

УДК 005.8:659.11

**ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОМПАНИЯХ,  
СПЕЦИАЛИЗИРУЮЩИХСЯ НА VTL-УСЛУГАХ**

**Черепанова М.А.,**

**научный руководитель канд. экон. наук, доцент кафедры "ЭУБП"**

**Батукова Л.Р.**

*Сибирский федеральный университет*

*Институт управления бизнес-процессами и экономики*

В современной экономике реклама вышла за рамки информационной функции по отношению к потребителю и стала одним из видов коммерческой деятельности. В рекламном бизнесе занято большое количество людей. В связи с этим возник запрос на повышение эффективности управления рекламной компанией, и встала проблема совершенствования менеджмента в рекламном бизнесе.

В настоящее время производители товаров, торговых марок, услуг и поставщики действуют в условиях жесткой конкуренции, избытка информацией. Они заинтересованы в поиске новых средств донесения до конечного потребителя информации о продукте. Конечный потребитель сталкивается с выбором, какой товар выбрать, на какой услуге остановить свой выбор.

Традиционные рекламные методы продвижения путем создания ассоциативных образов, связанных с потреблением товара, требующие внушительных рекламных бюджетов, не приносят необходимого результата, поэтому уровень доверия к традиционным формам продвижения товара и торговых марок неумолимо снижается, и требуются новые меры для увеличения объемов продаж.

Современный потребитель и производитель нуждаются в диалоге. Производителю для ведения подобного диалога необходимо знать своего потребителя, его предпочтения, вкусы, истории покупок. В этом случае наиболее эффективным средством воздействия на конечного потребителя является комплекс мероприятий по стимулированию сбыта – VTL-услуги, а именно: прямой маркетинг, промоушен, мерчендайзинг.

Рекламная деятельность осуществляется по двум основным направлениям: ATL и VTL.

Создание терминов ATL и VTL принято приписывать менеджеру компании «Procter&Gamble», который составлял смету и не внес в нее бесплатную раздачу товаров. Так как линия под документом была уже проведена, ему пришлось дополнительные расходы прописывать под этой линией - "Below The Line". Отсюда и название – VTL и, соответственно, над линией - "Above The Line" - ATL.

К понятию ATL можно отнести всю рекламу, оторванную от реализации товара по временным или иным причинам. ATL включает в себя общеизвестные средства массовой информации: теле-, радиовещание, газеты и журналы, а также наружную рекламу, помогая донести общую информацию до больших групп потребителей.

VTL-носители, в свою очередь, устанавливают более тесные отношения и диалог потребителя с товаром и брендом, стимулируя высокую заинтересованность покупателя, и могут быть несколько эффективнее ATL-инструментов. VTL- реклама охватывает такие направления как: сбыт в среде посредников, потребителей, различные виды маркетинга и рекламу в сети Интернет.

Такой инструмент как наращивание сбыта среди потребителей способствует четкому выделению целевой аудитории и повышению узнаваемости бренда, обеспечивая индивидуальный подход к потребителю, а также диалог с ним.

Разделение рекламной деятельности на два крупных сегмента BTL и ATL, позволяет добиться более эффективного продвижения товаров и услуг. BTL-услуги наиболее востребованы для компаний, производящих массовый конечный продукт. Они применяются для повышения узнаваемости продукта/услуги, информирования о новинке (с возможностью ознакомиться с ней), для переключения потребителя с конкурирующего брэнда на свой, для поддержания имиджа торговой марки, для увеличения объема продаж, для создания эмоциональной связи между потребителем и брэндом и так далее. Индустрия BTL-услуг в последнее время развивается огромными темпами.

BTL-акций действительно эффективны, поскольку, проводятся именно там, где принимается окончательное решение о покупке. BTL обращает внимание потребителя на особые (отличительные, положительные) свойства продукта, фактически подводя его к решению о покупке. Среди механизмов промоушна с точки зрения эффективности особенно выделяется технология «подарок за покупку» (in-store promotion), способная увеличить уровень продаж в торговой точке как минимум вдвое, и призовая механика (consumer promotion) по типу купи-напиши-пришли-получи приз.

Все компании делятся на те, которые создают, решают проблемы Клиента (клиентоориентированные компании), а остальные (коих большинство) штампуют определенное число стандартных типов промоушн-акций, не задумываясь о реальной пользе этого для Клиента. BTL-услуги – это инструмент достижения целей для клиентоориентированных компаний.

