

№
6(24)2010
**КРЕАТИВНЫЙ
ДИРЕКТОР**

*журнал
об управлении
творческим
процессом*



4 Главная тема

ФУНКЦИИ УЧАСТНИКОВ

Как подобрать эффективную
проектную команду

61 Задачи и решения

Кобрендинговый проект компании Candy Hoover Group и автоконцерна Fiat

68 Управление персоналом

Сотрудник начинающего бизнеса— не наемник, а партнер

80 Инструментарий

Рекомендации начинающим рекламным режиссерам



ЖУРНАЛ
ОБ УПРАВЛЕНИИ
ТВОРЧЕСКИМ
ПРОЦЕССОМ
«КРЕАТИВНЫЙ
ДИРЕКТОР»
№ 6 (24) 2010

Главный редактор
Мария Кумова
Редактор
Елена Петухова
Литературный
редактор
Владимир Устинов
Переводы
Александра Федорец
Виктор Зверевич
Дизайнер
Дарья Садкова
Корректора
Вера Григорьева
Виктория Пономарева
Связь с внешним миром
Ольга Калинкина
Принципиальный макет
Михаил Лоссков
Подписка
Илья Сторожко
Анна Галкина
sale@kdir.ru
Реклама в журнале
reklama@kdir.ru

Адрес редакции:
127015, Москва,
Б. Новодмитровская ул.,
д. 14, стр. 1, оф. 222
Телефон /факс:
(495) 739 33 73
e-mail: info@kdir.ru
www.kdir.ru

Отпечатано в типографии
ООО Полиграфическая
компания «ЭксПресс»
Н. Новгород, ул. Нартова, д. 6
Телефон: (831) 278 61 61

Формат 200×272 мм
Тираж 3000 экз.
Периодичность 6 раз в год
Любое использование материа-
лов номера возможно только
с согласия издателя.
Редакция и издатель
не несут ответственности
за достоверность информации,
опубликованной в реклам-
ных объявлениях. Редакция
не предоставляет справочной
информации. Рекламируемые
услуги и товары подлежат обя-
зательной сертификации.

Свидетельство о регистра-
ции средства массовой инфор-
мации Федеральной службой
по надзору за соблюдением
законодательства в сфере мас-
совых коммуникаций и охране
культурного наследия
ПИ №ФС 77-26831
от 12 января 2007 г.

Учредитель
ООО «КАК проект»
Издатель
ООО «ДизайнДепо»

Бесконечный процесс

КОМАНДА, то есть группа коллег-товарищей, имеющих целью воплотить общую цель в жизнь,—предмет разговора последнего номера в этом году.

А что, собственно, такое—команда?.. Варианты почти бесконечны: стихийно сложившийся или тщательно подобранный отдел во главе с грамотным, уважаемым и иногда даже любимым начальником; коллектив коллег, равных или не очень по должности; два человека, договаривающихся слова друг за другом или пазл, снова и снова складывающийся в зависимости от задачи...

А если так сложилась жизнь, что нужно стать командой с клиентом?.. Или эта самая задача, от которой нет сил отказаться, столь нестандартна, что требует специального подхода к подбору людей в проект?.. А может быть, сроки несопоставимы с объемами?..

Это я к тому, что без схем не обойтись. Только в бою становится понятно, что именно сработает—подбор по психотипу или годы совместного труда и опыта. Есть предложения совмещать приятное с полезным и заранее набирать людей, так чтобы они могли составить грамотную команду в случае необходимости. Но я, честно говоря, сама такого не видела. И не слышала. Трудоемко это, кажется, на пять лет вперед просчитать, какие проекты ждут твою компанию. Да и сотрудники—элемент подвижный, никогда нет гарантии в его постоянстве. Хватило бы сил костяк создать—уже хорошо, будет к чему подгонять остальных...

А значит—идем от задачи к задаче, выстраиваем все новые схемы, разбираемся в себе и людях, в общем—интересно проводим время в рамках заданной бизнесом траектории.

Мария
Кумова
главный редактор

КОМАНДНАЯ РАБОТА НА ПРОЕКТЕ

главная тема

■ ТЕОРИЯ ФУНКЦИОНАЛ УЧАСТНИКОВ 4

Как подобрать эффективную проектную команду

Илья Лазученков, генеральный директор агентства Plenit, Москва

КРЕАТИВНЫЕ МЕТОДИКИ 12

Практика конструирования гениальных идей

Василий Лебедев, креативный директор Red Keds, Москва

■ МЕЖДУ ТЕОРИЕЙ И ПРАКТИКОЙ КОНТР-ФОРС-МАЖОРНАЯ КОМАНДА 21

Организация проектной группы, устойчивой к кризисным условиям

Анна Шелковникова, коммерческий директор, Иван Большов, креативный директор студии Logomotiv, Санкт-Петербург

■ ПРАКТИКА: СОЗДАНИЕ ЭТИКЕТКИ РОЖДЕНИЕ ПРЕМИУМ-УПАКОВКИ 30

Взаимодействие владельца бренда и творческого подрядчика

Алексей Александров, дизайнер, генеральный директор, Олег Кучеров, директор по работе с клиентами агентства Alexandrov Design House, Москва

■ ПРАКТИКА: САЙТ РЕДИЗАЙН СОВМЕСТНЫМИ УСИЛИЯМИ 34

Как понравиться всем, не потеряв своего лица

Феликс Бланко, старший менеджер по дизайну AutoTrader.com, Атланта, США

■ ПРАКТИКА: 3D-РОЛИК ГИБКОСТЬ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА 40

На примере студии компьютерной графики

Дмитрий Ватулин, исполнительный директор Лаборатории компьютерной графики United 3D Labs, Москва

задачи и решения

□ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ **РАЗРАБОТКА ДИЗАЙНА СТРАТЕГИЧЕСКОГО НАЗНАЧЕНИЯ 46**

Новое качество работы
и построение рабочих процессов
*Аксель Колашник, профессор CI/CD/
брендинга в Институте Маннгейма,
соучредитель, Елена Дель, дизайнер,
соучредитель студии The Relevant Set,
Берлин*

АВТОРСКАЯ НИША НА МАССОВОМ РЫНКЕ 56

И дизайнерская мебель от лидера
рынка офисных перегородок
*Альбина Сугрובה, руководитель
отдела инноваций и развития, Дмитрий
Черепков, президент компании NAYADA,
Москва*

ПАРТНЕРЫ С РАЗНЫХ РЫНКОВ 61

Кобрендинговый проект
компании Candy Hoover Group
и автоконцерна Fiat
*Татьяна Печалина, директор
по маркетингу Candy Hoover Group
в России, Москва*

управление персоналом

□ РАЗВИТИЕ **МОТИВАЦИЯ МОЛОДЫХ ЭНТУЗИАСТОВ 68**

Сотрудник начинающего бизнеса—
не наемник, а партнер
*Станислав Акимов, генеральный директор
креативного бюро А&М, Москва*

■ ПОДБОР КАДРОВ **КОММУНИКАЦИИ В КОМАНДЕ 73**

Взаимодействие участников проекта
в медийном агентстве
*Оксана Стехина, директор медийного
агентства полного цикла AMM/Vizeum
Ukraine, Киев*

