

УДК 339.138:005.8

Е.М. Санапалова

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫМИ ПРОЕКТАМИ ОБУВНОЙ КОМПАНИИ «TRIEN»

Аннотация. В статье представлены подходы к классификации проектов, с обоснованием выделения среди них маркетинговых проектов. Рассмотрено управление маркетинговыми проектами в зависимости от стадии жизненного цикла. Приведены примеры маркетинговых проектов обувной компании «TRIEN», некоторые из которых были реализованы с целью оптимизации процесса управления.

Ключевые слова: классификации проектов, основные признаки проекта, проектный менеджмент, маркетинговая деятельность, маркетинговый проект, жизненный цикл проекта.

Ekaterina Sanapalova

MANAGEMENT OF MARKETING PROJECTS OF A SHOE COMPANY «TRIEN»

Annotation. In article approaches to classification of projects, with reasons for allocation among them marketing projects are provided. Management of marketing projects depending on a lifecycle stage is considered. Examples of marketing projects of a shoe company «TRIEN» some of which were realized for the purpose of a process improvement of management are given.

Keywords: the classification of projects, the main features of the project, project management, marketing activities, marketing the project, project lifecycle.

На современных рынках во многих странах отслеживается тенденция перенасыщения товарами, которая выражена постоянными обновлениями и сменяемостью ассортимента, в их число входит и обувной рынок России. Большинство компаний легкой промышленности сталкиваются с переизбытком изготовленных товаров, которые и количественно и качественно обгоняют платежеспособный спрос. Находясь в условиях острой конкуренции, производители вынуждены заниматься поиском свободной ниши на рынке для своих товаров. Следовательно, ключевым вопросом функционирования системы управления каждой организации является оперативная адаптация ее целей, стратегий и тактик к непрерывно меняющейся ситуации на рынке и в сфере потребления.

Группа компаний «TRIEN» представлена на российском обувном рынке в среднем ценовом сегменте. В ее широкий ассортимент входят различные варианты высокотехнологичной обуви, как повседневного назначения, так и спортивного стиля. Рыночная доля группы компаний «TRIEN» среди всех фирм, официально занимающихся производством и оптовой продажей кед, составляет около 5 %. Генеральные директора группы компаний ведут постоянный поиск путей совершенствования управления фирмой. Поэтому интерес к проектному менеджменту, позволяющему организовать управление имеющимися ресурсами для достижения поставленных целей при заданных параметрах по качеству, расходам и срокам, неуклонно растет не только у теоретиков, но и у практиков. Одним из возможных способов гибкого приспособления производственной, финансовой, торговой, сбытовой, кадровой и иной деятельности обувной компании к постоянно изменяющейся экономической ситуации рынка является маркетинговая деятельность. В целом маркетинг можно охарактеризовать как комплекс мероприятий, направленных на планирование, организацию, ценообразование, разработку товаров, их реализацию среди существующих и потенциальных покупателей, а также установление обратной связи, позволяющей выявить эффективность завершеного проекта [3]. Соответственно, среди всего многообразия существующих способов оптимизации процесса управления,

которые активно внедряются в организациях, на наш взгляд, необходимо обособленно рассмотреть и выявить практическую значимость управления маркетинговыми проектами.

Проведенный анализ нескольких подходов к классификации проектов установил отсутствие единой точки зрения на классификационные основания для выделения маркетинговых проектов в системе управления организацией. Кроме того, далеко не все ученые выделяют их как отдельный вид проектов, а говорят о маркетинговой деятельности компании в целом. И.И. Мазур ставит маркетинговые проекты наряду с инновационными, чрезвычайными, антикризисными, образовательными и проектами реструктуризации [5]. А.В. Полковников и М.Ф. Дубовик предлагают выделять маркетинговые проекты в качестве одного из видов развития бизнеса [6]; а В.Н. Фунтов указывает на место маркетинговых проектов среди технических, организационных, социальных, экономических и смешанных [7]. Более полное представление о классификации маркетинговых проектов в зависимости от их функциональной направленности предлагают Е.С. Вечканова и Е.В. Носкова, рассматривая маркетинговые исследования, целевой маркетинг, ценовую, товарную, коммуникативную и распределительную политику, стратегический маркетинг [2].

