

## **„Zarządzanie zasobami dla skutecznego marketingu projektu międzynarodowego” w wersji super skondensowanej**

### **Na czym polegało przedsięwzięcie?**

Jeśli przystępujecie do realizacji międzynarodowego projektu kulturalnego zazwyczaj myślicie o jego części artystycznej i pracy związanej z administrowaniem i zarządzaniem wielokulturowym partnerstwem. Grantodawcy są oczywiście zainteresowani wsparciem bezproblemowych projektów o wysokiej wartości artystycznej lub edukacyjnej, jednak dla nich równie istotnym elementem jest zasięg oddziaływania Waszej współpracy i nagłośnień wartości jakie tworzycie dla międzynarodowej publiczności.

Co to znaczy - publiczność międzynarodowa? Na to pytanie nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Niemniej jednak planując projekt musicie myśleć o tym jak wartości np. europejskie promować wśród lokalnych publiczności Waszych i Waszych partnerów. Można uznać, że projekt musi oddziaływać szerzej niż inne Wasze działania finansowane ze źródeł wyłącznie lokalnych. Musi mieć wartość dodaną wynikającą ze współpracy międzynarodowej. Zagraniczne fundusze grantowe rzadko finansują projekty typowo lokalne, czyli takie, które realizują wasze lokalne cele dla waszej stałej publiczności.

Wyzwaniem może okazać się wypracowanie, wraz z partnerami, strategii marketingowej międzynarodowego projektu. Wyzwaniem głównie dlatego, że standardy pracy w kulturze w każdym z krajów są różne - w Polsce np. niewiele instytucji posiada w ogóle strategię marketingową, a jeszcze mniej je realizuje. Oczywiście projekty kulturalne zazwyczaj są jakoś promowane, często robione jest to jednak intuicyjnie i dość standardowo, nie wykorzystując wszystkich możliwości, jakie niesie Wasze działanie.

Chcę Was namówić do maksymalnego wykorzystania zasobów kontaktowych, rzeczowych i kompetencyjnych, mocnych stron i możliwości Waszych i Waszych partnerów, które przyczynią się do zwiększenia efektywności komunikacyjnej oraz zasięgu odbioru działań i, co najważniejsze, satysfakcjonującego osiągnięcia celów artystycznych i społecznych Waszego projektu.

### **Dlaczego warto?**

Dlaczego marketing? Marketing przydaje się do efektywniejszej realizacji celów, nie tylko finansowych, instytucji kultury i zwiększania poczucia satysfakcji jej „klientów” - gości.

Bez przemyślanego planu marketingowego, a nie tylko planu promocji, bardzo trudno będzie otrzymać zagraniczny grant.

To także szansa na rozwój – wykorzystajcie międzynarodowy projekt do przemyślenia dotychczasowych działań promocyjnych i przeniesienia na własny grunt narzędzi i strategii marketingowych z powodzeniem stosowanych przez partnerów. Oczywiście, dostosowując je do własnych realiów i możliwości. Ale uwaga - często sami ograniczamy własne możliwości myśląc, że czegoś się nie da zrobić, bo nigdy tego nie próbowaliśmy! Marketing – to sztuka i nauka jednocześnie, to proces którym rządzą pewne reguły i standardy, ale w którym potrzebna jest także kreatywność.

## **W trakcie przygotowania**

Od czego zacząć?

Już na etapie pisania wniosku trzeba ustalić z partnerami wiele rzeczy.

Jednymi z pierwszych spraw, które musicie przedyskutować będą kwestie podziału kompetencji i określenia zakresu obowiązków poszczególnych partnerów.

Który z partnerów będzie odpowiedzialny za działania marketingowe? Oczywiście powinna być to instytucja z największym doświadczeniem i najlepszą kadrą w dziale marketingu. Kto będzie z nim ściśle współpracował? Ja osobiście jestem za łączeniem organizacji w pary wspólnie realizujące specyficzne obowiązki projektowe - mówimy przecież o współpracy międzynarodowej, a nie tylko o podziale obowiązków pomiędzy indywidualne organizacje. To pomaga w sytuacjach kryzysowych u jednego z partnerów, i wiadomo - co dwie głowy to nie jedna. Tak czy tak, musicie wybrać lidera (lub współpracującą parę liderów) działań marketingowych całego partnerstwa, kogoś, kto będzie odpowiedzialny za tę działkę projektu i poprowadzi waszą marketingową współpracę. Ponieważ będę się do tego lidera odnosić wielokrotnie dla porządku nazwijmy go (lub ich) **Koordynatorem marketingu**.