инструментарий

□ ТЕХНОЛОГИИ **ДАВАЙТЕ ДЕЛАТЬ ВИДЕО 80**

Рекомендации начинающим
рекламным режиссерам
*Наталья Горло, директор студии
StreakOZa Animation, Нижний Новгород*

□ ПРАВО **О НЕДОСТОВЕРНОМ И НЕДОБРОСОВЕСТНОМ 90**

Типичные примеры нарушения
рекламного законодательства
*Кирилл Бажайкин, юристконсульт
ADVISOR, Нижний Новгород*

□ КНИГИ **ОБЗОР ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 94**

Как решить пять основных проблем
команды

ПОДПИСКА НА ЖУРНАЛ «КРЕАТИВНЫЙ ДИРЕКТОР» 95

46–67

68–79

80–96

Функционал участников

как подобрать эффективную проектную команду

Те, кто стремится охватить все доступные виды деятельности, надеясь на свой неограниченный творческий потенциал, чаще всего заблуждаются. Нельзя идеально разбираться во всех видах коммуникаций, как нельзя иметь одинаково хорошие компетенции во всех областях. Но можно научиться грамотно организовывать творческие разработки, отталкиваясь от индивидуальных качеств участников проекта.

Илья Лазученков

*генеральный директор
агентства Plenum¹,
Москва*

12 Креативные методики

21 Контр-форс-мажорная команда

30 Рождение премиум-упаковки

34 Редизайн совместными усилиями

40 Гибкость системы менеджмента

УПРАВЛЕНИЕ дизайн-процессами съедает у менеджера много нервных клеток. Ему часто приходится «разрываться»: с одной стороны, его терроризирует «креативный клиент», который просит сделать логотип покрупнее, с другой стороны—профессиональные амбиции проектной команды, которая считает недостойным делать некачественную работу. Нередко подобные конфликты доходят до уровня топ-менеджмента обеих сторон.

Начаться они могут с самой малости. Например, клиент просит добавить на лист блокнота ватермарк²

в виде поезда. Арт-директор считает это неправильным с точки зрения графики, поэтому представитель клиента через менеджера получает отказ—«мы считаем, что так будет плохо, и делать так не будем». Заказчик просит сделать хотя бы вариант—«если будет плохо, откажемся». Получив повторный отказ, он начинает действовать через собственного начальника, а тот обращается к вышестоящему руководству в агентстве, к которому имеет доступ. Начальник отдела рекламы и директор агентства тратят время на обсуждение незначи-

1 PLENUM—брендin-
говое агентство,
основанное в Москве
в 2007 г. Клиенты:
Web Media Group,
страховая компания
«Основа», РАЦИО-
НАЛ, Аэроэкспресс,
KIA Motors, 36,6,
Тоталойл и др.
Штат—12 человек.

2 WATERMARK
(с англ. «водяной
знак») — текст или
логотип, наноси-
мый на цифровые
изображения
(фотографии,
рисунки, скриншо-
ты и т.д.), а также
видео для иденти-
фикации автора
и соответственно
защиты продук-
та от несанк-
ционированного
использования.

тельной мелочи: наличия в блокноте
ватермарка.

ОПИСАТЬ ОТНОШЕНИЯ

На самом деле в данном случае
на кону стоит не паровозик, а отноше-
ния партнеров. Директор агентства
отстаивает позицию своей компа-
нии—для принятия решений на про-
екте существует эксперт. Начальник
отдела рекламы заказчика отстаивает
свое право на сервис, за который он
заплатил.

Важно сразу определить суть сер-
виса, который покупает клиент. Если
вы продаете «экспертизу», старайтесь
отстаивать свою позицию и объяснять
свои решения—клиент сам заплатил

из наиболее действенных инстру-
ментов—биполярные эмоциональ-
ные шкалы.

Например, мы опросили всех
участников центра принятия реше-
ний на проекте по поводу существ-
ующего и желаемого характера
бренда. Для оценки мы попросили
поставить оценку по нескольким
шкалам, значения которых меня-
лись от 0 до 3 к противоположным
показателям.

Получив данные, мы составили
общую карту (таблица 1 на с. 6).

Карта была прикреплена к бри-
фу и подписана заказчиком. Когда
он в один прекрасный момент вы-
сказал недовольство по поводу на-
шего слишком смелого решения, мы
просто указали на основные разры-
вы между желаемым и существую-
щим, и решение было принято.

ФУНКЦИИ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ

Если в ходе проекта возникают про-
блемы с согласованием, это может
означать только одно: отсутствие ре-
зультата. Практика показывает, что



Илья Лазученков

Возраст 30 лет

Образование

Высшее. Управление маркетингом

Как долго в отрасли 7 лет

Профессиональная гордость

Агентство Plenum

Что нравится/не нравится

Мультфильмы/глупость во всех ее проявлениях

Увлечения

Интернет-стартапы

Самый авторитетный персонаж

Вуди Аллен

Жизненное кредо

Изменения—к лучшему

Важно сразу определить суть сервиса, который
покупает клиент. Если вы продаете «экспертизу»,
старайтесь отстаивать свою позицию и объяснять
решения—клиент сам заплатил за это.

вам за это. Если вы продаете «испол-
нение», а функцию эксперта выпол-
няет кто-то другой (сам заказчик, его
друзья, его креативные коллеги и т.д.),
то доверяйте мнению эксперта.

Часть спорных вопросов мож-
но решить с помощью юридичес-
ких инструментов. Если в договоре
вы четко пропишете сроки и проце-
дуры согласования, то сможете ре-
гулировать участие заказчика в про-
екте. Другую часть проблем поможет
решить система критериев оценки
творческих разработок. Здесь один

он не зависит от вдохновения, сти-
муляторов, особого расположения
звезд или других неконтролируемых
факторов. Результаты творческих
разработок полностью зависят от
разработчиков и от того, насколько
правильно сформирована рабочая
группа и организован процесс.

Эффективная проектная команда
состоит из носителей функций. Для
удобства рассмотрения их можно
градировать по убыванию удельной
стоимости (таблица 2 на с. 7). Самая
дорогая—«смысловый лидер».

ТАБЛИЦА 1

Примечание

n существующий характер бренда

l желаемый характер

Пример биполярной эмоциональной шкалы
описывает существующий и желаемый характер бренда, удобна для общего ориентирования и решения спорных вопросов

Оценка	Иностраный	Массовый	Народный	Добродушный	Замкнутый	Экспрессивный	Инновацион- ный	Технологичный	Авангардный
3		l					l		
2	l			n	n				
1				l		n			l
0			l n					l n	
1		n				l	n		n
2									
3	n				l				
Оценка	Российский	Элитарный	Интеллигент- ный	Агрессивный	Открытый	Спокойный	Традиционный	Человечный	Консерватив- ный

3
ПОДРОБНЕЕ

об установлении доверительных отношений с клиентами, а также об искусстве презентации идей и продаже креатива см. КД №6/2009.

ТАБЛИЦА 2

Проектная команда функциональный состав

«Смысловой лидер»

Это специалист, который отвечает за смысловое содержание проекта, за соответствие результатов целям и задачам клиента. Данная функция подразумевает как максимум управление проектом, как минимум—постоянный контроль его выполнения.