Неотъемлемой частью эффективного управления маркетинговыми проектами компании является соблюдение их основных признаков. Достижение уникального результата в рамках неповторимых условий и фиксированной длительности с помощью выбора определенной стратегии, структурированной в виде комплекса работ по достижению конкретной измеримой цели заказчика [4]. Кроме того, необходимо наличие лиц, управляющих проектом: руководителя и команды, которые согласно утвержденному плану-графику проекта, будут использовать предоставленные ограниченные ресурсы, учитывая все внутренние и внешние факторы, прямо или косвенно влияющие на развитие и реализацию проекта в целом. Таким образом, маркетинговый проект – это грамотно спланированный, целенаправленный комплекс взаимосвязанных мероприятий по созданию или изменению какого-либо объекта или совокупности объектов, направленный на достижение заранее обозначенных маркетинговых целей в течение заданного периода времени, при установленном бюджете и определенном качестве.

Исходя из всего вышеизложенного, можно выделить следующие классификационные основания для маркетинговых проектов:

- стратегические, связанные со стратегическими целями компании, направленные на долгосрочную перспективу, и операционные, ориентированные на решение тактических задач;
- по функциональным областям маркетинговой деятельности: разделение на проекты ценообразования, продукта, распределения и продвижения;
- по степени изученности проблемы: традиционные и нетрадиционные (требующие нестандартного мышления/нестандартного);
- по принадлежности к организации и масштабу: внешние и внутренние;
- с точки зрения исполнения проекта внутри организации: на уровне корпорации и локальные;
- по сроку реализации: краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные;
- по источникам финансирования и степени риска.

Выделяя различные классификационные основания, не следует забывать, что все возможные варианты проявления маркетинговых проектов находятся в единой системе управления маркетинговой деятельностью компании [1]. Соответственно, управление маркетингом конкретного проекта должно осуществляться несколько обособленно, но в рамках текущей маркетинговой стратегии организации. Кроме того, важно определить, так называемые, контрольные точки проекта, в пределах которых доля маркетинговых исследований будет то весьма существенной, то минимальной. Одним из наглядных способов поэтапного представления проекта является его жизненный цикл, с помощью

которого можно определить место маркетинга в проектной деятельности с точки зрения временной структуры проекта.

Безусловно, наибольший объем маркетинговых исследований осуществляется на прединвестиционной фазе, включающей в себя концептуализацию и разработку проекта. На этапе концептуализации доля маркетинговых исследований может достигать 80 % от всех работ по проекту. Следует отметить, что исследования, проводимые на этапе разработки концепции проекта, должны определить не только экономическую целесообразность идеи в целом, но и способствовать выбору бренда, рекламных технологий и каналов сбыта. Неправильное оценивание указанных позиций может привести к провалу проекта с точки зрения результативности и ценности. В итоге продукт проекта будет полностью удовлетворять заказчика, возможно, высокого качества, но не оценен потребителями. Проведенный анализ выполняемых на стадии разработки проекта работ показал, что доля маркетинга по сравнению с предыдущим этапом снижается, но по-прежнему остается весьма существенной и занимает более 50 % от всех работ. Это связано с тем, что большинство работ по проекту в рамках стадии его разработки связаны с организацией и планированием всех необходимых ресурсов: человеческих, материально-технических и др.

На инвестиционной фазе, включающей в себя реализацию и завершение проекта, маркетинговые исследования имеют существенно меньше значимости. Этап реализации предполагает выполнение основных работ по проекту, необходимых для достижения поставленной цели, а все работы в области маркетинга на этапе реализации проекта сводятся к постоянному мониторингу внешней и внутренней среды проекта и при необходимости к внесению изменений в деятельность. Тем не менее, мониторинг экономических, правовых, социальных и организационных структур, в рамках которых реализуется проект, корректировка и исправление программы маркетинга, внесение изменений в бюджет, связанные с реализацией схем финансирования, необходимы для принятия эффективных решений по управлению проектом и занимают около 20 % от всех работ на стадии реализации проекта.

