

Организационно-методический центр
МБУК «КДЦ» Грайворонского городского округа

Цикл методических рекомендаций
Маркетинг креативных индустрий
№9



г. Грайворон, 2019 год

Маркетинг креативных индустрий

План:

1. Современное маркетинговое управление проектом
2. Креативные индустрии
3. Мультиатрибутивная модель продукта
4. Позиционирование проекта
5. Технология маркетингового управления проектом

1. Современное маркетинговое управление проектом

Под управлением проектом необходимо понимать вид управленческой деятельности, базирующийся на тщательной разработке модели действий по достижению конкретной цели. Под управлением проектом нужно подразумевать деятельность, направленную на реализацию проекта с максимально возможной эффективностью при заданных ограничениях по времени, денежным средствам (и ресурсам), качеству конечных результатов проекта и условиям внешней и внутренней среды организации. Современное управление проектом – это особый вид управления, который может применяться к управлению любыми объектами.

Итак, проект выступает не только как объект управления, обладающий специфическими чертами, но и как базовое свойство управления проектом. В качестве общих признаков проектов можно выделить следующие:

- проекты направлены на достижение конкретных целей;
- проекты включают в себя координированное выполнение взаимосвязанных действий;
- проекты имеют ограниченную протяженность во времени, с определенным началом и концом;
- проекты в определенной степени неповторимы и уникальны.

Управление проектами является интегрированным процессом. При этом термин процесс нами используется не в том контексте, в котором он

принят в России. Здесь под процессами понимаются действия и процедуры, связанные с реализацией функций управления. Такое понимание процессов принято в международном сообществе [3].

На наш взгляд, при осуществлении проекта именно маркетинг служит системообразующим звеном, связывающим подразделения производственных структур между собой и с потребителями. Потребитель является основным субъектом организационной структуры и предопределяет целевую направленность ее эффективной деятельности [Дьяченко 2003]. Максимизация положительного эффекта от реализации проекта по сравнению с конкурирующими проектами может быть достигнута лишь путем более эффективного обслуживания потребителей, на которых ориентирован проект.

Экономические субъекты работают в условиях, степень контроля и целенаправленного влияния на которые различна. Поэтому, контролируя условия, следует целенаправленно изменять в собственных интересах, которые подвержены влиянию, и противостоять остальным. Решать такую проблему позволяет постоянный анализ работы предприятия, анализ рынка и макросреды деятельности экономического субъекта.

Управление проектами - это управление изменениями. Улучшение способности организации управлять проектами требует значительных перемен. Проведение улучшений в управлении проектами само по себе нуждается в применении эффективной практики маркетинга.

Отправной точкой проектного управления является осознание цели, то есть желаемого состояния управляемого объекта. Цель содержит в себе основную идею проекта и определяет проект и деятельность по его реализации в целом. Проект может структурироваться по разным принципам. Эффективная реализация проекта состоит в достижении оптимального компромисса между требованиями проектных решений и возможностями реальности. Маркетинг управления проектами является инструментом, позволяющим предприятию достичь желаемого результата.

Американская ассоциация маркетинга определяет маркетинговое

управление как процесс планирования и реализации политики ценообразования, продвижения и распределения идей, продуктов и услуг, направленный на осуществление обменов, удовлетворяющих как индивидов, так и организации [Котлер 1998].

Современная маркетинговая наука выделяет около двадцати инструментов маркетингового управления [Фицурина 2007]. При этом большинство предприятий являются сильными в использовании двух-трех инструментов, а остальные используются неэффективно и их влияние на рост экономических показателей деятельности субъектов рынка незначительно.

Кроме непосредственно понятия «маркетинговое управление», необходимо остановиться на сущности следующих понятий:

1. Процесс маркетингового управления – синтезированное использование инструментов менеджмента и маркетинга, увязанное с составляющими системы мотивации на реализацию инновационного потенциала, позволяющее реструктуризировать элементы системы управления предприятием в соответствии с требованиями внешней среды.

2. Механизм маркетингового управления – совокупность организационных элементов, обеспечивающих эффективное управление производственным процессом и формирующих конкурентоспособную систему создания и продвижения продукции, ориентированную на научно-технический и производственный потенциал.

Эти определения дают основание по-иному подходить к вопросу маркетингового управления проектами.

Предпосылками формирования механизма являются развитие наукоемкого производства, повышение значимости интеллектуальной собственности, возрастание роли человеческого фактора, переход на интенсивный тип воспроизводства. Основой построения механизма маркетингового управления проектами являются принципы, предусматривающие:

– использование инструментов маркетингового управления для

формирования и введения в действие технологического и коммерческого заделов новых (или усовершенствованных) продуктов и технологий;

- создание процессных инноваций, ведущих к экономии наиболее дорогостоящих покупных ресурсов и снижению постоянных издержек;

- проведение маркетинговых исследований по новым продуктам, сегментам рынка, а также пробное размещение инновационного товара.

Задачами маркетингового управления проектами являются:

- планирование, организация, контроль и регулирование процессов создания и развития проектов;

- создание атмосферы инновационной восприимчивости, обеспечение развития сотрудников и их мотивации к реализации проектов;

- создание организационно-методической базы маркетингового управления проектами и условий ее эффективного функционирования;

- организация, контроль и регулирование процесса движения информационного потока, циркулирующего между предприятием и внешней средой;

- планирование, организация и контроль процесса формирования портфеля прав на реализуемые проекты и проектную документацию как инструмента регулирования товарных рынков;

- планирование, организация, контроль и регулирование процессов использования проектного потенциала во внешней и внутренней среде предприятия.

Процессы маркетингового управления проектами могут быть разбиты на шесть основных групп, реализующих различные функции управления:

- процессы зарождения идеи - принятие решения о разработке проекта;

- процессы планирования - определение целей и критериев успеха проекта и разработка рабочих схем их достижения;

- процессы реализации - координирование людей и других ресурсов для реализации плана;

- процессы анализа и определения проблемных мест - определение

соответствия плана и исполнения проекта поставленным целям и критериям успеха и принятие решений о необходимости применения корректирующих воздействий;

- процессы управления - определение необходимых корректирующих воздействий, их согласование, утверждение и применение;

- процессы обоснования и принятия конечных результатов - формализация выполнения проекта и подведение его к конечной цели.