Нередко эта функция принадлежит представителю заказчика—бренд-менеджеру, например, или директору по маркетингу. Я считаю такое положение вещей неправильным: это принижает роль, а значит, и стоимость услуг агентства, а также создает барьеры в управлении рабочей группой. Хотя бы потому, что в распоряжении «не своего» лидера нет полного набора управленческих рычагов.

Лучше, если эту роль играет специалист исполнителя: руководитель компании, бренд-консультант, аккаунт-директор, продюсер, руководитель отдела, творческий или арт-директор. В нашем агентстве функцию смыслового лидера выполняет бренд-консультант проекта. Это управляющий партнер агентства, имеющий хорошие навыки экспертизы в бизнесе, дизайне и маркетинге.

«Эксперты»

К экспертам относятся специалисты, имеющие сильные компетенции в той или иной области, способные оценить качество принимаемых творческих решений. Решение эксперта на проекте должно быть финальным, не

Функция	Задача
Смысловой лидер	Целеполагание, планирование, смысловой контроль
Эксперт	Оценка результата, поддержка уровня качества
Координатор	Управление бюджетом и сроками проекта, взаимодействие рабочей группы
Исполнитель	Реализация сущности

подвергаться сомнениям ни со стороны рабочей группы, ни, желательно, со стороны клиента.

Доверие к экспертизе—самое узкое место в дизайн-менеджменте. На этапе предшествующих проекту переговоров мы всегда тратим много времени на установление доверительных отношений с клиентом³. Демонстрируем работы, знакомим с командой, проговариваем свое видение целей и задач клиента. Очевидно, если агентство и заказчик находятся в разных смысловых полях, что в итоге перерастет в недоверие со стороны заказчика, то результатами совместной работы они вряд ли будут довольны.

Доверие клиента—важнейший фактор, без которого рентабель-

ность любого проекта подвергается дополнительным рискам. Но, помимо демонстрации ваших лучших сторон, не забывайте честно, на берегу, проговорить самый важный пункт взаимодействия, который в итоге поможет правильному ходу проекта: споры «красиво—некрасиво» решает либо арт-директор, который работает на проекте (это его профессия), либо сторонний дизайн-консультант, о присутствии которого на проекте стороны заранее договорились. Последнее—хорошая практика; к сожалению, в России она пока не развита. Чем большим количеством рациональных критериев для оценки результата вы снабдите клиента, тем проще будет работать.



РИС. 1
Фирменный стиль
сети АЗС PLUS

Из чего состоят АЗС

разные уровни задач
на примере ритейлового
бренда

Взаимосвязь задач различного уровня иллюстрирует проект нашего агентства по созданию и развитию бренда для сети АЗС PLUS. Задание клиента было таково: разработать бренд для сети заправок с определенным набором услуг. Это бизнес-задача в чистом виде. Чтобы начать творческие разработки, необходимо собрать и проанализировать огромное количество маркетинговых параметров: конкуренты, ожидания аудитории, возможности самой компании по реализации той или иной стратегии, существующие тренды, негативные стереотипы. В результате анализа появляется суть, которая должна быть донесена до потребителя: «Приятная остановка в пути, гарантированный комфорт и положительные эмоции», которая трансформируется в более легкие для понимания образы.

Далее уже начинаются задачи коммуникационные—как и какими средствами это можно донести до потребителя: «Заправки PLUS—возможность всегда получить больше, чем вы ожидаете. Бензин + кофе, кофе + улыбку, улыбку + дисконтную карту» (рис. 1).

Экспертами обычно выступают: арт-директор, творческий директор, специалист по стратегическому планированию, консультант. Количество экспертов на проекте не принципиально, главное, чтобы области их деятельности имели минимум пересечений, а в случае пересечений была четко определена иерархия мнений—чье слово решающее.

«Координаторы»

Это те, кто координирует взаимодействие внутри рабочей группы, обеспечивает логистику материалов и документооборот. В зоне их ответственности сроки и бюджет проекта.

ским развлечением. По опыту можно сказать, что линейно один координатор может руководить не более чем семью исполнителями. В перспективе координатор, хотя и не каждый, может стать смысловым лидером, и в этом случае можно говорить об удачном карьерном росте.

Роль координаторов выполняют: менеджеры проектов, аккаунт-менеджеры, исполнительные продюсеры, ассистенты.

«Исполнители»

Специалисты, непосредственно производящие ту или иную суть. Эту функцию в агентстве в той или иной мере выполняют

Самый важный пункт взаимодействия, который в итоге поможет правильному ходу проекта: споры «красиво—некрасиво» решает либо арт-директор проекта, либо сторонний дизайн-консультант.

Обеспечение правильного проектного трафика не менее важно, чем хорошая концептуальная идея. Для управления масштабными работами требуются усилия нескольких специалистов, поэтому надо сразу спланировать иерархию внутри «координационного блока».

Координация творческого проекта иногда обеспечивают внушительные силы. Если, например, посмотреть иерархию координаторов на любом кинопроекте, то разработка годового отчета покажется вам дет-

практически все. Одни производят презентации для клиентов, другие—визитки, третьи—варианты названий для нового бренда. Огромное множество специалистов на конкретных проектах совмещают функции исполнителя с функциями эксперта, координатора или смыслового лидера. Практически всегда исполнители «в чистом виде»—это дизайнеры, копирайтеры, верстальщики, программисты, специалисты по исследованиям, флеш-разработчики (таблица 3).

ТАБЛИЦА 3

**Примечание**

Знаком «+» отмечено, какие именно функции на проекте закрывают различные виды проектных команд. Нанимая аутсорсера, клиент передает ему только функцию исполнителя, оставляя остальные себе. Полноценное коммуникационное агентство способно играть все роли.

Виды рабочих групп и выполняемые ими функции

Рабочая группа/ функция	Аутсорсер	Креативная пара	Дизайн-студия	Коммуникацион- ное агентство
Лидер	Клиент	Клиент	Клиент	+
Эксперт	Клиент	+	+	+
Координатор	Клиент	Клиент	+	+
Исполнитель	+	+	+	+

Не будем забывать, что клиент—очень важная часть проекта. Поэтому добавим функцию «Заказчик». Ее смысл—оценить, насколько результат способен решить маркетинговые, а в итоге—бизнес-задачи компании. В большинстве проектов агентству поручаются именно маркетинговые или коммуникационные задачи. Если же речь идет о брендинге, то клиент формулирует только задачи бизнеса, а целеполагание в области маркетинга и коммуникаций полностью отдает на откуп агентству.

ПРОЕКТНАЯ МАТРИЦА

Планирование состава рабочей группы происходит на стадии оценки вложений в проект. Именно вложений, а не затрат. Затраты подразумевают, что продукт, который произведет агентство, поможет потратить деньги, а он должен помочь зарабатывать.

После определения состава работ можно точно определить и состав специалистов, необходимых для каждого этапа. Время, потраченное ими на реализацию проекта,—важ-

ный параметр для планирования работы команды (таблица 4 на с. 10).

Рабочая группа формируется в четыре этапа. Можно сформировать проектную матрицу для нашего умозрительного проекта.

□ Определение специалистов. Какие компетенции потребуются для решения конкретной задачи.