Завершающая фаза предполагает достижение конечной цели проекта, осуществляется подведение итогов, разрешение конфликтов и закрытие проекта. При завершении проекта основным содержанием работ по маркетингу является подведение итогов и анализ результатов. Следует отметить, что маркетинговые мероприятия, согласно стратегии, концепции и программе, могут продолжаться реализовываться, даже не смотря на то, что основная деятельность по проекту уже закончилась. Как правило, это связано с продвижением готового продукта проекта.

Исходя из всего выше перечисленного, можно сделать вывод, что управление маркетингом сопровождает любой проект не только на всех его стадиях, но иногда и даже после завершения, а доля маркетинговых исследований зависит от фазы жизненного цикла проекта (см. рис. 1).

Рассмотрим примеры маркетинговых проектов, реализованных обувной компанией «TRIEN», на основании которых был сделан вывод о соотношении между количеством работ по управлению маркетингом и всеми управленческими работами по проекту на разных этапах его жизненного цикла, а также отработаны представленные выше классификационные основания для разделения маркетинговых проектов. Проведя анализ технических и финансовых возможностей компании, было выработано следующее проектное решение: организация участия в выставке «МОСШУЗ–2016». Цель участия в выставке заключалась в увеличении объема заказов и сбыта реализуемой продукции. Следовательно, было необходимо получить 100 новых заказов на сумму в 50 млн руб. Одной из главных задач стало закрепление существующих связей и развитие отношений с новыми клиентами и партнерами. Используя вышеизложенные классификационные основания, можно сделать вывод о том, что данный проект является стратегическим, требующим нестандартного мышления, внешним по отношению к организации, масштабным и охватывающим широкий круг потенциальных клиентов-посетителей. Так как стенд на выставке являлся выездным офисом группы компаний «TRIEN»,

было необходимо пригласить туда существующих и потенциальных клиентов. Для их оповещения была использована электронная почтовая рассылка. Замечаний по проведению выставки нет, так как руководитель отдела продаж и менеджеры, на которых возлагалась вся ответственность, хорошо знают весь ассортимент и неоднократно участвовали в подобных проектах. Завершающим этапом участия в выставке стала оценка достигнутых результатов. Анализ информации, полученной от посетителей, выявил спрос на силиконовые шнурки. Впоследствии их изготовление и оптовая продажа стали новым направлением деятельности группы компаний. Оценка качественного и количественного состава посетителей и участников выставки показала, что были заключены договора с клиентами из 2-х новых регионов. Финансовый результат (ROI выставки) – 175 %. Необходимо учесть, что экономический эффект от участия в выставке растянут по времени, поэтому ROI был посчитан через 6 месяцев после ее окончания.