Чем успешнее осуществляется управление проектами, тем быстрее и с меньшими затратами компания достигает своих целей. Соответственно, успешное управление проектами является важным фактором, обеспечивающим успех компании в конкурентной борьбе. А конкурентоспособность является, прежде всего, маркетинговой категорией, требующей наличия эффективной маркетинговой стратегии. Отсутствие подобной стратегии в абсолютном большинстве случаев ведет к неудаче проекта, в связи с чем необходимо совершенствовать управленческие знания в данном направлении.

2. Креативные индустрии.

За последние 10 лет мировой товарооборот креативной продукции и услуг увеличился больше чем в два раза и достиг 624 млрд долларов США. Наряду с экономическими выгодами креативная экономика создаёт нематериальные ценности и обеспечивает устойчивое развитие, ориентированное на человека.

Например, творческий дух Лос-Анджелеса имеет широкий спектр проявлений — от создания арт-пространств Бойл Хайтс до научной работы Лаборатории реактивного движения NASA. В совокупности они — главный экономический актив региона, определяющий дальнейшее развитие.

Понятие «креативная экономика» — определяют как совокупность индивидов и бизнесов, которые создают культурные, художественные и инновационные продукты и услуги. Эта система включает также

пространства, где создатели могут свободно представлять свои работы, получать отзывы и обмениваться идеями.

Основой креативной экономики является использование людьми творческого воображения для повышения ценности той или иной идеи. Джон Хокинс разработал концепцию креативной экономики в 2001-м году, чтобы описать экономические системы, в которых ценность зависит от оригинальности и креативности, а не от традиционных ресурсов, таких как земля, труд и капитал. В отличие от креативных индустрий, которые ограничены конкретными отраслями, термин «креативная экономика» описывает креативность экономики в целом.

Именно новые идеи, а не деньги или технологии, приносят сегодня успех, а главное – личное удовлетворение. Креативная экономика дает новую жизнь производству, услугам, торговле и сфере развлечений. Она меняет среду, в которой люди хотят жить, работать и учиться, где они думают, изобретают и творят.

Креативная экономика – быстро растущая отрасль мировой экономики. Она динамична в части генерирования доходов, создания рабочих мест и развития экспорта, поскольку менее привязана к материальным ресурсам. Экономист и теоретик искусства Пьер Луиджи Сакко также акцентирует на том, что креативная экономика лучше всего отражает локальные особенности и сохраняет идентичность в эпоху глобализации. В качестве примеров мест, которые наиболее активно развивают креативную экономику, он называет Иль-де-Франс в Париже, Внутренний Лондон и Милан.

Культурные и креативные индустрии.

Черты индустриального производства – такие, как серийность – прослеживаются давно. К примеру, в XVII веке, чтобы удовлетворить растущий спрос на картины, Петер Пауль Рубенс создал большую мастерскую, где ученики работали по его эскизам, а художник в конце добавлял лишь некоторые авторские штрихи.

Но понятие культурных и креативных индустрий принадлежит к более

позднему времени. Экономист и теоретик искусства Пьер Луиджи Сакко связывает их появление с индустриальной революцией на рубеже XIX и XX веков. Технологические инновации того периода – радио, запись звука, фотография, кино, усовершенствованные технологии печати – расширили доступ к культуре и повлияли на процессы творчества.

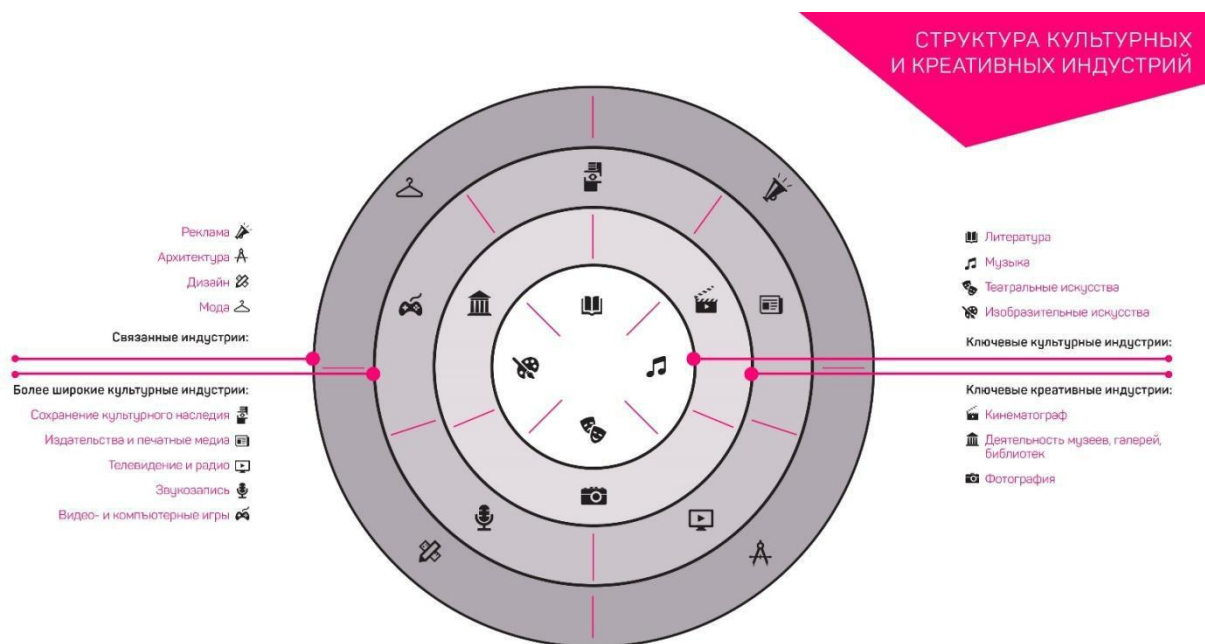
К культурным и креативным индустриям относятся театральные и изобразительные виды искусства, кинематограф, телевидение и радио, музыка, издательское дело, компьютерные игры, новые медиа, архитектура, дизайн, мода и реклама.

