

prof. WSiIZ, dr Dariusz Tworzydło

Kierownik Zakładu Public Relations
Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie

Budżetowanie projektów public relations

Na poziomie akademickim i w praktyce gospodarczej stale poszukuje się nowych metod public relations. Ale nie tylko nowe metody odgrywają istotne znaczenie w komunikacji. Równie istotny jest proces budżetowania, bowiem od niego często zależy to, czy dany projekt zostanie wdrożony, czy też nie dojdzie do jego realizacji. Budżet, który niejednokrotnie w przypadku działań public relations jest ograniczany lub zmniejszany, w sytuacji, gdy ogólnie w firmie dokonuje się redukcji kosztów, jest często punktem newralgicznym negocjacji i rozmów prowadzonych pomiędzy pracownikami PR i zarządem firmy.

Proces budżetowania projektów jest jednym z najtrudniejszych działań, przed jakim staje twórca projektu czy kampanii. Budżetowanie jest ważne przede wszystkim ze względu na konieczność poznania kosztów, które trzeba będzie ponieść, organizując program PR, ze względu na zatwierdzenie programu i wprowadzenie dyscypliny wydatków, które są konieczne do poniesienia w związku z ustalonym planem, i w końcu do przynajmniej prowizorycznego oszacowania relacji nakładów do efektów¹. W Polsce dominuje błędny kierunek przy planowaniu budżetów, rozpoczyna się bowiem od drugiej strony, od podawania wartości, jakie maksymalnie zarząd firmy chce przeznaczyć na działania PR². Kolejność powinna być w tym przypadku odwrotny, a najważniejszy winien być cel i oczekiwania względem poziomu skuteczności oraz efektywności jego osiągnięcia. Warto spojrzeć na proces budżetowania z punktu widzenia innych, możliwych do zaistnienia błędów, które mogą wpłynąć negatywnie zarówno na realizację przyjętych celów, zaburzenia w dyscyplinie zarządzania projektami, jak i osiągnięcie zamierzonych rezultatów. Budżetowanie, czyli proces ustalania celów z uwzględnieniem kwestii kosztów i przychodów projektów, może być zatem procesem błędnym, jeżeli nastąpią takie błędy, jak niedoszacowanie kosztów, wynikające z braku wiedzy lub ignorancji osoby przygotowującej budżet, błędy wynikające ze złej estymacji czasu pracy poszczególnych pracowników agencji i inne.

W praktyce PR wykorzystuje się metody ustalania budżetu przejęte w wielu przypadkach z marketingu, co słusznie, jako niezbyt trafne rozwiązanie, określa jeden z największych polskich autorytetów w dziedzinie teorii public relations, Krystyna Wojcik³. Rzadko jednak w firmach przyjmuje się zasadę proponowaną przez znakomitego praktyka polskiej sceny komunikacyjnej. Pawła Trochimiuka, która zakłada, że w budżetowaniu projektów PR powinno się rozpoczynać od postawienia celów i określenia efektów, a następnie pod zaplanowane działania przygotowujemy jest budżet. Przyjmując błędną, aczkolwiek stosowaną regułę, w myśl której od wykonawcy (np. agencji public relations) żąda się oszacowania budżetów, zanim jeszcze zostanie wybrany konkretny wykonawca, może dochodzić i dochodzi do zaniżania składników budżetu kosztem efektów. Firmy same w ten sposób zmniejszają szanse powodzenia konkretnej kampanii.

¹ F. Jefkins, D. Yardin, *Public relations*, M & E Pitman Publishing, London 1998, s. 116.

² P. Trochimiuk, *Praktyka public relations. Budżetowanie kampanii public relations*, [w:] *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, red. J. Olędzki, D. Tworzydło, PWN, Warszawa 2006, s. 335-336.

³ K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2005, s. 344.

Wśród najczęściej stosowanych metod ustalania budżetu na kampanie i projekty public relations w przedsiębiorstwach należy wymienić⁴:

- metodę ustalania budżetu na podstawie i w relacji do osiąganych przez firmę wyników sprzedaży – przyjmuje się ją na poziomie 0,5-7%, w zależności od branży, rynku czy też fazy cyklu życia, w jakiej znajduje się produkt,
- metodę „kopiowania”, polegającą na przeznaczaniu na działania PR takiej samej lub porównywalnej wielkości środków, jak w okresie poprzedzającym lub zaplanowanym przy podobnym projekcie,
- metodę „naśladownictwa” konkurencji, najczęściej nietrafionego z uwagi na to, iż firmy nie upubliczniają budżetów, jakie przeznaczają na działania komunikacyjne. Ukrywanie wielkości budżetów prowadzi do niedoszacowania lub przeszacowania budżetów, jakie ustala się na bazie powyższej metody.