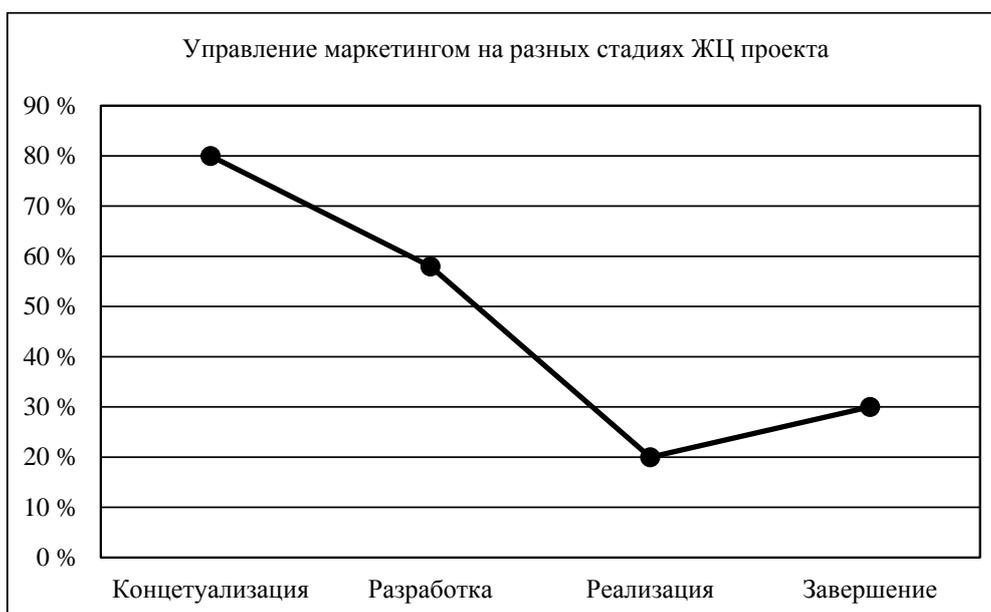


Рис. 1. Управление маркетингом на разных стадиях жизненного цикла проекта

Одним из проектов группы компаний «TRIEN» в области управления маркетинговой деятельностью является «Разработка и внедрение проектного офиса». Цель – повышение эффективности планирования, организации и контроля проектной деятельности на 30 %. Задачами проекта выступали разработка и внедрение методологии управления проектами и контроль ее соблюдения; формирование реестра маркетинговых проектов и сводной отчетности по проектам; помощь в планировании и контроль реализации проектов на постоянной основе. Ключевыми характеристиками являются среднесрочность, затратность, сложность и масштабность. Создание проектного офиса было реализовано на уровне подразделения, поэтому он выполняет в основном тактические функции, и лишь частично взаимодействует со стратегическим уровнем организации. Спустя 3 месяца показатель возврата инвестиций (ROI) от внедрения проектного офиса невысокий, в связи с тем, что посчитать его достаточно сложно, так как много качественных эффектов, которые трудно перевести в количественные показатели. Кроме того, иногда возникают проблемы с линейным менеджментом (руководители, находящиеся ниже директоров – начальники отделов) из-за недостатка ощутимой ценности от деятельности проектного офиса и низкого уровня проектной зрелости в организации. С другой стороны, практика показала, что с появлением проектного офиса доля успешных проектов выросла на 8 %. Соответ-

ственно, в качестве основных задач, которые ставит руководитель перед проектным офисом на ближайшее будущее, выделяют подготовку и управление ресурсами, соотнесение проектов со стратегией организации, а также развитие и внедрение инструментов управления портфелем организации.

Таким образом, высокий показатель возврата инвестиций свидетельствует о том, что централизованное управление маркетинговыми проектами на каждом из этапов их жизненного цикла позволяет оптимизировать затраты на маркетинг и повысить его результативность. Вместе с этим, успешная реализация проектов способствовала переходу на проектно-ориентированную систему управления в группе компаний «TRIEN». На данном этапе, несмотря на достаточно низкий уровень проектной зрелости в организации, уже отмечен положительный эффект, который при сохранении тенденции позволит получить группе компаний новое устойчивое конкурентное преимущество на рынке.

Библиографический список

1. Апенько, С. Н. Маркетинг в контексте системной парадигмы / С. Н. Апенько, С. А. Мамонтов // *Дискуссия*. – 2014. – № 8(16). – С. 12–21.
2. Вечканова, Е. С. Основные направления проектного управления в маркетинге / Е. С. Вечканова, Е. В. Носкова // *Маркетинг в России и за рубежом*. – 2011. – № 2. – С. 28–37.
3. Воропаев, В. И. Управление проектами в России / В. И. Воропаев. – М. : Аланс, 1995. – 255 с.
4. Коньшунова, А. Ю. Маркетинговые проекты в контексте проектного управления [Электронный ресурс] / А. Ю. Коньшунова // *Вестник Омского университета. Серия: Экономика*. – 2014. – № 1. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-proekty-v-kontekste-proektnogo-upravleniya> (дата обращения : 16.12.2016).
5. Мазур, И. И. Управление проектами : учеб. пособ. / И. И. Мазур [и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. – 5-е изд., перераб. – М. : Омега-Л, 2009. – 960 с.
6. Полковников, А. В. Управление проектами / А. В. Полковников, М. Ф. Дубовик. – М. : Эксмо, 2011. – 528 с.
7. Фунтов, В. Н. Основы управления проектами в компании / В. Н. Фунтов. – 2-е доп. изд. – СПб. : Питер, 2008. – 336 с.