Понятие «креативная индустрия» охватывает области, деятельность в которых подразумевает художественное или научное творчество, такие как архитектура и восстановление городской среды, искусство и дизайн, исполнительское искусство, кино и видео, фотография, промышленное изобретательство и искусственный интеллект, СМИ (бумажные, аудио или видео), мода и дизайн одежды, традиционные ремесла, памятники и культурный туризм, музыка, реклама, создание программного обеспечения и интерактивных видеоигр, типография, веб-дизайн.

Проще говоря, креативная индустрия – это все, что создается путем художественного и научного творчества и обладает промышленным потенциалом, т.е. входит в экономический оборот, представляет ценность, генерирует государственный доход за счет налогов, создает рабочие места и прибыль, способствует региональному и национальному развитию.

Термины «культурные индустрии» и «креативные индустрии» практически взаимозаменяемы. Понятие «культурных индустрий» больше относится к культурному наследию и традиционным видам творчества, а под «креативными индустриями» понимаются прикладные творческие практики, инновации и генерация прибыли и рабочих мест за счет создания интеллектуальной собственности. (<https://cyberleninka.ru/article/v/kulturnye-industrii-i-kreativnye-industrii-granitsy-ponyatiy>)

Визуально их можно распределить так:



Сейчас мы наблюдаем переход к новым формам культурных и креативных индустрий. В них исчезает четкое распределение на производителей и потребителей контента. Культурные и креативные отрасли считаются предшественниками новых, динамических форм экономической деятельности. По мере перехода от индустриального общества к интеллектуальному, творческий подход к решению задач становится важным фактором конкурентоспособности.

3. Мультиатрибутивная модель продукта

Понятие атрибута.

Термин «атрибут» обозначает выгоду, которую ищет покупатель; именно атрибут «создает» услугу и удовлетворение и как таковой используется в качестве критерия выбора. Это «дизайн» часов, «надежность» автомобиля, «бесшумность» принтера, «эффект статуса» для одежды, «чистота сжатого воздуха» компрессора и т.д. Покупатель обычно учитывает многие атрибуты. Общая оценка марки базируется на комбинации оценок каждого из атрибутов. Атрибуты могут иметь функциональную природу

(мощность, габариты), но также природу эмоциональную или эстетическую. Атрибуты, позволяющие отличать марки друг от друга, называются «детерминирующими» атрибутами. Цена всегда является важным, но необязательно детерминирующим критерием, поскольку, например, все марки могут продаваться по той же цене.

Объективные характеристики.

Данные характеристики предшествуют атрибутам; они представляют собой те технические свойства, которые создают атрибут. Они соответствуют техническим описаниям марки или товара. Для создания одного атрибута требуется, как правило, сочетание нескольких характеристик. Комфортность автомобиля является следствием многих характеристик: автономной «четырехколесной» подвески, просторности кабины, устройства кресел и т.д. Аналогичным образом «удобство» супермаркета складывается не только из его расположения, но и из легкости доступа, наличия места для парковки, отсутствия очереди у касс и т.д.

Знание требований и/или ожиданий покупателя создает важный стимул для исследований и разработок. Их задача - обнаружить технические характеристики, способствующие удовлетворению еще не удовлетворенных ожиданий рынка или улучшению параметров существующих товаров, создавая, таким образом, конкурентное преимущество для марки-новатора. Покупатели оценивают атрибуты или характеристики на основе двух соображений: степени значимости каждого атрибута и степени их воспринимаемого присутствия в оцениваемой марке.

Значимость атрибутов. Атрибуты обладают неодинаковой значимостью в глазах покупателя. С точки зрения человека, значимость атрибута отражает ценности и приоритеты, с которыми он связывает выгоды, обеспечиваемые маркой. Знание фирмой приоритетов различных групп покупателей позволяет ей разработать новые товары, специально предназначенные для удовлетворения этих покупателей. Таким образом, знание относительной значимости атрибутов может позволить фирмам разработать стратегию

сегментации.

Ценность или частная полезность атрибута.

Ценность атрибута для индивида зависит от сочетания двух факторов, входящих в систему оценки. Этими факторами являются: значимость атрибута и воспринимаемая степень его наличия. Подобная субъективная ценность рассматривается как частная полезность, которой обладает каждый атрибут. Данная ценность является произведением воспринимаемой степени присутствия атрибута и его значимости. Тогда полная полезность марки для конкретного покупателя может представлять собой либо сумму, либо произведение частных полезностей, которыми он наделяет атрибут.

Мультиатрибутивная модель продукта.

Мультиатрибутивная модель продукта — это модель, связывающая в единую совокупность суждения потребителей довольно свойств продукта и различных атрибутов.

Мультиатрибутивная модель товара (Multiattributemodellproduct) – модель, связывающая суждения потребителей по поводу отдельных атрибутов (свойств) товаров, включая их оценку в целом (нравится – не нравится). Эта модель основана на том, что атрибуты товара потребители рассматривают и оценивают с точки зрения их основных качеств (набор функциональных характеристик) и добавленных качеств (свойства товаров, превышающих качества товаров – конкурентов).

Любой продукт обязан снабжать удовлетворение потребностей потребителя. Причем так же как любой предмет возможно использован разными методами для различных целей, так и одинаковый продукт может приносить потребителям различную полезность. Соответственно, и ожидания потребителя от на первый взгляд однородных продуктов смогут сильно различаться как следует.

Исходя из этого для маркетолога крайне важно понимать, какие конкретно потребительские особенности продукта являются приоритетными для разных групп потребителей, поскольку именно на этом понимании в

будущем возможно выстроена позиционирование и дифференциация.

Потребительная сокровище продукта для конкретного потребителя определяется комплектом его значительных неотъемлемых особенностей. И каждое свойство продукта имеет собственные атрибуты. Атрибут — это слово, словосочетание (а также выражение), которое имеет устойчивую однозначную ассоциацию с конкретным свойством (качеством) продукта.

Атрибутами смогут владеть не только функциональные, но и эмоциональные особенности продуктов. Атрибуты продуктов помогают для потребителя собственного рода индикаторами — как раз через наличие/отсутствие определенных атрибутов потребитель делает вывод о том, какими особенностями владеет продукт либо какую полезность он принесет потребителю.

Мультиатрибутивная модель продукта.