Jednym z optymalnych rozwiązań wydaje się propozycja przedstawiona w cytowanej książce prof. Krystyny Wojcik⁵. Powołując się na autorów metody, firmę Texas Instruments Incorporated, przytaczając również przykłady firm, które rozwiązanie wdrożyły i stosują, autorka analizuje możliwość wykorzystania metody *zero base budgeting* w planowaniu budżetu na działania PR. Wydaje się sensownym planowanie od zera przy założeniu posiadania planu z precyzyjnie określonymi celami i wytycznymi, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym. Tak przygotowany budżet pozwala nie tylko określić to, o jakie wielkości może być pomniejszony, ale przede wszystkim, jakich efektów się nie osiągnie w związku z eliminacją określonych zadań. Metoda ta ma szczególną zaletę, która polega na określeniu rangi poszczególnych zadań, i stwarza możliwość przejęcia odpowiedzialności za niepowodzenia kampanii lub jej części.

Różnorodność podejścia do budżetowania, a także poszukiwanie optymalnych rozwiązań jest czynnikiem podkreślającym znaczenie samego planowania budżetu w procesie przygotowywania oraz realizacji projektów i kampanii public relations. Niestety, nie jest możliwe wskazanie jednej, optymalnej metody ustalania budżetu, aczkolwiek dobry strateg PR potrafi poprzez kompilację ww. sposobów szacowania wydatków wybrać najlepsze cechy i dokonać ich połączenia, w efekcie doprowadzając do zaproponowania odpowiednich rozwiązań. Warto jednak wskazać cztery elementy, jakie powinien posiadać budżet działań public relations⁶:

- *Koszty pracowników*. Do tego obszaru zaliczyć należy nie tylko koszty osób zajmujących się bezpośrednio PR, ale również pozostałych osób, które stanowią siły wspomagające.
- *Koszty biurowe*. Do tego obszaru zaliczamy takie koszty, jak wynajem lokalu, ubezpieczenie, ogrzewanie, elektryczność i inne.
- *Materiały*. W tym obszarze znajdują się takie koszty, jak zdjęcia, druk, pomoce wizualne i inne.
- *Dodatkowe wydatki*. Wynikają one z bieżącej działalności komórki PR, np. przy organizacji określonego eventu, catering, koszty wynajmu urządzeń i rzeczy, które mają być wykorzystane w procesie kształtowania określonego projektu.

W podsumowaniu warto wskazać na jeszcze jedną metodę, stosowaną głównie w małych i średnich przedsiębiorstwach, która nie opiera się na żadnym logicznym wyjaśnieniu, ale polega na wydatkowaniu środków nie tylko bez uzasadnienia, ale również bez konkretnej koncepcji. Zwykle polega to na akcyjnym, nieuporządkowanym wydatkowaniu zwykle niewielkich środków pieniężnych na działania, które zostały nagle i bez logicznego nawet związku z działalnością firmy wymyślone przez osoby decyzyjne lub odpowiadające za proces komunikacji w firmie. Takie planowanie budżetu odbiega od jakichkolwiek racjo-

⁴ Por. K. Wojcik, *op.cit.*, s. 344-346; P. Trochimiuk, *op.cit.*, s. 335-336.

⁵ Szerzej: K. Wojcik, *op.cit.*, s. 345-346.

⁶ F. Jefkins, D. Yardin, *op.cit.*, s. 116-117.

nalnych przesłanek, a docelowo może tylko utwierdzać zarząd w przekonaniu, że wydatki PR są, ale w każdej chwili można z nich zrezygnować, bowiem żadnych efektów (ani krótko-, ani długofalowych) nie przynoszą.

Literatura

Jefkins F., Yardin D., *Public relations*, M & E Pitman Publishing, London 1998.

Trochimiuk P., *Praktyka public relations. Budżetowanie kampanii public relations*, [w:] *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, red. J. Olędzki, D. Tworzydło, PWN, Warszawa 2006.

Wojcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2005.