Для повышения эффективности BTL-акций необходимо совершенствование управления процессом их разработки и реализации. Менеджмент в рекламном агентстве заключается не просто в управлении агентством, а в использовании всей совокупности элементов маркетинга - принципов, форм, средств и методов управления рекламным процессом. Он включает планирование, создание рекламного сообщения, собственно управление и контроль над всеми операциями.

Менеджмент предполагает профессиональное, эффективное управление организацией и осуществляется как деятельность, включающая в себя постановку целей и задач организации, выполнение ее функций, набор методов и приемов достижения целей, технологию решения производственных и социальных задач организации и т.д. Таким образом, менеджмент в системе производства выступает как важнейший фактор его эффективности и жизнедеятельности организации.

В рекламном бизнесе менеджмент выполняет в целом те же задачи и функции и имеет тот же набор средств, методов и приемов достижения поставленных целей. В этом аспекте менеджмент в рекламе можно рассматривать как управление рекламным процессом в полном его объеме, начиная с планирования и разработки рекламы (рекламной кампаний) и кончая донесением рекламного сообщения до потребителя.

В то же время менеджмент в рекламном агентстве имеет ярко выраженные специфические черты, которые в обобщенном виде можно свести к специфике понятия «проект» в этом виде деятельности.

Отличие проектного управления в рекламном бизнесе от других видов менеджмента заключается в том, что проект является однократной, нециклической деятельностью. Проект существует ровно столько времени, сколько требуется для получения конкретного результата. Концепция проектного управления является основной формой управления деятельностью рекламного агентства.

Проектное управление применимо в тех отраслях бизнеса, где высока ориентация на создание уникального, единичного продукта, ограниченности во времени (точно определено начало и конец) характер проекта, ограниченность в ресурсах.

Проектное управление BTL-услугами представляет собой планирование и координацию использования человеческих и материальных ресурсов в рекламном процессе на всем протяжении проектного цикла, направленную на достижение коммуникационных и медийных целей проекта путем применения методов, техник и технологий управления и рекламного маркетинга.

Система проектного управления BTL-услугами в рекламном бизнесе включает следующие компоненты (декомпозиция проекта):

- 1) этапы, работы, задачи, единичные исследовательские, аналитические, творческие, производственные задачи и процессы;
- 2) отдельные пакеты работ, увязанные между собой в структуру работ по проекту (например, медиа планирование и медиа баинг, творческое планирование, креатив, дизайн, верстка и производство рекламной продукции и т.п.);
- 3) распределение ответственности и обязанностей исполнителей работ по проекту;
- 4) функциональные области управления, распространяющиеся на все фазы проекта (например, клиентский сервис рекламного агентства, экаунт, система отчетности по проекту, бухгалтерского и налогового учета и т.п.);
- 5) общие системные функции управления проектом, реализуемые на всех этапах осуществления проекта, во всех функциональных областях (например, управление рисками проекта, финансовое и налоговое планирование, общее руководство проектом и т.п.).

Основной структурной единицей, объединяющей участников проекта, является команда проекта – специальная рабочая группа, которая, как правило, организационно входит в состав рекламного агентства, осуществляющего проект.

Основными ограничениями, накладываемыми на любой рекламный проект, являются время, бюджет, качество работ и услуг, требования нормативных актов в сфере рекламы, информации и защиты прав потребителей.

Проектное управление BTL-услугами в рекламном бизнесе способствует повышению эффективности достижения коммуникационных целей проекта, решению медийных задач с должным качеством, в установленный период времени, в рамках утвержденного маркетингового, исследовательского, творческого, производственного и медийного бюджетов, при существующих ограничениях и имеющейся неопределенности, за счет использования наличных ресурсов и технологий, маркетинговых и управленческих знаний и навыков, опыта и специализированных методик. Качество управления BTL-услугами во многом определяется опытом, способностями и талантом руководителя.

Таким образом, учитывая специфику рекламного бизнеса, необходимо использовать BTL-услуги и развивать управление ими для того чтобы, повысить узнаваемость продукта/услуги, переключить потребителя с конкурирующего брэнда, увеличивать объем продаж, создавать эмоциональную связь между потребителем и брэндом, и производителем. Эффективное использование BTL-услуг и применение проектного управления в рекламных компаниях обеспечивают им дальнейшие перспективы и возможность развития в сложных изменяющихся условиях внешней среды.