Тут необходимо понимать, что имеющиеся в сознании потребителя ассоциации (атрибут — свойство — полезность) смогут не иметь ничего общего с действительностью. Значительно чаще потребитель не есть специалистом в той отрасли, продукт которой он желает купить, исходя из этого ассоциации он выстраивает на базе субъективного восприятия собственного прошлого опыта, или действия информационного окружения (СМИ, рассказы вторых людей, случайно полученная техническая информация и т.п.).

Эти ассоциации смогут быть некорректны, или легко ошибочны, но однако они трудятся и воздействуют на принимаемые потребителем ответа о покупке. Дабы применять данный психотерапевтический инструмент для увеличения продаж собственного продукта, нужно отлично вообразать структуру принимаемых потребителями атрибутов и свойств для этого типа продуктов по большому счету.

Классификации особенностей продукта.

По классификации Ф. Котлера, продукт воспринимается потребителем в трех измерениях (т.е. имеет три группы особенностей):

- продукт по плану: комплект функциональных черт продукта (к примеру, свойства стиральной машины стирать, отжимать, сушить и т.д.);
- продукт в настоящем выполнении: внешний вид, материал изготовления, эргономика, эстетика (к примеру, габариты, внешний вид и вес стиральной машины);
- продукт с расширением: гарантии, сервис, доставка (к примеру, абонентное обслуживание по ремонту стиральной машины на дому у потребителя).

По классификации Ж. Ламбена указанные измерения соответственно обозначаются как:

- родовые (функциональная полезность);
- периферийные (связанные с главной функцией продукта: комфортность, экономичность, обслуживание и др.);
- добавленные (не связанные с главной функцией, но расширяющие возможность удовлетворения потребителей, к примеру зачет цены сдаваемого подержанного изделия при покупке нового).

П. Диксон предлагает разглядывать свойства продукта в глазах потребителей как:

- главные качества (комплект функциональных черт, присутствующих у всех товаров-соперников);
- добавленные качества (черта особенностей товаров сверх качества товаров-соперников).

Способы построения мультиатрибутивной модели продукта.

Формирование совокупности атрибутов товара связано с принятием последовательности ответов:

- как организовать комплект атрибутов;
- как оценить комплект атрибутов.

Методика развертывания функции качества (РФК).

Определение выходных и выгод данных, желаемых потребителем.

Определение технических спецификаций (входные эти), самые

связанных с уровнями и выгодами выходных данных, каковые самый желаемы потребителями.

Определение атрибутов (спецификации товара), самые важных для целевой группы потребителей.

Задача маркетинга содержится в том, дабы на базе матричного анализа (построения селлограммы) «подогнать» преимущества характеристик к ожидаемым пользам потребителей (осязаемым и неосязаемым параметрам качества).

Способы оценки комплекта атрибутов.

Сокровище атрибута зависит от его воспринимаемости и значимости потребителем. Употребляются процедуры «композиционной» и «декомпозиционной» оценок.

При композиционного подхода строится «предпочтительная композиция» из представленных атрибутов. Используются линейный, объединительный, разделительный и лексикографический критерии.

Клиент решает компенсировать низкий рейтинг оценки одних черт большим уровнем оценки вторых (линейный критерий).

Клиент требует, дабы все характеристики имели бы определенный стандарт (объединительный критерий).

Клиент требует определенный стандарт для одной из черт (разделительный критерий).

Клиент совершает выбор, базируясь на чертах, каковые он оценивает выше всего (лексикографический критерий).

Декомпозиционный подход основан на ранжировании предпочтений потребителей в отношении предложенных атрибутов. Употребляется методика «сопряженного (совместного) анализа».

Как организационная модель стартапа меняет ваш продукт?

Во второй половине 60-ых годов XX века издание HarvardBusinessReview (HBR) отклонил статью, предложенную Мелом Конвеем (MelConvey), но в конечном итоге, всего год спустя, его тезисы

нарекли «законом Конвея». Мел Конвей окончил Калифорнийский технологический университет со степенью магистра в области физики и взял звание профессора математики в Университете Кейс Вестерн Резерв. Он трудился над компилятором Pascal, и над многими вторыми известными программными проектами. В течении всей собственной карьеры Конвей замечал интересный феномен: продукты, разрабатываемые софтверными командами, отражали организационную структуру их компаний.

Для начала мало проясним эту концепцию. Специалист по юзабилити, Найджел Беван (Nigel Bevan), писал: «Организации довольно часто снабжают собственные сайты структурой и контентом, каковые опираются на внутренние неприятности компании, а не на потребности клиентов». Иными словами, вместо того дабы отражать реалии покупательского путешествия, внутренняя структура компании воздействует на архитектуру продукта.