Każdy z partnerów powinien być świadomy, że ktoś z jego instytucji musi współpracować z Koordynatorem marketingu - stwórzcie roboczy **Zespół marketingowy** złożony z przedstawicieli każdej organizacji partnerskiej.

Na etapie przygotowywania wniosku musicie dokonać wstępnego audytu własnej instytucji i instytucji partnerskich. Spisać posiadane zasoby np. kontakty z mediami krajowymi i międzynarodowymi, liczbę odbiorców newsletterów, wejść na strony internetowe, fanów w mediach społecznościowych. Zbierając te informacje uzyskacie dość wiarygodne dane na temat możliwego zasięgu komunikacji Waszego międzynarodowego projektu. Po wykonaniu tego miniaudytu możecie się też zastanowić czy będziecie poszukiwać dodatkowych partnerów, którzy pomogą wam zwiększyć oddziaływanie komunikacyjne – ilościowo lub jakościowo.

Kto będzie odbiorcą działań zależy oczywiście od głównego celu projektu i jego poszczególnych elementów. Nie wystarczy aby projekt miał cel wyłącznie artystyczny – prezentacji nowego dzieła sztuki czy artysty. Trzeba zastanowić się nad celami społecznymi i finansowymi Waszych działań. Powinniście zastanowić się, kto może być **grupą docelową** Waszego projektu - działań bezpośrednich (artystycznych czy edukacyjnych) i pośrednich (komunikacyjnych). Zadaniem marketingu jest określenie rynków „zbytu” dla określonego produktu/usługi, także tej artystycznej. Dzieje się to poprzez badanie potrzeb i zainteresowań wybranych (w procesie segmentacji) grup odbiorców. Podstawową segmentację i analizę „rynków” trzeba zrobić na etapie przygotowawczym projektu. Określajcie grupy na podstawie zachowania i stylu życia, zainteresowań, potrzeb, nawyków, cech charakteru, a nie tylko statystycznych cech demograficznych. Im lepiej znacie Waszą publiczność, tym jesteście efektywniejsi w działaniach komunikacyjnych.

Każdy z partnerów posiada na pewno stałych fanów i wierną publiczność. Musicie ustalić na ile macie podobne, a na ile zupełnie różne, grupy docelowe. Być może okaże się, że coś waszą dotychczasową lub potencjalną publiczność łączy i zdecydujecie się skoncentrować się na wybranych grupach podobnych odbiorców. Warto się jednak również zastanowić czy projekt ma potencjał rozszerzenia Waszej widowni oraz czy można te, odległe geograficznie, publiczności jakoś łączyć.

Na bazie celów projektu i grup docelowych, a także w oparciu o wspomniany wyżej wstępny audyt możecie ustalić **cele kampanii marketingowej**. Im dokładniej je określicie tym lepsze będą jej rezultaty. Dopiero na tej podstawie można wybrać najbardziej skuteczne,

dla konkretnych grup docelowych, **taktyki i narzędzia komunikacyjne**. Zauważyliście, że pojęcia te pojawiły się dopiero teraz? W Polsce promocję zazwyczaj zaczyna się od odpowiedzi na pytanie – jak? Rozkleimy plakaty, wrzucimy informacje na FB (o stronie internetowej często się zapomina), wolontariusze rozniosą ulotki. Jednak w promocji projektu potrzebne jest określenie celów szczegółowych (a nie tylko narzędzi promocyjnych czy reklamowych), które będą wspierać realizację celu głównego współpracy.

Wracając do taktyk i narzędzi. Na czym polegać będzie promocja? Promocja, jeden z elementów marketing mix, to sposób komunikowania się instytucji z odbiorcami w celu zwiększenia zasięgu oddziaływania projektu. Elementami promocji są: PR, czyli public relations i reklama.

Jaka będzie rola PR, który służy budowaniu relacji z otoczeniem, dbając o dobry wizerunek, akceptację i życzliwość publiczności wobec działań instytucji i projektu? Narzędzia PR to np. informacje prasowe i generalnie relacje z mediami, udział w konferencjach, działania lobbingsowe, publikowanie raportów, animowanie zainteresowania w mediach społecznościowych i prowadzenie w nich własnej komunikacji spójnej z innymi kanałami, albo nawet wspierającej inne kanały komunikacyjne.

Warto też zastanowić się na ile współpraca ze sponsorami i partnerami strategicznymi np. władzami lokalnymi czy organizacjami ze środowiska lokalnego może wspomóc Wasze działania komunikacyjne.

