Taka konieczność wynika wprost ze zmian technologicznych oraz niezwykle płynnej sytuacji na rynku mediów. Wystarczy wskazać liczne bankructwa i przekształcenia tytułów prasowych, czy wynikające z naszego członkostwa w Unii wprowadzenie w 2013 roku naziemnej telewizji cyfrowej. Widoczny jest również narastający trend w kierunku zastąpienia klasycznych (papierowych) billboardów ekranami LED (tzw. *digital signage*). Można zaobserwować także narastającą rolę nowych rozwiązań technologicznych w promocji – na przykład reklama mobilna (w telefonach komórkowych), reklama w grach komputerowych, błyskawiczne zmiany w Internecie, etc. Te i inne trendy wskazują wprost, że sztywne, nie przewidujące możliwości zmian technologicznych, planowanie działań promocyjnych może być dla zamawiającego kłopotliwe. Elastyczność, dopuszczanie zmian, reakcja na nowe wyzwania technologiczne i rynkowe są niezbędne, by sprawnie promować projekt infrastrukturalny teraz i w przyszłości.

Literatura do rozdziału

- *Strategia komunikacji Funduszy Europejskich w Polsce w ramach Narodowej Strategii Spójności na lata 2007-2013*, dokument zaakceptowany przez Komisję Europejską 15 października 2008.
- *Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013. Wytyczne Ministra Rozwoju Regionalnego w zakresie informacji i promocji*. Warszawa, 14 sierpnia 2007.
- *Plan Komunikacji dla Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko 2007-2013*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 31 marca 2009.
- *Udzielanie zamówień publicznych w zakresie działań informacyjno-promocyjnych*, pod. red. D. Koba, Centrum Zamówień Publicznych, Warszawa, 2008.
- *Ustawa z dnia 14 lutego 1994 roku o prawie autorskim i prawach pokrewnych*, DZ.U.1994, Nr 24 poz.83.
- *Zasady promocji projektów dla beneficjentów Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko 2007-2013*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, lipiec 2009.