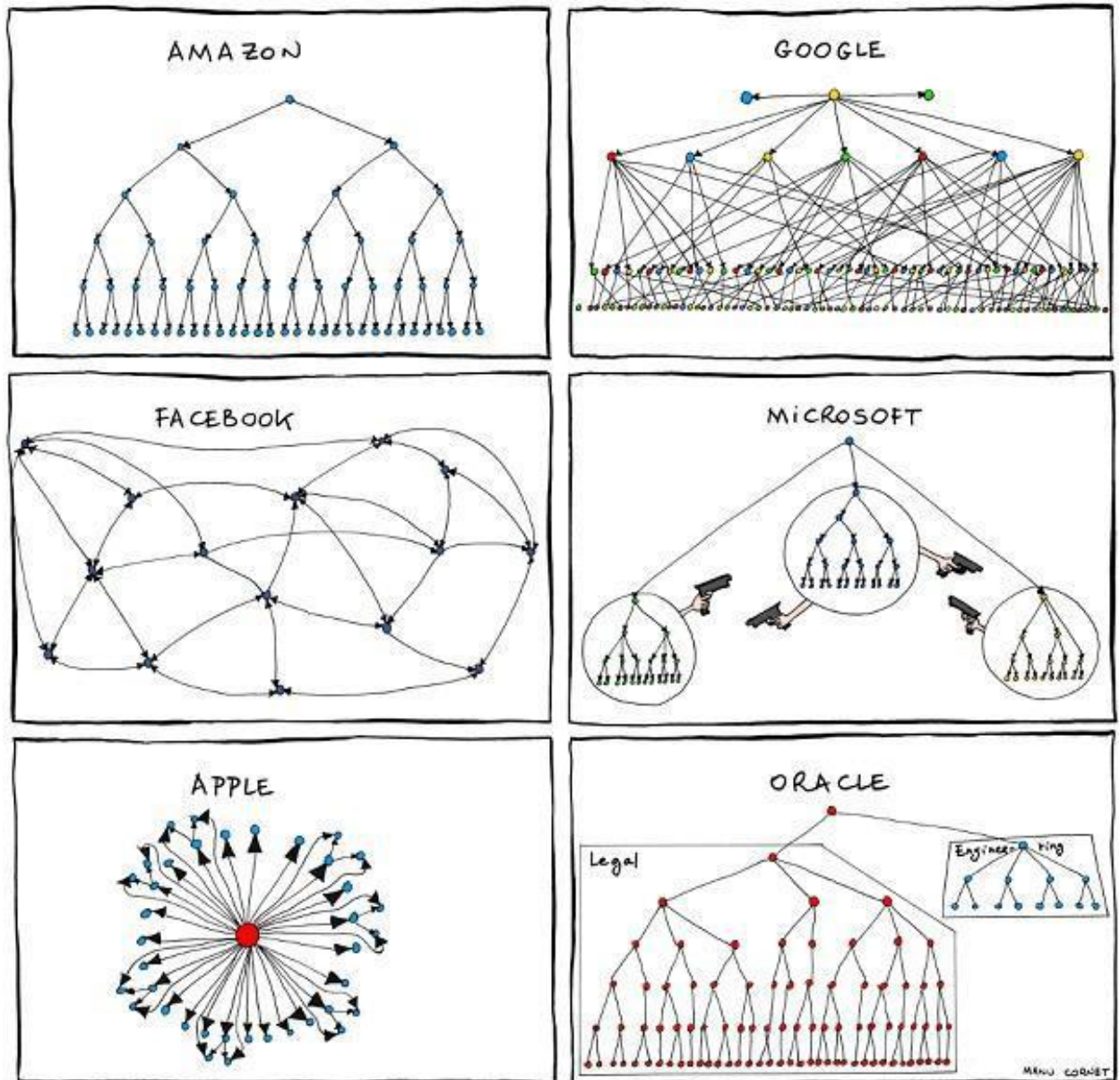
Закон Конвея всплывает в проектах по разработке ПО. Поручите трем ведущим инженерам работу над одним и тем же проектом, и вы получите три разных метода исполнения каждой задачи: point-and-click («укажи и щелкни»), комбинацию пункт и клавиш меню. Как организационная модель стартапа меняет ваш продукт? В случае если в вашей команде присутствуют два проектных начальника, то у вас точно покажутся две различные исходные совокупности управления, две различные методики проверки кода, две различные архитектуры и без того потом.

В 2008 году Алан МакКормак (Alan MacCormack) и его соавторы изучили и подтвердили Закон Конвея в издании HBR, изучая софт, разрабатываемый компаниями, и сопоставляя его с открытым программным обеспечением (opensource software), которое создавалось сообществами.

Быть может, данный закон и не есть универсальной истиной, но все же он поднимает вопрос о том, верно ли структурирована команда стартапа. К примеру, большая часть быстрорастущих компаний начинают с разработки монолитного приложения (один сервер для приложения, одна база данных, один логический уровень) и в конечном итоге переключаются на

микросервисную архитектуру, где функции, каковые в большинстве случаев инкапсулируются в одной кодовой базе (codebase), фрагментированы на десятки либо кроме того много разных сервисов.

Закон Конвея.



Возможно высказать предположение, что это есть следствием двух сил: растущего развития и размера команды DevOps — методологии разработки ПО, в рамках которой разработчики важны не только за кодинг, но и за операции и контроль качества. Так, маленькие группы девелоперов смогут стать фактически свободными от более большой инженерной организации. Из этого и микросервисы.

К сожалению, Закон Конвея не предусматривает диагностический инструмент, что бы помог аккуратным командам выяснить правильность структуризации их компаний либо осознать, в то время, когда пришло время для реструктуризации стартапа. Он всего лишь порождает один несложный вопрос: разрешает ли ваша организационная структура создать наилучший продукт для ваших клиентов?

4. Позиционирование проекта.

Позиционирование - маркетинговая задача определения места (позиции) нового товара (услуги) в сознании потребителя. Разработка маркетингового позиционирования - деятельность, направленная на особое представление товара потребителю, отличающимся от конкурентов.

Итогом правильного позиционирования является формирования образа марки (товара) в воображении, восприятии, понимании целевой аудитории таким образом, чтобы марка (товар) как можно более выгодно отличалась от марок (товаров) конкурентов.

Таким образом правильно позиционированный продукт (марка) подразумевает:

- наличие особенности продукта (выраженные в выгоде, которую получают клиенты);
- удовлетворение потребности и ожидания целевого сегмента рынка;
- отстройка от позиции конкурентов, заложенных в аналогичные продукты.

Позиционирование - маркетинговая задача, состоящая из нескольких подзадач:

- Исследования рынка и определения позиций конкурентных товаров;
- Определение места нового товара (услуги) в ряду существующих;
- Донесение до покупателя, формировании в сознании потребителей образа компании и (или) продукта, отличного от конкурентов.

Позиционирование всегда предполагает опору на уже существующие

знания о конкурентах, рынке. Таким образом приступить к разработке позиции, можно только после получения представления о структуре целевого рынка, определиться с выбором целевого сегмента и целевой аудитории. После этого, необходимо получить исчерпывающую информацию о присутствующих на рынке товарах, их отличительных особенностях и об отношении потребителей к ним.

Позиционировать продукт можно с пониманием:

– что важно для представителей целевого сегмента и целевой аудитории в процессе потребления, способах покупки, восприятию продукта, в аналогичных товарах этой товарной группы, существующих на рынке;

– каковы ошибки позиционирования конкурентов;

– какие конкурентные преимущества продукта уникальны на рынке;

– какие конкурентные преимущества из них наиболее важны для потребителя;

– какие из них трудны для копирования, воспроизведения конкурентами;

– каковы способы безошибочного и легкого донесения потребителю конкурентных преимуществ в форме рекламного сообщения;

Позиционирование товара должно осуществляться по нескольким направлениям: особые свойства продукта, стоимость, и определенное эмоциональное отношение.