Musicie sobie odpowiedzieć na pytanie - czy konieczna jest reklama czyli płatna forma przekazania informacji o projekcie? Narzędzia w tym wypadku to reklamy w mediach (tradycyjnych bądź elektronicznych – w tym społecznościowych), reklama audiowizualna, materiały drukowane – plakaty, ulotki, katalogi, reklama zewnętrzna (bilbordy), znaki i tablice informacyjne np. w miejscach sprzedaży biletów.

Czy będziecie realizować promocyjne akcje specjalne? Np. formy marketingu ulicznego flashmoby, pokazy-„teasery” (czyli krótkie interwencje zachęcające do przyścia na główne wydarzenie) w miejscach publicznych. Czy planujecie promocje sprzedaży poprzez łączenie ofert, kupony rabatowe, gadgety reklamowe, gry czy loterie?

Wszystkie narzędzia i taktyki musicie przedyskutować w kontekście marketingu międzynarodowego. Co z tego realizowane jest lokalnie, ale z korzyścią dla całego partnerstwa? Jeśli Wasz projekt ma potencjał zainteresowania szerszej publiczności pomyślcie także jak dotrzecie do mediów np. ogólnoeuropejskich - informacyjnych lub branżowych. Dlatego też zrobiliście wstępny audyt, żeby wiedzieć kto co może i jakie ma kontakty.

Wszystko wiąże się oczywiście z planowaniem i podziałem **budżetu**. Guru marketingu twierdzą, że nie powinien być mniejszy niż 6% całego kosztu projektu, choć w niektórych wypadkach uzasadnione jest 10 czy nawet 20% budżetu. Tu spotkałam się z działaniami z całej skali możliwości, ale wspomnę te skrajnie: nie planuje się wydatków na komunikację w ogóle, albo planuje się wydatki bez sensu, tj. dla zaspokojenia potrzeb kubeczkowo-koszulkowo-długopisowych uczestników na kolejne kilka lat.

Dotknęłam właśnie sprawy dystrybucji materiałów reklamowych, ale dotyczy to również dystrybucji informacji. Trzeba dobrać kanały dystrybucyjne najbardziej efektywne i odpowiednie dla wybranych grup docelowych. Ale o tym musicie przede wszystkim pamiętać w kolejnym etapie, czyli podczas realizacji projektu.

W trakcie tworzenia wstępnego planu marketingowego na etapie pisania wniosku o dotację trzeba wstępnie zaplanować także metody ewaluacji działań marketingowych – np. ustalić jakie dane, opinie, dokumenty będziecie zbierać aby udokumentować osiągnięcie założonych celów.

Wszystko to brzmi, być może skomplikowanie, ale jeśli któryś z Waszych partnerów współpracuje z doświadczonym w międzynarodowej współpracy marketingowcem przygotowania powinniście przejść bezboleśnie i dość szybko.

### Co jest potrzebne do realizacji tego etapu?

- Czas i osoba/y z kompetencjami w zakresie marketingu.
- Spotkania online i/lub na żywo.

### Jak krok po kroku przebiega etap przygotowań?

1. Spotkajcie się lub porozmawiajcie przez telefon lub komunikatory internetowe. Zidentyfikujcie najważniejsze cele i kluczowe kwestie np. kto jest odpowiedzialny za przygotowanie wstępnej strategii marketingowej projektu. Ktoś musi robić notatki z ustaleń.
2. Po rozmowie – notatka z ustaleniami trafia do wszystkich partnerów.
3. Partner/-rzy, którzy przejmują odpowiedzialność za marketing projektu – Koordynator marketingu zbiera dane od każdego z partnerów i na tej podstawie przygotowują część wniosku dotyczącą promocji i dyseminacji.

## W trakcie realizacji

Świetnie, otrzymaliście grant, przystępujecie do realizacji międzynarodowego projektu współpracy!

Warto na początku projektu poznać style pracy organizacji partnerskich, a szczególnie osób odpowiedzialnych za marketing np. jakie formy wewnętrznej komunikacji preferują (bo być może wolą rozmowy telefoniczne od długich maili). Konieczne jest ustalenie zasad współpracy np. jak często się kontaktujecie, jakie wybieracie narzędzia komunikacji wewnętrznej – np. teamlab.com, czy prostsze - grupa na google albo FB, rozmowy na skype, folder na dropbox. Dobre narzędzie ułatwi Wam reagowanie na aktualną sytuację i zapobiegnie zapychaniu waszych skrzynek mailowych „odpowiedziami do wszystkich”.