□ Кто персонально из доступных нам специалистов обладает данными компетенциями и сможет работать на проекте. Как это часто бывает на практике, некоторые люди

ТАБЛИЦА 4

Состав специалистов

для разработки ключевого изображения, используемого
в рекламной кампании

Функция	Должность (с указанием сотрудника)	Количество часов	Ставки в рублях
Лидер	Аккаунт-директор	20	100
Эксперт	Арт-директор	30	80
	Креативный директор	30	80
Координатор	Аккаунт-менеджер	40	60
Исполнитель	Копирайтер	30	40
	Дизайнер	20	40
	Фотограф	16	30
	Ретушер	20	30
	3D-визуализатор	8	30

способны совмещать несколько ролей. В этом нет ничего плохого, если правильно спланированы следующие два шага.

□ Расчет времени. По нашей таблице специалист Сидоров может потратить на проект до 60 часов (включая встречи, брейнштормы, кофе и т.д.). При планировании мы должны быть уверены, что специалист обладает таким временным ресурсом и может выполнить работу в сроки, установленные проектом.

□ Стоимость работы привязывается к компетенции, а не к конкретному

специалисту. Если, например, один и тот же человек выполняет на проекте разные функции, важно понимать, что, например, час дизайнера стоит дешевле часа работы арт-директора. Если мы поставим специалисту Петрову (арт-директор, дизайнер и фотограф на проекте) везде ставку арт-директора, проект начнет терять рентабельность. Планирование проекта на основе учета времени, компетенций и ставок дает максимально объективную картину реальной стоимости проекта для компании.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

Спланировать все на бумаге достаточно просто. Но в реальной жизни реализации планов часто мешает человеческий фактор. Оценивать командный потенциал сотрудника через призму разных функций также очень удобно (таблица 5).

Общие факторы для всех видов сотрудников.

□ Совпадение культурных паттернов. При подключении сотрудника к рабочей группе необходимо по возможности поинтересоваться примерами плохих и хороших, на его

ТАБЛИЦА 5

**Примечание**

Подобная разбивка не означает, например, что для координатора не важно умение работать в команде. Скорее, она показывает узкие места у специалистов, выполняющих те или иные функции. Если их предусмотреть заранее, можно снизить проектные риски.

Важные характеристики каждой функциональной единицы

Функция	Важные факторы
Лидер	Совпадение профессиональных целей, навыки управления, сильная бизнес-экспертиза
Эксперт	Способность аргументированно защищать решения агентства, развитие уровня компетенций в агентстве, оценка правильности постановки творческих задач
Координатор	Инициатива, ответственность, способность принимать решения, стрессоустойчивость
Исполнитель	Профессиональная экспертиза, производительность, умение работать в команде

взгляд, решений. Если, например, в случае дизайнера можно понять культурный паттерн по портфолио, то позиция менеджера не всегда так очевидна.

□ Умение слушать и говорить. Необходимо постоянно приглашать вновь подключившегося сотрудника на общие обсуждения проектных задач, просить его высказываться. Это поможет быстрее настроиться на общую волну или вовремя выявить несовместимость.

□ Совпадение компетенций и амбиций. Важно, чтобы сотрудник

четко понимал, какие функции он будет выполнять на проекте. Мы, например, всегда честно предупреждаем об огромном количестве скучной, рутинной работы, которую тем не менее необходимо выполнять.

Я уверен, что чем больше компаний будут осознанно структурировать свои творческие процессы, тем более воспитанным станет заказчик, тем качественнее будут результаты, тем скорее визуальная среда нашей страны станет понятнее ярче, дружелюбнее. ☺

теория

Креативные методики практика конструирования гениальных идей

Обычно новые вещи рождаются спонтанно. Кажется, что не нужны никакие методики, помогающие этому процессу, ведь придумывают-то люди, а не системы. Конечно, это так. Но алгоритмы и технологии важны хотя бы потому, что дают возможность сделать творческий процесс более конструктивным, направленным на достижение конкретной цели, а не способом самовыражения творца.

Василий Лебедев

креативный директор
Red Keds¹, Москва

ВОКРУГ нас живут тысячи людей. Соседи, друзья, коллеги по работе, родные, одноклассники. Каждый обязательно в жизни что-нибудь да придумывал: от бытового лайфхака «как отстирать вино на белой рубашке» до нового самолета. Каждый обладает своим принципиальным отношением к процессу придумывания и оценки качества идеи.

За годы работы в рекламных коммуникациях я выявил для себя следующие пять психотипов креативного мышления:

- ☐ приемник;
- ☐ катализатор;
- ☐ провокатор;
- ☐ деструктор;
- ☐ инквизитор.

ГЕНЕРАТОРЫ И АССИСТЕНТЫ

Определить, к какому типу относится человек, нетрудно: попробуйте провести с ним парный брейншторм. Реакция визави на ваши идеи или способность предлагать их самому станет очевидна в ближайшие 15 минут.

1
RED KEDS— креативное агентство полного цикла, предоставляющее услуги в сфере рекламы, маркетинга и профессионального консультирования. Имеет огромный опыт создания рекламных кампаний в интернете, постоянный призер всевозможных рекламных фестивалей (Golden Drum, FWA, Red Apple, Идея!

и др.). Агентство ведет активную образовательную деятельность и имеет собственную программу обучения «ИКРа». Клиенты: Heineken, Panasonic, Honda, Infiniti, Campbell's, Bayer, Hochland, Henkel и др. Штат—50 сотрудников.

Приемник

Человек-искра, обладающий «антенной», которая связывает его с космическим миром шутки и идей. Эти люди—необходимые детали любого креативного механизма, именно они рожают новые сущности из ничего. Часто это очень ранимые и обидчивые люди, их «антенну» легко сломать. «Приемник», к сожалению, не всегда понимает качество создаваемых идей. Часто они оторваны от реальности, его уносит очень далеко от первоначальной задачи. Но это не страшно, потому что количество его идей способно перекрыть эту небольшую проблему. Берегите своих «приемников», они—создатели. Оберегайте их от деструкторов.

Катализатор

Лучший друг «приемника». Помогает ему развивать идеи и отражать энергию, помогает придумывать новые или дорабатывать готовые. В классическом креативном агентстве «приемник—катализатор» и есть креативная пара, работающая по принципу зеркала.

То, что человек—«катализатор», во все не означает, что он сам не способен придумывать идеи. Просто этот человек способен развивать чужие—это, условно, одно из очень ценных качеств работника креативного агентства.

Провокатор

Главное свойство «провокатора»—умение задавать правильные вопросы «катализатору» и «приемнику». Название говорит само за себя: он должен заставить задуматься о целесообразности

той или иной идеи и спровоцировать ее развитие в новом ключе.

В этой роли обычно выступает стратег, который оценивает идею с точки зрения соответствия брифу и решения задачи клиента. Важно понимать, что любой комментарий в адрес ваших партнеров по брейншторму воспринимается практически всегда лично. Поэтому старайтесь формулировать его так, чтобы не прозвучала мысль «твоя идея говно», а комментарий был направлен в конструктивное русло. А если вы относитесь к первым двум типам («приемник» или «катализатор»), то научитесь уважать мнение «провокатора» и не реагировать на его слова с обидой. Принимайте разумную критику.

Деструктор

Падшие эльфы превращаются в орков, а неудачливые «провокаторы» — в злобных «деструкторов», живущих на стороне темных сил. «Деструктор» — злейший враг «приемника», он ломает творческий процесс неконструктивной критикой. Увы, такие

ком опытным и объективным. Именно поэтому большинство креативных директоров — люди взрослые.