Стратегии позиционирования:

– специализация, экспертность;

– особые выгоды товара, предложений и услуг, сопровождающих товар;

– стиль жизни или вид деятельности;

– новаторство, инновационность;

– экологичность, безопасность;

– дешевизна и доступность;

– постоянство наличия, ассортимент, доступность.

5. Технология маркетингового управления проектом.

Сегодня менеджеру любого уровня известно, что каждый проект требует продвижения на рынок. Инструментами для этого служат различные программы и разработки под общим названием «проект-маркетинг». Иногда, внимательно присмотревшись к выполнению работ по тому или иному проекту, можно понять, что руководитель проекта уделил недостаточно внимания набору необходимых инструментов, называемых проект-маркетингом.

Это становится заметно в первую очередь при существенной затяжке сроков реализации всего проекта или его части. Чтобы лучше понять, как работает проект-маркетинг, мы обратились к опыту известнейших компаний в нашем секторе экономики, которые во многом опередили время и наработали значительный собственный профессиональный опыт в успешном продвижении таких проектов.

В Германии, в стенах Daimler, AG специалисты заняты не столько тем, как делать проекты, сколько – как сделать их успешными. Для этого обязательно используются инструменты проект-маркетинга. Как пример, можно рассмотреть проект VanVision, в котором глубоко продумана каждая деталь – от решетки радиатора до технологии загрузки кузова автомобиля «в одно касание».

Все элементы будущего продукта имеют продуманную функциональность, но также и глубоко проработанный дизайн, обеспечивающий любому элементу автомобиля будущего привлекательный товарный вид. Уже на стадии разработки конструкторы заявляли: «Делай хорошо и говори об этом! Только говорить сегодня – уже мало, нужно еще и показывать, снимать на фото и видео, и знать – как подать свой товар лицом!».

В общих чертах проектный маркетинг можно сравнить с продуктовым

маркетингом, который мы все хорошо знаем – каждый из нас видит ежедневно огромное количество разноплановой рекламы. Но суть его, особенно применительно к нашей теме, не лежит на поверхности. Предлагаем детально разобраться – что же такое проект-маркетинг?

Чтобы поближе познакомиться с «демонстратором» темы – автомобилем VanVision, обратим внимание на место, где во время движения находится клиент компании Daimler AG – водитель-экспедитор. Автомобиль сконструирован так, чтобы он (клиент) испытывал удовольствие от работы, восхищался бы автомобилем и не утомлялся в пути. Для этого ТС обеспечено системой автономного управления, где водитель при помощи джойстика задает команды автомобилю для обеспечения автономного движения с минимальным участием человека.

Совсем немного теории. Давайте представим некий виртуальный равнобедренный треугольник, на вершину которого мы поместим проект, в правый угол усадим клиента, а в левый – сотрудника – члена проектной команды. Было бы лучше этот треугольник нарисовать на бумаге или на мониторе компьютера с помощью графической программы.

Проектный маркетинг – это инструмент, при помощи которого, с одной стороны осуществляется продвижение проекта на рынок, а с другой – реализуется мотивация исполнителей.

Перед нами навигационная система автомобиля VanVision, функция которой состоит в демонстрации водителю-экспедитору пути следования ТС и положения его на маршруте. Водитель легко контролирует движение автомобиля с помощью автономного управления. Теперь вернемся к нашему треугольнику.

На правой стороне равнобедренного треугольника напишем «внешний маркетинг», а на левой – «внутренний маркетинг». Внутренний маркетинг при разработке VanVision – это способы обеспечения удобства для водителя, например, путем создания программы управления с помощью джойстика. Внешний маркетинг – это, например, создание сверхудобных условий труда

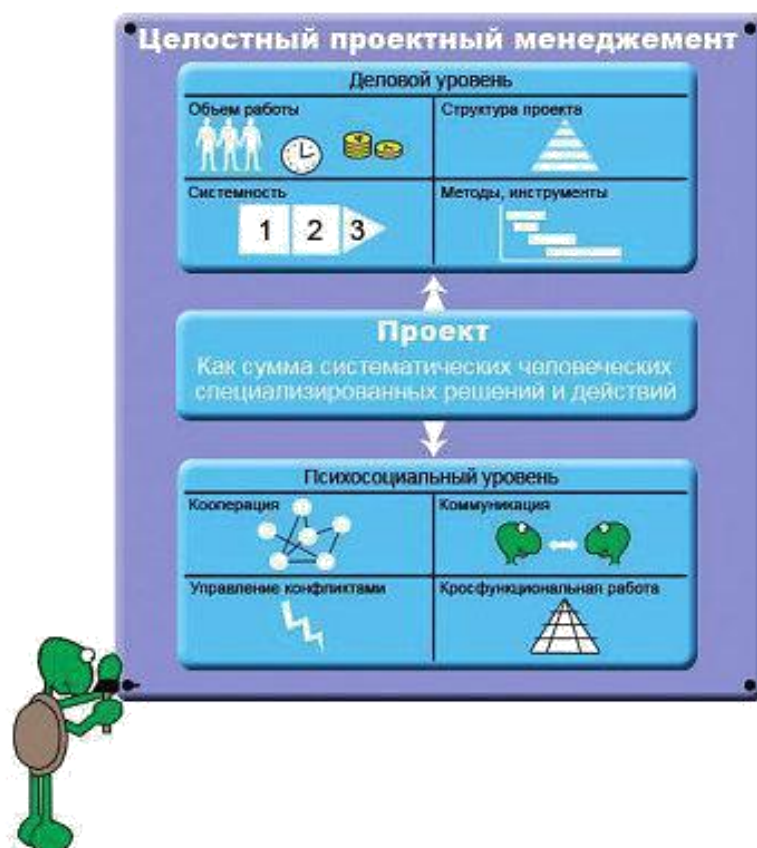
для водителя-экспедитора – уникальных, единственных в своем роде условий труда. Такие возможности, безусловно, вызовут большое желание у потенциального клиента приобрести эту технику.