Jeśli dobrze i wspólnie przygotowaliście część wniosku dotyczącą promocji i oddziaływania projektu – wiecie co robić. Wybraliście partnerów zajmujących się tymi kwestiami, i (jeśli to nie wy) musicie wytypować własnego pracownika do Zespołu marketingowego, który będzie realizował i wypełniał treścią przygotowany wstępny plan marketingowy. Czyli np. dostarczał informacji na temat Waszej części działań, pamiętał o tworzeniu i wysyłaniu informacji prasowych, dokumentacji foto i video, uaktualnianiu strony internetowej i częstym informowaniu waszych fanów przez media społecznościowe. Oczywiście to tylko przykład, bo wasze „Co”, „Dlaczego”, „Dla kogo”, „Kto-Kiedy”, „Za ile” powinno wynikać ze spisanej – teraz już szczegółowo – strategii marketingowej.

Myślę, że warto zrobić główną **strategię marketingową** dla całego partnerstwa. I mniejsze, nawet jednostronnicowe **plany marketingowe** każdego z partnerów (dostosowane do ich działań w ramach projektu, ale i ich możliwości, które mogą być większe). To wam uporządkuje pracę i zwiększy efektywność i świadomość działań i wyników w zakresie komunikacji.

Nie ma jednego wzoru planu marketingowego, ale jeśli poszukacie w internecie na pewno natraficie na wiele jego przykładów (szukajcie np. *one page marketing plan/strategy*).

Co powinno się znaleźć w strategii/planie marketingowym?

1. Określenie celów głównych, szczegółowych, założeń;
2. Produkt, Co “sprzedajecie”;
3. Określenie grup docelowych;
4. Określenie korzyści dla każdej z grup docelowych; również głównych treści dla każdej z nich i języka dostosowanego do ich percepcji;
5. Wybór taktyk, narzędzi komunikacyjnych dla każdej z grup docelowych;
6. Określenie budżetów, celów (finansowych, liczbowych), skali czasowej;
7. Monitoring i ewaluacja (co i jak monitorujecie i ewaluujecie).

W trakcie tworzenia planów, ale i potem w trakcie ich wprowadzania w życie, pamiętajcie o marketing mix i zarządzaniu zasobami, w tym o przemyśleniu alternatywnych rozwiązań dla osiągnięcia tego samego celu.

W trakcie realizacji pilnujcie wskaźników i budżetu - w większości przypadków wielkość budżetu nie przystaje do założonych celów! Jeśli w trakcie realizacji projektu musicie dokonać zmian budżetowych, zastanówcie się czy te same cele można osiągnąć innymi (tańszymi) sposobami.

Określcie kamienie milowe i metody monitoringu. Pilnujcie terminów. Zaplanujcie spotkania Zespołu marketingowego na żywo – kontakt osobisty ułatwi implementację działań oraz **monitorowanie efektów**.

I jeszcze kilka rad i spostrzeżeń:

- W marketingu ważna jest zrozumiała komunikacja (nie twórzcie sztuki ani nie brylujcie wiedzą pisząc informacje prasowe czy teksty do katalogów – no chyba, że tworzycie projekt wyłącznie dla znawców sztuki, czy kuratorów).
- Koncentrujcie się na misji i mocnych stronach.
- Patrzcie na materiały oczami widzów.
- Stwórzcie praktykę stałego zbierania i analizowania informacji.

### **Co jest potrzebne do realizacji tego etapu?**

- Osoba/y z kompetencjami w zakresie marketingu przynajmniej u partnerów odpowiedzialnych za marketing partnerstwa – Koordynator marketingu.
- Czas i zaangażowanie wszystkich osób odpowiedzialnych za działania marketingowe w projekcie – Zespołu marketingowego.
- Komputer z dostępem do internetu do częstej komunikacji on-line.
- Transport, zakwaterowanie, wyżywienie, pokój - miejsce spotkania najlepiej z projektorem i/lub przynajmniej flipchartem i flamastrami do spotkań na żywo podczas działań głównych projektu.

### **Jak krok po kroku przebiega etap realizacji?**

1. Spotkajcie się lub porozmawiacie przez telefon lub komunikatory internetowe aby ustalić narzędzia i częstotliwość komunikacji wewnętrznej w trakcie projektu. Wybieracie Koordynatora marketingu - osobę odpowiedzialną za stymulowanie współpracy i efekty promocyjne.
2. Wybranymi kanałami komunikacji wewnętrznej w uzgodnionym terminie (ale na pewno na początku projektu) omawiacie kluczowe kwestie związane z uszczegółowieniem Strategii marketingowej i ustaleniem harmonogramu działań marketingowych projektu.

