**Проектный менеджмент в маркетинге**

Алексей Кузьмин

Когда в работе находится сразу несколько проектов, это чревато одновременными дедлайнами по каждому из них и авралами. Избежать этого и добиться необходимого результата к определенному сроку и в рамках определенного бюджета поможет применение проектного управления в маркетинге.

Экзотика? Необходимость!

С чем у вас ассоциируется управление проектами? Со строительством? С разработкой программного обеспечения? С чем-либо еще, но, наверняка, не с вашей ежедневной маркетинговой деятельностью.

А между тем, как только вам или вашему отделу нужно проделать некую работу для получения:

- конкретного результата

- к конкретной дате и

- в рамках ограниченного бюджета; вы уже в начале типичного проекта.

Созвать пресс-конференцию, провести рекламную компанию, принять участие в выставке, подготовить каталог новой продукции – вы постоянно вовлечены в проектную работу, не осознавая этого.

Говоря простыми словами, проект – это комплекс процессов для получения определенного результата к определенному сроку в рамках определенного бюджета. У проекта своя природа, свой жизненный цикл, свои закономерности, свои методы управления. Знание методологии управления проектами позволяет реализовать проект оптимальным образом, избежав провала.

Зачем проектный менеджмент маркетологу? Конечно, провести рекламную компанию или подготовиться к участию в выставке можно и без познаний в управлении проектами. Но если у вас в работе параллельно несколько проектов, на каждую неделю приходится с десяток дедлайнов, а число контролируемых задач переваливает за сотню... Применение управления проектами в такой ситуации позволит держать все процессы под контролем, оперативно реагировать на проблемы, своевременно корректировать планы и работать без авралов даже при самом напряженном графике.

Если же компании предстоит разработать новый продукт, то важность знания проектного менеджмента возрастает. Во-первых, именно маркетолог должен формировать бизнес- и пользовательские требования к будущему продукту. Он же обязан проконтролировать, чтобы эти требования были выполнены. А это – часть работы по управлению проектом. Во-вторых, маркетологу надо уметь говорить на одном «проектном» языке с командой разработки и, прежде всего, – с официальным руководителем проекта. В-третьих, маркетолог должен быть неформальным лидером в проекте по разработке нового продукта. А для этого необходимо видеть весь проект в комплексе – от начала до конечного результата, не упуская мелочей и предвидя возможные риски, которые могут снизить привлекательность продукта на рынке. Это важно, чтобы в нужный момент вмешаться и повлиять на развитие проекта в верном направлении.

Владение проектным менеджментом также развивает системное видение задач и процессов, что особенно важно при разработке и реализации маркетинговых стратегий. Много полезного знание методологии управления проектами дает и для совершенствования практики руководства коллективом. Ведь, по сути, деятельность подразделения – это комплекс больших и малых проектов на разной стадии жизненного цикла.

Освоить основы управления проектами в принципе несложно. Сейчас можно найти массу литературы по данной теме (правда, нередко с мыслями авторов по поводу проектного менеджмента, а не с самими основами). Однако, на мой взгляд, лучше методологии американского института управления проектами PMI Project Management Body of Knowledge (PMBOK) пока еще ничего не создано.

Для занятых приведу самое основное по проектному менеджменту (РМ) применительно к маркетинговой практике.

Микрокурс по РМ

Первое, что следует понять вам и довести до понимания руководства – это правило треугольника проекта. Вершинами треугольника являются (рис.1а): T - время (продолжительность проекта), Q - качество (требования к результату) и R – загрузка ресурсов (трудозатраты).

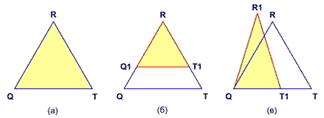


Рис.1. Правило треугольника проекта.

Правило в том, что при фиксированных ресурсах треугольник проекта всегда остается равносторонним, а при фиксированном качестве (Q) – неизменны длины боковых сторон. Поэтому любой сдвиг одной из вершин (допустим, – Т) при фиксированных ресурсах приводит к компенсирующему сдвигу другой вершины (Q), а при фиксированном Q – к сдвигу вершины R.

Например, вы организуете семинар по новому продукту; для полноценной подготовки нужно шесть недель и при полной загрузке сотрудников отдела (учитывая занятость по другим задачам). Если руководство требует сократить подготовку до месяца (уменьшение вершины T, рис.1б), то уложиться в этот срок (при той же нагрузке) можно только путем снижения качества подготовки (урезанные и «сырые» презентационные материалы, меньше привлеченных участников, др.). Если снижение качества недопустимо, то соблюсти новые сроки можно, только увеличив загрузку ресурсов проекта (снятие с других проектов, сверхурочная работа, привлечение дополнительных специалистов или агентств; рис.1в). Третьего не дано. Существует даже шутливое предложение заказчику проекта: «дешево, быстро, качественно – выберите что-то одно».