Итак, определимся, что «внешний маркетинг» – это проект-маркетинг в части взаимодействия проекта с внешним клиентом, а «внутренний маркетинг» – это взаимодействие проекта с внутренним исполнителем – членом проектной команды. Жизнь показала, что если руководитель проекта больше склонен к использованию инструментов внешнего маркетинга, то его проект будет более успешен на рынке.

А если он обращает основное внимание к внутреннему маркетингу, то меньше работает сам и находится в меньшем стрессе, а его команда мотивирована и с удовольствием, а не из-под палки, делает свою работу. Как же поступать руководителю проекта, если оба способа как будто одинаково хороши, дело лишь за гармонизацией психологического и производственного пространства проекта? Тогда вся команда вместе с ведущим тонко учитывает все пожелания заказчика и с удовольствием создает уникальный продукт.

Каким образом?

Ниже мы приведем обзор инструментов целостного проект-маркетинга, при помощи которых организуется работа проектных команд. В нашем случае это, например, – команда, которая создает дизайн автомобиля, напоминающего спортивный шлем мотоциклиста, или команда, которая ведет проект автоматического комиссионирования и загрузки в одно касание кузова VanVision и т.д.



Каждый элемент рисунка имеет не только свое название, но и свою функцию – будь то управление конфликтами или коммуникация, кооперация или кросс-функциональная работа на психологическом уровне. А также объем работ, структура проекта, системность и поэтапность, методы и инструменты ведения планов-графиков проекта на деловом уровне. Ведь любой проект – это сумма действий людей, вооруженных соответствующими инструментами и работающих в системе.

Если рассматривать наш равнобедренный треугольник как фигуру со сторонами внешнего и внутреннего маркетинга, то его основание мы можем характеризовать как интерактивный маркетинг взаимодействия членов рабочей группы по проекту с клиентом – заказчиком проекта. Наряду со всем сказанным, проект-маркетинг – это еще и необходимость контроля при общении рядового исполнителя с клиентом. Здесь крайне важно не терять контроль за тем, что и как доводится до сведения заказчика проекта.

Итак, проект-маркетинг – это внешний маркетинг при взаимодействии проекта с клиентом, внутренний маркетинг при обращении проекта к

исполнителю и интерактивный маркетинг при коммуникации исполнителя с клиентом. В результате такой организации взаимодействия всех заинтересованных сторон рождаются уникальные комплексные мультипроектные решения. Их достоинства, с одной стороны, заключаются в абсолютной удовлетворенности разработкой по части удобства, комфорта, дизайна и т.д. для всех желающих, и математически выверенной безошибочности и точности в работе – с другой.



Далее в шуточной форме покажем суть работы над уникальным проектом. Кстати, частое обращение к термину «проект» в содружестве с прилагательным «уникальный» совершенно не говорит о необыкновенном продукте или услуге. Мы умышленно делаем эти повторы, чтобы накрепко зафиксировать в голове читателя мысль: все без исключения проекты – уникальны! Это позже, когда уже организовано предприятие, закуплено оборудование, набран и обучен штат, компания запущена и производит какой-либо товар или услуги, появились клиенты и начались стабильные успешные продажи – тогда статус «проект» должен измениться

определением «производство», «сервис», «услуга» и т. д.

Смысл картинки состоит в том, что любая сложная задача – это всегда кроссворд со своей внутренней логикой и многими неизвестными. Его можно, напрягая мозги, быстро разгадать или потратить на это годы кропотливого труда. В любом случае, прежде чем запускать проект, например, автомобиля в серийное производство, нужно разгадать все проектные кроссворды. Огромную помощь в этом дают инструменты проект-маркетинга, благодаря которым обеспечивается обратная связь на всех уровнях – закладывается коммерческий успех результата проекта, в нашем случае – автомобиля по доставке грузов VanVision.

Имеет смысл отметить очень важный момент. Это в первую очередь касается наших игроков – нашего автобизнеса. Национальный рынок автосервисных услуг в массе никак не ассоциирует себя с предприятиями, для которых разрабатываются любые программные продукты по организации успешных проектов. Со всей убежденностью заявляем, что нет ни одного сектора экономики или предприятия (независимо от их размера и специфики бизнеса), которые не нуждаются при организации и запуске новых проектов в проект-маркетинге.

Не следует думать, что успешный автосервис сегодня может сформироваться на основе интуиции или совета «знающего» специалиста. Исключения, конечно, встречаются, но их крайне мало. Кстати, имеется очень показательная статистика применения знаний проект-маркетинга в новых бизнесах Германии. Она говорит о следующем. Из десяти предприятий, которые развивались без использования в своей работе инструментов проект-маркетинга, только одно имело эффективное развитие и перспективу. А вот из десяти тех, кто выстраивал бизнес согласно названной технологии, таких пять!

В этом треугольнике все взаимосвязано, и если интерактивный маркетинг общения исполнителя с клиентом допускает вольности в трактовках своей работы, то внешний маркетинг будет вынужден вкладывать

много усилий и средств, чтобы исправить «поцарапанный» необдуманно высказываниями имидж и репутацию проекта. Проектный маркетинг подразумевает интенсивную информационно-воспитательную работу с членами проектной команды, с одной стороны, и согласованные действия в общении с заказчиком проекта – с другой. Эту работу нужно делать постоянно и профессионально, используя наработанные инструменты управления качеством производственных и маркетинговых процессов.

Помимо перечисленного, в проект-маркетинге есть еще одна ипостась – это процессы реализации проекта. Их четыре:

- 1) процесс инициации проекта;
- 2) процесс создания концепции проекта;
- 3) процесс реализации проекта;
- 4) процесс введения результатов проекта у клиента.

Причем два первых процесса сопряжены с работой людей, принимающих решения, а два последующих – с работой людей, исполняющих решения.

Первые два процесса (инициации и концепции) имеют целью создание структуры исполнения и мотивации, следующие два (реализации и введения результатов) имеют целью качественное и своевременное исполнение всех видов работ по проекту и успешное его завершение с получением полезных для дальнейшего развития проектной команды рекомендаций и возможности участия как в последующих проектах этого заказчика, так и в проектах других клиентов.

Проект-маркетинг и его инструменты позволяют руководству мультипроекта, благодаря регулярной обратной связи как с клиентами проекта, так и исполнителями, не только создать, но и испытать технологии, которых в мире сегодня попросту нет.