«НАША» ИДЕЯ

Коллективный тип работы принято считать отдельной креативной методикой. Но лично я все же придерживаюсь мнения, что это не более чем формат работы, и уже в его рамках можно применять различные методики.

В работе с большим количеством людей свои проблемы.

□ Большая команда — это всегда много разных мнений, которые могут противоречить друг другу. Чем больше людей, тем больше мнений. У всех разный жизненный опыт, возраст, предпочтения.

□ Большая команда — это всегда множество разных психотипов, многие из которых предрасположены конфликтовать друг с другом. Поэтому командную работу нужно жестко модерировать, а также не давать пространных задач: чем конкретнее, тем лучше. Самый хороший вариант: все процессы идут по проверенной схеме.



Василий Лебедев

Возраст 25 лет

Образование

Полное высшее

Как долго в отрасли 8 лет

Профессиональная гордость

Награды Golden Drum, Favourite web award,

Идея!, Гран-при ММФСП

Жюри на Golden Drum

Проекты: Sovietsky Boutique, digital-кампания

Coca-Cola, onProduction, Время Ангелов

Что нравится/не нравится

Арбузы/дыни

Увлечения

Есть арбузы, писать рассказы

Самый авторитетный персонаж

Роберт Шекли, писатель

Жизненное кредо

Менять свое кредо каждый год

Определить тип человека нетрудно: попробуйте провести с ним парный брейншторм. Реакция визи на ваши идеи или способность предлагать их самому станет очевидна в ближайшие 15 минут.

люди встречаются довольно часто. Обязательно нужно следить, чтобы они не попадали в ваш рабочий и креативный процессы.

Инквизитор

Последнее слово всегда за этим парнем. Чаще всего это креативный директор, который способен трезво оценить проделанный труд, взвесить все «за» и «против» и принять решение о соответствии идеи нуждам клиента, можно ли ее ему презентовать. «Инквизитор» должен быть челове-

Максимальное число «приемников» в команде — двое, иначе получится очень большой разброс мнений. Достаточно иметь одного «катализатора» и одного «провокатора». Слишком много «провокаторов» могут инициировать спор не только с «приемниками», но и между собой. Это в итоге может повлечь не рождение идеи, а обычный бесполезный спор и трату времени.

Команда для брейншторма может формироваться по нескольким схемам.

□ 2 человека: «приемник» + «катализатор». Здесь «инквизитор» может

Игра в доктора и пациента

аналитическая методика «Зеркало»

Количество участников: 2

Время: 5–20 минут

Методика переключалась из психиатрии. Это классический пример взаимодействия двух разных ролей: пациент и доктор. Если вы смотрели американские фильмы, то могли видеть, как пациент послушно лежит на кушетке, а доктор терроризирует его всевозможными вопросами. Каждый последующий вопрос дополняет предыдущий, погружая собеседников на более глубокий причинно-следственный уровень.

Цель: если у вас есть четко сформулированная задача и вам нужен партнер, который помог бы «позеркалить» ваши же мысли, чтобы вы могли покопаться в своих же выводах. В процессе погружения рождаются образы и идеи реализации, которые нужно сразу по ходу работы записывать. В целом методика рассчитана не более чем на 20 минут, потому что после мозг закипает.

Задача: «Подарок на 8-е марта»

Вопрос: Какая у тебя задача?

Ответ: Мне нужно придумать подарок на 8-е марта.

Вопрос: Зачем тебе нужно придумать подарок именно на 8-е марта?

Ответ: Чтобы поблагодарить любимую девушку (решение №1: сделать два разных подарка «любимым» и «нелюбимым» девушкам).

Вопрос: Как ты дифференцируешь любимую девушку от остальных?

Ответ: Любимая девушка целует мне шею по утрам (решение №2: сделать подарок в виде отлитого бюста собственной шеи, которую могут целовать девушки и только девушки. Сделать сайт-шею для девушек, который можно целовать. Сайт для целования).

Вопрос: Почему именно утром девушка целует тебе шею?

Ответ: Потому что хочет, чтобы я проснулся и пошел позавтракать. (Решение №3: завтрак для мужчины на 8-е марта, который любимой девушке не надо готовить.)

И так далее. По ходу общения можно возвращаться к веткам уровня выше, когда чувствуете, что достигли логического тупика.

вступать уже по итогам брейншторма и оценивать готовый результат;

□ 4 человека: «приемник» + «катализатор» + «провокактор» + «инквизитор». При такой работе «инквизитор» должен присутствовать непосредственно при процессе создания идеи и следить, чтобы «провокактор» не задавал чересчур много вопросов;

□ несколько команд по 4 человека. В этой ситуации «инквизитор» сам распределяет команды и каждой из них раздает задания, чтобы люди могли эффективно взаимодействовать.

Важно, что «инквизитор» всегда один: на нем должна лежать ответственность за итоговое решение. Если решение принимают несколько человек, работа превращается в хаос.

Одна из самых популярных техник в работе с большим количеством людей—ассоциативные ряды. Она хороша тем, что использует возможность появления разных ассоциаций у разных людей по одному и тому же ключевому слову. Благодаря множеству восприятий в соответствии с законом больших чисел проще обнаружить связующие нити смыслов.

МОЯ ИДЕЯ

Плюсов у командной работы много. Ведь даже самый сильный креативный боец нуждается в напарнике—«катализаторе», который способен поддержать идею. Однако очень часто нет времени на сбор команды, особенно если в агентстве большое количество проектов одновременно. Поэтому существует множество методик, позволяющих стимулировать работу мозга творцов-одиночек.

Выбор количества участников брейншторма должен зависеть от объема работы. Если агентство разрабатывает диджитал-стратегию бренда, то один специалист вряд ли «потянет» подобный объем. Здесь каждая идея должна быть обоснована стратегически и увязана

ТАБЛИЦА

Слагаемые креативной концепции

характеристика, задачи и ответственные лица

Наименование	Описание	Основная задача/ специалист
Бриф	Приходит от клиента и отвечает на вопросы: ☐ цель рекламной кампании; ☐ ключевое сообщение рекламной кампании; ☐ портрет целевой аудитории; ☐ сроки запуска рекламной кампании; ☐ позиционирование бренда, отличие от конкурентов; ☐ формат реализуемого продукта; ☐ региональность кампании; ☐ планируемые каналы коммуникаций. Если в брифе нет ответа на какой-то вопрос, следует его выяснить	☐ Понять, для кого и зачем придумывается идея ☐ Стратег
Задачи и цели проекта	После анализа задания необходимо переосмыслить бриф: определить специфические задачи и цели, которые будут достигнуты с помощью конкретной идеи в рамках выбранных каналов	☐ Спланировать работу, обозначив задачи и цели ☐ Стратег
	Цель Чего мы хотим добиться в результате нашей рекламной кампании Задача Что нужно сделать для реализации цели Пример: Цель—увеличить активность пользователей на сайте бренда. Задача—разработать платформу для размещения пользовательского контента. Реализация—предложить пользователям публиковать на сайте снятое на веб-камеру видео, получать оценки, следить за рейтингом, подсчитывать количество просмотров	