Каждый проект имеет жизненный цикл, состоящий из стадий: инициации, определения целей и требований, планирования, реализации и контроля, завершения. Суть стадии инициации – принятие решения о запуске проекта. Где-то это может быть долгой процедурой, а где-то – лишь коротким диалогом: « – Есть идея провести семинар по новой продукции. – ОК. Подготовь план, бюджет и обоснование».

На стадии определения целей и требований следует четко сформулировать, что должно быть сделано, для чего, в какие сроки, в каком объеме, с какими приоритетами и качеством. Точно определить цели и требования в начале проекта очень важно. Во-первых, это позволит адекватно оценить трудоемкость и бюджет проекта на стадии планирования. А значит – избежать кризисов в связи с отставаниями от графика и неучтенными затратами сверх утвержденного бюджета.

Во-вторых, это обеспечит одинаковое понимание ожидаемых результатов проекта, как со стороны исполнителя (отдела маркетинга), так и со стороны «внутреннего заказчика» (вышестоящего руководства, подразделения-инициатора проекта, деловых партнеров). В противном случае у сторон могут сложиться разные критерии оценки результатов, что приведет к типичной проблеме в финале проекта – исполнитель считает работу полностью выполненной, а заказчик – нет. В итоге – либо исполнителю приходится дорабатывать продукт под уточненные только теперь требования, либо заказчик отступается, но остается весьма негативного мнения об исполнителе, как неспособном выполнить работу качественно.

Еще одна распространенная проблема – неспособность заказчика в начале проекта четко определить свои требования, да еще в терминах исполнителя. Нередко это выражается фразой: «Вот вы сначала сделайте, а я скажу – то или нет». В такой ситуации нужно взять на себя составление и согласование требований (ТЗ), которые заказчик должен утвердить до начала работ. Тогда, при завершении проекта, любые новые требования заказчика, не вошедшие в ТЗ, будут являться дополнительным заказом с отдельными трудозатратами и бюджетом.

Стадия планирования позволяет определить границы вашего треугольника проекта и определить, впишется ли он в изначально установленные требования. Если нет, то нужно будет совместно с «заказчиком» пересмотреть требования и найти взаимоприемлемое решение, либо отказаться от проекта (иногда бывает и так).

Для начала надо составить перечень основных работ проекта. Затем провести их декомпозицию, то есть разбить работы на составляющие так, чтобы их продолжительность можно было легко оценить. Так, например, основными работами по подготовке семинара по продукту будут: аренда помещения, заказ кейтринга, приглашение участников, печатные материалы, программа и докладчики, подготовка образцов продукта. В свою очередь «приглашение участников» разбивается на составляющие: база рассылки, текст приглашения, рассылка, обзвон по рассылке, список участников.

Далее надо установить последовательности и взаимосвязи работ. Удобными инструментами для этого является сетевое представление (см.рис.2) и диаграмма Ганта (рис.3).

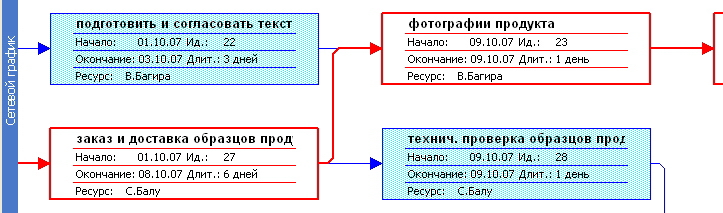


Рис.2. Сетевое представление проекта.