3. Koordynator marketingu zbiera dane od każdego z partnerów i na tej podstawie przygotowuje Strategię marketingową.
4. Ustalacie kto będzie odpowiedzialny za pilnowanie budżetu marketingowego, a kto za dokumentowanie procesu i zbieranie danych i dokumentów potwierdzających osiągnięcie założonych celów – nie musi być to wcale Koordynator marketingu, może być to ktoś z Zespołu marketingowego.
5. Każdy z partnerów przygotowuje własne krótkie plany marketingowe (głównie dotyczące akcji na jego terenie), które konsultuje z Koordynatorem marketingu.
6. Koordynator marketingu monitoruje realizację planów marketingowych każdego z partnerów oraz implementację Strategii marketingowej partnerstwa.
7. Zgodnie z ustalonymi kamieniami milowymi projektu, najlepiej już na żywo, w trakcie spotkań projektowych, wspólnie omawiacie kluczowe kwestie wynikające z implementacji i, jeśli trzeba, wprowadzacie modyfikacje planów i taktyk marketingowych.
8. Zbieracie na bieżąco dane, opinie, dokumenty dokumentujące osiągnięcie założonych celów marketingowych i celów partnerstwa w ogóle.

## Po zakończeniu

Konieczna jest **ewaluacja** – czyli przeprowadzenie procesu nadawania wartości działaniom, które analizujemy ilościowo i jakościowo w zestawieniu ze strategią marketingową i celami projektu. Teraz jest czas na interpretację informacji i wyciąganie wniosków oraz podsumowanie wyników (na przykład w formie raportu).

Narzędzia ewaluacji to np. popularna “ankieta”, ale również obserwacje, wywiady z kluczowymi uczestnikami projektu, ewaluacja grupowa, analiza danych zastanych - na przykład materiałów video z warsztatów edukacyjnych, koncertu, akcji. Narzędzia te muszą być dobierane adekwatnie do typu działań i grup docelowych.

Wynik ewaluacji to podstawa do interpretacji i wyciągnięcia wniosków na podstawie których planuje się kolejne projekty i weryfikuje cele długofalowe.

### Co jest potrzebne do realizacji tego etapu?

- Czas na analizę i przygotowanie raportu przez wszystkie osoby zaangażowane w działania marketingowe.
- Jeśli to możliwe, spotkanie na żywo podsumowujące działania (Transport, zakwaterowanie, wyżywienie, pokój - miejsce spotkania najlepiej z projektorem i/lub przynajmniej flipchartem i flamastrami).

### Co krok po kroku działa się po zakończeniu głównej fazy działania?

1. Zespół marketingowy powinien przejrzeć wszystkie dane, dokumenty, opinie, raporty cząstkowe, statystyki dokumentujące osiągnięcie założonych celów marketingowych i celów partnerstwa w ogóle.
2. Zespół marketingowy dokonuje ewaluacji zgodnie z wybranymi narzędziami ewaluacji np. przeprowadzacie końcowe ankiety ewaluacyjne. Odpowiada na pytania – co było skuteczne, co nie? Co w przyszłości wzmocnić? Skąd wiadomo, że osiągnęliście cel, sukces.
3. Zespół marketingowy pod kierownictwem Koordynatora marketingu tworzy raport ewaluacyjny działań marketingowych, który będzie częścią raportu końcowego projektu.

## **Dziel się wiedzą, mnoż pomysły!**

### **Co mogłoby być zrobione inaczej?**

Przedstawiony schemat wykorzystania strategii, narzędzi i standardów marketingowych w międzynarodowym projekcie współpracy stworzony został na bazie własnej wieloletniej praktyki.

Każda instytucja jest inna i działa w innym środowisku trzeba więc podchodzić do przedstawionych spraw organizacyjnych dosyć elastycznie. W zależności od wielkości projektu i Waszych zasobów działania marketingowe mogą być albo bardziej rozbudowane, albo odwrotnie - uproszczone. W niektórych projektach ważna jest liczba odbiorców i jak największy zasięg, w innych – wartością jest głębokość i jakość relacji, czy, utrwalająca doświadczenie częstotliwość kontaktu. Nie musicie za wszelką ceną dążyć do zdobycia jak największej liczby odbiorców.

Jak pisałam na początku marketing to nauka i sztuka jednocześnie. Namawiam Was do czerpania z jego teorii i doświadczeń jak najwięcej, nie zapominając jednak o wykorzystywaniu Waszej kreatywności do świadomej realizacji określonych i mierzalnych celów projektu, i – co powinno się mocno z tym wiązać - misji Waszej instytucji.

Agnieszka Wlazeł  
Czerwiec 2014