продолжение на с. 16

ТАБЛИЦА
начало на с. 15

Слагаемые креативной концепции

характеристика, задачи и ответственные лица

Стратегическое обоснование	Основная задача: установить рациональную связь между бизнес-задачей и креативным решением. Содержит: ☐ толкование брифа, то есть понимание задачи; ☐ формулирование потребительского инсайта; ☐ описание поведенческой модели в рамках креативной концепции; ☐ анализ истории бренда и соответствие идеи основному ключевому сообщению. Креатив должен отталкиваться от стратегии и действовать в рамках, очерченных условиями брифа. Но бывает, что идея может опередить работу стратега, и тогда задача—критически ее оценить и предложить фундамент для креативной концепции. В этом случае важно дать стратегу как можно больше вводных данных и четко объяснить, почему идея должна работать. Пример: Представим, что разработчик концепции сайта для сковородок решил, что у планеты Земля не круглая форма, а плоская и вообще Земля постоянно жарится на сковороде. Тогда он должен обосновать, почему для выбранной ЦА эта идея будет работать	☐ Объяснить, почему данная идея будет решать поставленные бизнес-задачи ☐ Стратег
Креативная идея	Самое главное в работе творца. Если к другим работам можно подключить коллег, то здесь все зависит только от креатора. Идея должна апеллировать к внутренним или внешним потребностям человека. Она бессмысленна, если концепция существует в отрыве от социальных потребностей. Излагать ее следует просто, не упуская смысл, отвечая для себя на вопрос: как эти идеи помогают потребителю жить. Продуктовая реклама чаще решает кратковременные, тактические задачи. Как правило, опирается на внешние потребности Имиджевая реклама решает задачи долгосрочные, стратегические по созданию имиджа, образа для продукта или бренда, апеллирует преимущественно к внутренним потребностям человека	☐ Работать в команде. Чтобы концепция получилась полноценной и объективно качественной, необходимо позвать дизайнера, стратега, продюсера, с которыми провести мозговые штурмы и разработать креативную идею ☐ Копирайтер



Структура проекта и механика работы. Описание

Чтобы дизайнеры, аниматоры, программисты и продюсеры правильно реализовали описанную идею, необходимо подробно объяснить, как все будет выглядеть. В описании должны быть ответы на вопросы:

- ☐ как идея будет выглядеть в контексте выбранного носителя. Расположение, элементы интерфейса, опции;
- ☐ как будет происходить взаимодействие продукта с пользователем: что он должен делать, какой ответ получить.

Хорошо бы оценить трудозатраты, которые потребуются на реализацию идеи.

Пример:

Эпический полуторачасовой фильм для промосайта шоколадки—скорее всего, идея трудно реализуемая и нерентабельная

- ☐ Детально описать результат, воплощенную идею

- ☐ Продюсер

Медийная экспертиза

Этот этап определяет основной характер поведения потребителя, его реакцию на коммуникацию. Необходимые действия:

- ☐ выбрать и описать канал коммуникации и площадку для размещения реализованной идеи;
- ☐ обозначить пересечение ЦА площадки и ЦА бренда;
- ☐ представить прогноз, сколько людей увидит реализованную идею;
- ☐ дать рекомендации по дополнительным каналам для поддержки креативной концепции.

Пример:

Если мы предлагаем рекламную кампанию для народного клуба картежников Москвы, то максимальное пересечение с ЦА нам обеспечит размещение спецпроекта на mail.ru (в разделе Игры > «Подкидной дурак»)

- ☐ Объяснить выбор площадки, с которой предлагается совместить идею, описать площадку

- ☐ Медиастратег

ТАБЛИЦА
начало на с. 15

Слагаемые креативной концепции

характеристика, задачи и ответственные лица

Наименование	Описание	Примечания
Оценка эффективности кампании	Успех кампании оценивается по следующим критериям. Качественные критерии: что пользователь сделал и что получил для себя. Количественные критерии: сколько пользователей увидели и использовали продукт. Очевидно, что невозможно дать точные количественные критерии на стадии описания идеи. Однако можно прогнозировать порядок или «вилку» вовлеченных пользователей. На основе этого прогноза медиастратегии и медийное агентство проведут аналитику	☐ Предположить, сколько людей рассчитывается привлечь ☐ Медиастратег
Тайминг и стоимость	Тайминг составляет продюсер (руководитель проекта). В нем рассчитывается занятость каждого конкретного специалиста. По таймингу менеджер готовит смету для клиента. Чтобы корректно рассчитать стоимость специалистов и время на реализацию проекта, важно подробно описать механику работы, чтобы калькуляция была максимально приближена к реальной стоимости	☐ На момент описания механики предположить, сколько времени необходимо для разработки проекта и какие специалисты могут понадобиться ☐ Менеджер

с предыдущими и последующими активациями.

Если нужна тактическая идея на создание баннера, то в большинстве случаев решение такой задачи можно смело доверить одному копирайтеру.

ИДЕЯ—НЕ КОНЦЕПЦИЯ

Креативная концепция—это не то же самое, что идея. Это целый комплекс элементов, включающий как саму идею, так и средства и механизмы ее воплощения: они составляют основу всех сообщений рекламной кампании. Сформулировать подобный креативный продукт, развернуто описать его, проиллюстрировать и представить его клиенту—своего рода отдельная наука.

В нашем агентстве мы разработали так называемую «форму креативной концепции», которую стремимся использовать в описании практически любого проекта (таблица на с. 15–18). Основная задача этой «концепции»: не только объяснить и проиллюстрировать идею, но и

□ аргументировать право этой концепции на жизнь, показать, как мы, исходя из задачи клиента, добрались до идеи;

□ сделать соответствующие выводы и показать ее работоспособность.

К КОНЕЧНОЙ ЦЕЛИ

Любая идея обязательно должна иметь бизнес-аргументацию: как и почему ваша яркая идея поможет продавать продукт и увеличит знания о бренде? Эта мысль стара как мир, но, по-моему, никогда не поздно повторить: думайте о бизнесе клиента. А еще важно подумать, как программисты, дизайнеры и прочие исполнители будут вашу идею реализовывать.

Потому что команды для работы над креативом собирают уже не в виде креативных пар, а в виде креативных четверок: веб-продюсер, копирайтер, стратег, арт-директор.

Ассоциативные ряды

методика генерирования логических связей

Количество участников: не ограничено

Время: 5–15 минут

Цель: из комбинации двух понятий создать новый образ, который может быть использован как ключевой для вашей идеи. Все ассоциативные методики похожи друг на друга и опираются на последовательное мышление, когда один образ цепляется за другой. С помощью ассоциаций можно запомнить большой объем информации: так, актеры часто используют ассоциации и визуальные образы, чтобы заучивать длинные тексты. В рекламе эта методика часто применяется для создания «тактических» креативных концепций, способных решать краткосрочные задачи коммуникации с брендом. Придуманные идеи могут нести вспомогательную функцию для дальнейшего развития идей второго и третьего порядков. Методика очень простая: определите два-три ключевых слова для вашего продукта, через которые выстраивается коммуникация. Соберите команду и по часовой стрелке, очень быстро, в реактивном режиме спрашивайте у них ассоциации к заданному слову. На каждое из ключевых слов достаточно 20–30 ассоциаций. Очень важна именно скорость ответа, потому что восприятие образа должно быть реактивным. Полученные ассоциации разных параметров комбинируются в случайном порядке.

Задача: реклама для соковыжималки Bork.