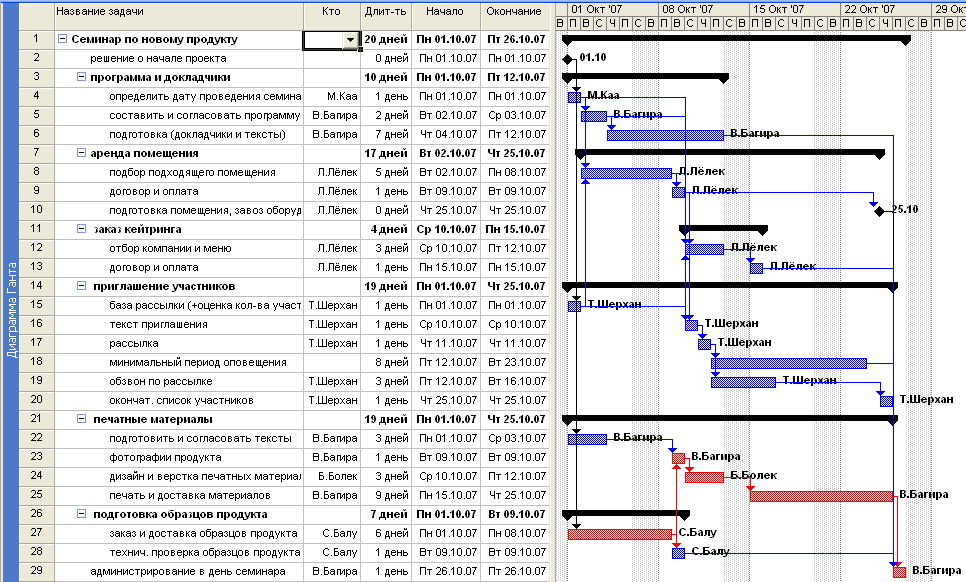


Рис.3. Диаграмма Ганта.

Для каждой работы нужно назначить исполнителя (или ответственного), а также определить продолжительность работы. Оценка продолжительности может быть оптимистичной, реалистичной и пессимистичной. Закладывать в проект лучше реалистичную оценку с некоторой поправкой на пессимистичный прогноз.

Имея сформированную структуру работ и задав дату начала проекта, вы получите предполагаемую дату его окончания. Однако считать этот прогноз верным нельзя, пока не проведен анализ проекта – по критическому пути, загрузке ресурсов, защите от рисков. Критический путь проекта – это последовательность работ, увеличение продолжительности которой повлияет на дату его окончания (выделен красным на рис. 3). Ваша задача – сократить критический путь, например, за счет выполнения части работ параллельно с другими работами, а не последовательно. При анализе загрузки ресурсов вы можете обнаружить, что кто-то оказался занят на нескольких работах одновременно и количество рабочих часов превышает дневную норму. Очень важно разнести работы по времени и/или поручить часть работ еще кому-то, чтобы нагрузка на каждого участника проекта не превышала продолжительности рабочего дня.

Нужно предусмотреть возможные проблемы (риски) и пути их решения. Что вы будете делать, если у вас заболеет дизайнер? А если типография задержит с тиражом? Сколько потребуется времени на решение проблем? Как это повлияет на продолжительность проекта? Временные издержки на наиболее вероятные и критичные риски стоит учесть в плане работ.

Возможно, придется несколько раз корректировать и анализировать план, чтобы попасть в установленные сроки и требования (изначальные или пересмотренные). Зато реалистичность (вероятность выполнения) такого плана будет высокой.

Стадия реализации и контроля – выполнение запланированных работ; их входной, промежуточный и выходной контроль; решение проблем и оперативная коррекция плана.

Стадия завершения, помимо финальной сдачи-приемки результатов «заказчику», включает также: анализ проекта и выводы на будущее (причины проблем, необходимость смены поставщиков, потребности в обучении персонала и др.), пополнение базы знаний по проектам (сколько времени на что требуется и т.п.) доведение до участников проектов оценки их работы, поощрения и взыскания.

Советы для руководителей

Прежде чем внедрять в отделе проектный подход, опробуйте его сами. Методология проектного менеджмента рассчитана на сложные ресурсоемкие проекты и полноценное его применение будет избыточным. Используйте только то, что действительно повысит эффективность работы подразделения.

Взвешенно подходите и к применению программ автоматизации управления проектами (например, MSProject). Такие программы удобны, однако при высокой степени детализации и обилии краткосрочных работ требуется слишком много времени на планирование и отслеживание проектов. Кроме того, для маркетинговой практики характерны параллельно реализуемые проекты. Поэтому такие программы стоит использовать на стадии планирования, а на стадии реализации и контроля использовать более простые инструменты.

Таким инструментом может быть сводный план-график работ по текущим проектам и еженедельные статус-отчеты в Excel формате (рис.4).



Рис.4. Статус-отчеты.

Путем простых операций статус-отчеты интегрируются в сводный план-график, корректируются и рассылаются сотрудникам уже в качестве планов-указаний. Сам сводный план-график изначально можно экспортировать из того же MSProject после стадии планирования. Другим инструментом является проектный функционал, заложенный в некоторых CRM системах для автоматизации маркетинговых мероприятий.

Вам будет легче внедрить и осуществлять проектный менеджмент в отделе, если ваши сотрудники будут осознанно участвовать в проектах. Лучший способ этого добиться – провести для них семинар основам управления проектами. А по мере «роста» сотрудников – делегировать им часть проектных функций по их специализации, это повысит мотивацию персонала и разгрузит вас для более сложных задач.

Надеюсь, что данная статья внесет вклад в совершенствование вашей деятельности.

Успехов в применении проектного менеджмента в маркетинге!