Проект-маркетинг.

Вначале на многих предприятиях царит хаос. Сотрудники недовольны, производственные процессы замедляются, и некоторые клиенты даже

жалуются. Но руководство предприятия решает запустить новый проект. Это было сделано. Но к сожалению, после завершения проекта мало что изменилось. Такие результаты в части управления проектами не редкость, и поэтому при разработке проекта VanVision были применены инструменты проект-маркетинга. Они планировались как в части управления рисками и работах по рекламациям, так и в организации внешней и внутренней коммуникаций. Было принято решение развивать проект VanVision инструментами проект-маркетинга с очень серьезным упором на внешний коммуникационный маркетинг с использованием интерактивной коммуникации исполнителей проекта с потенциальными потребителями будущего автомобиля VanVision.

Большое количество проектов конкурентов реализовывались в режимах, когда сотрудники предприятия делали все как раньше, бойкотировали отдельные важные мероприятия – в результате клиенты оставались такими же недовольными, как и раньше. В таких условиях руководители и лидеры не находятся, как это было бы необходимо, в одной лодке, и такие проекты терпят фиаско и вызывают необходимость пересматривать подходы к управлению проектами. По всей видимости, именно в результате анализа таких фиаско и родились инструменты проект-маркетинга, когда упор делается на умение членов проектной команды организовывать все виды внутренней и внешней коммуникации. Такой проект без применения инструментов проект-маркетинга едва ли был бы возможен, так как основной упор здесь делался на организацию обратной связи с потенциальными пользователями результатов этого проекта.

Начало

«Что вы хотите? Отдельный бюджет на проект-маркетинг? Что значит эта премудрость? Эти новомодные идеи вы можете оставить при себе!» Такое возражение вы можете услышать от вашего руководителя, инвестора или партнера управления проектом.

При этом вы абсолютно уверены, что подготовили превосходную

концепцию. Ваше предприятие, ваш бизнес могут инициировать новый прибыльный проект, и в том, что он будет успешным, вы несколько не сомневаетесь и прикладываете к нему максимум усилий.

Вдруг вы узнаете, что под давлением очень важного вашего клиента совместно с партнерами было принято решение о реорганизации управления логистикой, чтобы привести ее с точки зрения программного и аппаратного обеспечения в соответствие с веяниями времени.

Цель этих мероприятий заключалась в необходимости снизить затраты и сократить срок выполнения проектных задач. Для анализа и составления новой концепции была привлечена консалтинговая компания. Из команды консультантов управляющему проектом в помощь предоставили равноправного руководителя проектов.

Проблемы в управлении проектом.

И тогда начались проблемы. Ответственные за обработку данных стали считать, что они могут сделать все самостоятельно. А другие отделы предприятия и даже внешние консультанты могут просто присутствовать. Итак, было принято решение утопить проект, затягивая его.

В конце концов логистическое подразделение и внешние сотрудники не обязательно хотят получить компетенции в области обработки данных. Там есть проектная команда, но и здесь распознаются первые поля напряжения: производство, контролинг, отдел сбыта, также внешние консультанты имеют различные представления, как следует поступать.

К этому добавляются еще личные и обусловленные карьерой интересы с соответствующими силовыми играми отдельных сотрудников. Итак, были созданы идеальные условия не для успешного проекта, а для арены интриг.

Шесть месяцев без прогресса. Так прошли первые шесть месяцев проекта. Клиент был предоставлен самому себе. Внешние консультанты сильно нервничали и даже хотели покинуть проект. Менеджер упомянутого проекта склонялся к тому же решению. На профессиональном жаргоне говорят о времени ценности руководителя проекта. Это время по опыту

составляет девять месяцев. Клиент был забыт. А где же в течение всего этого времени был клиент? Им никто больше не интересовался. В конце концов, от него исходила идея проекта. Если стоит задача удовлетворить запросы клиентов, то следует действовать как можно быстрее.

В случаях, если клиент угрожает разрушить и проект, и взаимоотношения «клиент – поставщик», рождается нужная реакция. Прежний руководитель проекта отстраняется, и его место занимает новый. После этого меняются сотрудники команды по проекту. Появляется много ценных идей и предложений. Они поступают как со стороны клиента, так и со стороны исполнителей, и иногда воспринимаются доброжелательно, а иногда игнорируются. Теперь под давлением времени новая команда торопится. В случае появления в проекте внешнего консультационного предприятия назначаются два новых члена команды.

Литература:

<https://abs-magazine.ru/article/proektnyj-marketing-eto-tehnologija-uspeha-ljubogo-proekta>

1. Введение в практическую психологию / Под ред. Ю.М. Жукова, Л.А. Петровской, О.В. Соловьёвой. – М.: МОСУ, 2001.
2. Бочкарников С.Н. Профессиональная самоидентификация в сфере предпринимательства студентов вузов: социологическое исследование // Вестник Челябинского государственного университета. – 2012. – № 4(258).
3. Орлова М., Челенков А. Интеллектуальный сервис: рыночная концепция KIBS // Маркетинг. – 2011. – № 5.
4. Ушаков Д.Н. Толковый словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ushakovdictionary.ru>
5. Челенков А.П., Азоев А.Г. Персональные маркетинговые коммуникации // Маркетинг. – 2010. – Спец.вып. № 2.
6. Челенков А.П., Орлова М.В., Конкурентоспособность на рынках интеллектуального сервиса // Маркетинг. – 2012. – № 5.

7. Шнаппауф Р.А. Практика продаж. Справочное пособие / Р.А. Шнаппауф. – М.: Интерэксперт, 1998. –352 с.
8. О’Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О’Шонесси. – СПб.: Питер, 2002. – 864 с.
9. Bagdoniene L., Jakstaite R. Trust as basis for development of relationships between professional service providers and their clients // Economics and Management. – 2009. – Vol. 14. – Pp. 360–366.
10. Bettencourt R., Ostrom A.L, Brown S.W., Roundtree R. Client co-production in knowledge-intensive business services // California Management Review. – 2002. – № 44. – Pp. 100–128.
11. Bolisani E., Scarso E. Trust-building mechanism for the provision for the provision knowledge intensive business servise // Electronic Journal of Knowledge Management. – 2011. – Vol. 9. –