Ключевые слова: сок, премиальность, металл.

Ассоциации:

Сок—апельсин, пена, фреш, здоровье, красота, девушки, жизнь, фитнес, счастье, энергия, радость, сто процентов, добрый, сад, фрукт, нектар, амброзия, амрита, свежесть.

Премиальность—бентли, гламур, яхта, космос, телохранитель, дорогие проститутки, бриллианты, истинные ценности, чивас ригал, отражение, блеск, шик, шелк, клише, понт, гонор, уверенность.

Металл—сталь, блеск, кольчуга, тюрьма, кирка, лопата, медь, металл, талия, метание, гиря, лезвие, бритва, самурай, катана, характер, сердце, хладнокровие, холод, смерть.

Начинаем случайно комбинировать:

Красота/яхта/лопата. «Копая целыми днями траншеи во вторую мировую войну, я сумел сохранить красоту и здоровье для своей будущей семьи, чтобы они катались на яхтах и пили свежавыжатый сок». Добрый/телохранитель/сердце. «Соковыжималка BORK—это добрый телохранитель вашего здоровья со стальным сердцем в виде лезвия».

Амброзия/проститутки/катана. «Купание красного коня».

Не страшно, если последующая ассоциация будет развитием предыдущей, это только поможет понять реальный круг восприятия того или иного ключевого образа.

Однбуквица ассоциативная методика для креатора-солиста

Количество участников: 1

Время: 5–60 минут

Цель: помочь копирайтеру концентрировать смыслы в голове и помочь в разработке рекламных текстов.

Попробуйте написать рассказ из 7–8 предложений на заданную тему: например, газированные напитки. Единственное условие: все слова, за исключением местоимений и предлогов, должны начинаться на одну букву. Тому, кто практикует описанную методику, приходится искать ассоциации, перебирать варианты решений лингвистической задачи, чтобы получился осмысленный текст.

Пример:

Год за годом Гоша глотал газировку. «Глупо»,—говорила Гоше Галя. Галя горевала из-за гонимости Гоши. А Гоша глотал и глотал. В Гоше горел героический гонор, и он сам себя гнал в гроб своей газировкой. Годы Галя горевала и гуляла без Гоши. Готовила греники и говорила: «Глупый-глупый Гоша. Где газировка и где—я?» Глупо.

□ Стратег или медиастратег готовит рациональное обоснование для предложенного креатива, проверяет описанное решение на соответствие брифу, анализирует соответствие идеи всем бизнес-задачам, уточняет, верен ли выбор медианосителя.

□ Копирайтер придумывает идею и историю в чистом, абстрактном виде.

□ Аккаунт-менеджер, продюсер считают трудозатраты на разработку проекта, составляют тайминг, выбирают команду для реализации проекта.

□ Редактор, переводчик, креативный директор структурируют, вычитывают, корректируют мысли, изложенные в презентации.

Естественно, психотипы также определяют вид деятельности каждого человека, и чаще всего копирайтеры—«приемники», арт-директор—«катализатор», стратег—«провокактор», креативный директор—«инквизитор».

АВТОРА НА СЦЕНУ!

Когда вы подготовили креативную концепцию, собрали со своей коман-

д креативного отдела. Именно поэтому на большинстве тендеров в презентации и разработке концепций участвует непосредственно креативный директор, ведь от этого зависит его успешное (или не очень успешное) руководство в компании, и, как следствие, карьера его и участников его команды.

ЛЕГКО В БОЮ

Почти все идеи, придуманные в мире, придуманы не с помощью креативных методик. Сложно представить, что человек возьмет какой-то алгоритм и по нему разложит идею, после чего у него получится гениальное изобретение. Более того, **постоянное использование креативных методик приводит к шаблонизированию идей, что губительно для любого изобретателя, будь он рекламистом или инженером-конструктором.**

Тем не менее, изучив и попробовав креативные методики, креатор будет обладать массой навыков и способов мышления, которые уже будут использоваться на подсозна-

Психотипы определяют вид деятельности каждого человека. Часто копирайтеры—«приемники», арт-директор—«катализатор», стратег—«провокактор», креативный директор—«инквизитор».

ды все материалы, возникает вопрос: кто готовит финальную презентацию? Здесь мы набили (и часто продолжаем набивать) шишки.

Конечно, лучше, если презентацию по концепции готовит тот, кто ее презентует. Это может быть кто угодно: копирайтер, стратег, креативный директор, в некоторых случаях аккаунт-менеджер. Их сверхзадача: продать идею. Выиграть тендер. Поэтому что коэффициент выигранных тендеров—это, по сути, объективная единица измерения качества работы

на учебном уровне. Это как учебная часть в армии: вы сначала долго пристреливаетесь на учебном поле по всем армейским канонам, чтобы потом, не задумываясь, стрелять точно в цель в любых условиях днем и ночью. Тот, кто регулярно «прокачивает» свой мозг, изучает различные способы мышления, уважает братьев по креативному оружию, рано или поздно научится бить точно в цель в любых рыночных условиях. **OK**

между теорией и практикой

Контр-форс-мажорная команда

организация проектной группы, устойчивой к кризисным условиям

Бизнес-консультант и гуру менеджмента Брайан Трейси утверждает: «Главная задача менеджера—решать проблемы. Там, где не надо решать проблемы, менеджеру делать нечего». Многие с ним не согласятся. Однако очевидно: все кабинетные технологии по-настоящему проверяются только в экстремальных условиях нехватки ресурсов, в первую очередь—временных и человеческих.

Анна Шелковникова
коммерческий директор

Иван Большой
*креативный директор
студии Logomotiv¹,
Санкт-Петербург*

ФАКТ остается фактом: ситуации, когда для успешной сдачи проекта в срок необходима полная мобилизация—реальность нашей отрасли. Поэтому любые модели построения командной работы должны предусматривать гибкость их использования, возможность в любой момент организовать приоритетное решение неотложных задач. Дизайн-студия Logomotiv уже долгое время использует сложившуюся систему управления проектами. До сих пор она оправдывала себя во всех ситуациях, когда заказчик очень нуждается

в получении продукта к определенной дате, при очень жестких временных рамках. В этом случае нет возможности терять время на простои, недопонимание и внутренние конфликты: компания должна работать, проекты—выполняться.

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ

Классическая схема проектной организационной структуры в нашем случае несколько переосмыслена и выглядит, как комбинация модульных функциональных единиц. На высшем уровне—представитель



Иван Большов

Возраст 28 лет

Как долго в отрасли с 2000 г. дизайнер-график (СПИМГУП, ныне СЗИП СПбГУТД)

Что нравится/не нравится

Находить интересное решение для сложных задач/наглость, прикрытая человеческой ограниченностью

Самый авторитетный персонаж

Алан Купер

Жизненное кредо

Никогда не сдаваться!



Анна Шелковникова

Возраст 27 лет

Как долго в отрасли с 2003 г.

Профессиональная гордость

Основы системы менеджмента качества, применяемые для дизайнерских процессов в студии

Что нравится/не нравится

Находить новые грани этого мира, русская смекалка/безответственность, человеческая глупость и пустота

Увлечения

Художественная гимнастика, анализ человеческих личностей

Жизненное кредо

Каждое знание и умение, которые ты приобрел, пригодятся тебе в жизни, просто надо посмотреть, где применить. Умешь сам—научи другого

1
LOGOMOTIV—
дизайн-студия,
основанная в 2003 г.
в Санкт-Петербурге.
Клиенты:
Научно-исследовательский институт
Особо чистых
биопрепаратов,
ВВС-моторс, «Краски
города», «Проектно-
железнодорожное
агентство»,
фонд Содействия
инновационному
развитию и кадровому
обеспечению

экономики Ленинградской области,
ГК «Отделкин» и др.
Штат—10 сотрудников.

клиента, контролирующей деятельность подрядчика. Это либо маркетолог, либо бренд-менеджер, в небольших компаниях—директор.

Дуумвиры

Ключевые фигуры любого проекта со стороны Logomotiv—**проект-менеджер и креативный директор**. Эти два человека должны иметь схожие идеологические принципы, ценности, быть психологически совместимы, иметь собственные, не заимствованные, точки зрения. Важно, чтобы их обязанности были жестко разграничены. С точки зрения менеджмента важнее всего способность проект-менеджера служить

составе со стороны студии входят два человека: **арт-директор и копирайтер**. В расширенном составе могут присутствовать **редактор и дизайнер**. Неукоснительное условие существования группы—единство мировоззрения, понимание с полуслова. Важно, чтобы в состав группы входил человек, досконально разбирающийся в сути продукта, которому посвящен проект (схема 1).

И все-все-все

Третье звено—**техническая группа**. Ее участники подотчетны, как правило, креативному директору, потому что грамотность постановки творческой задачи может экономить до 90% времени на выполнение их работы. Иногда при высокой компетентности менеджера проекта постановку задач техническим специалистам можно поручить ему. Однако контроль результата все равно ложится на плечи арт-директора: он оценивает эстетические и композиционные параметры.

Неукоснительное условие существования группы—единство мировоззрения. Важно, чтобы в состав группы входил человек, разбирающийся в сути продукта, которому посвящен проект.

коммуникатором: воспринимать и транслировать информацию при общении с арт-директором, представителем клиента и другими участниками процесса. Менеджер контролирует работу с точки зрения абсолютной логики, соответствия брифу, оценивает параметры готового продукта.

Творческий блок

Второй по значимости модуль, который образуется в процессе работы—креативная группа. В минимальном

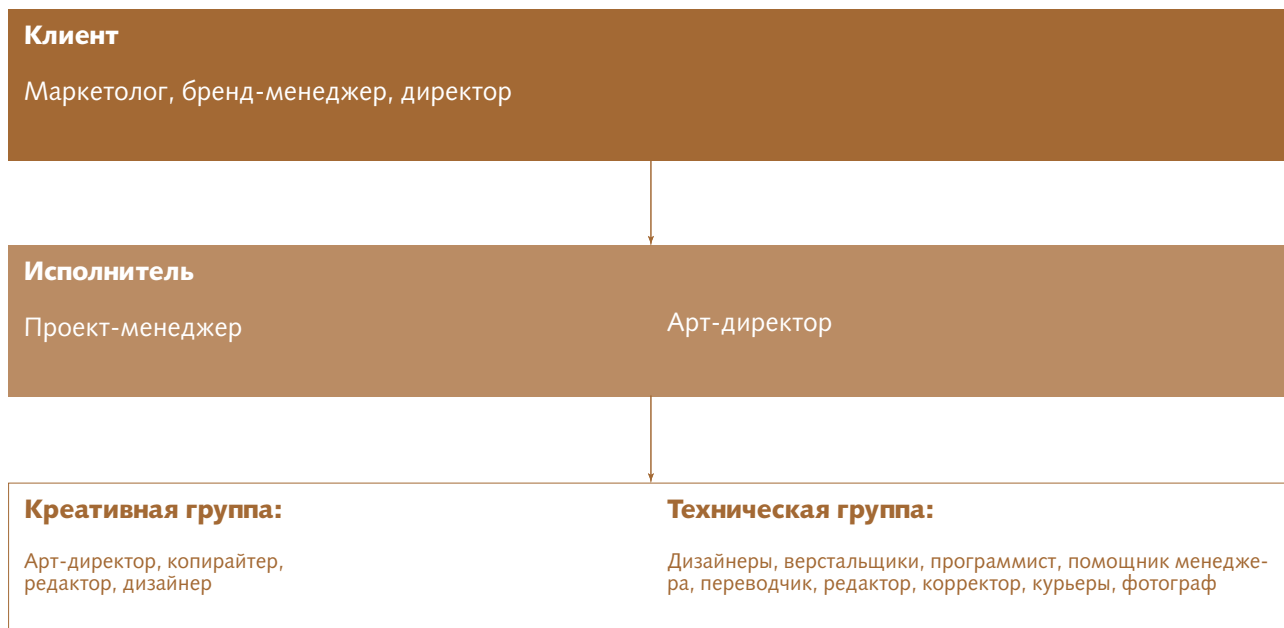
ПРИНЦИПЫ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

Творческая группа—это, конечно, не техническое устройство, но в простейшей спецификации и инструкциях к применению она нуждается. Это фигурант реального рынка, который подчиняется объективным законам. В нее входят живые люди, которые работают по более или менее общим схемам. Эффективнее использовать человеческие ресурсы поможет следование нескольким принципам.

СХЕМА 1

Классическая проектная команда

комбинация модульных функциональных единиц



Понимание происходящего

Корректная работа команды невозможна без расстановки приоритетов. Определять их в каждый текущий момент можно, если выстраивать схему работ по генеральному принципу: от общего к частному. В любой степени готовности работы участники проекта должны представлять, как будет выглядеть конечный результат. Глядя на текущие результаты работ, мы должны представлять, как будет выглядеть в итоге самый «сырой», неготовый на настоящий момент элемент. Детали всегда успеем доработать.

Вот, например, как выглядит порядок работ при подготовке информационного стенда.

- Согласовываем блок-схему, где выделены основные смысловые единицы; определяем важнейшие моменты в подаче информации, условия просмотра стенда.
- Разрабатываем эскиз с композиционным расположением блоков и характерными чертами изображений, утверждаем акценты.

Нет ничего страшнее, чем равнодушие разработчика. И даже равнодушие заказчика не должно стать причиной появления некачественного продукта.

- Прорабатываем детали составных элементов на 50%, утверждаем макет в малом масштабе.
- Готовим оригинал-макет в масштабе 1:1.

Ответственность

Основополагающий тезис, лежащий в основе развития Logomotiv, сформулировал креативный директор Иван Большов: «Новая работа студии должна быть на уровне предыдущей. В идеале—лучше». Поддерживать уровень позволяет двойной контроль ка-

чества со стороны проект-менеджера и творческого руководителя. Под результатом всегда подписываются оба сотрудника.

Однако кроме формальной ответственности должна быть честность перед самим собой. Нет ничего страшнее, чем равнодушие разработчика. И даже равнодушие заказчика не должно стать причиной появления некачественного продукта. Распространенная ситуация: проект «горит», заказчик не может найти время на согласование концепции, в последний момент просит внести правку, которая просто переворачивает идею и выставляет его в худшем свете. Можно не сопротивляться и сделать, как просит. Но правильнее—потратить время, понять, что движет желанием клиента и найти контраргументы.

Бывает и хуже. Положим, в самый последний момент вы обнаруживаете фактическую ошибку в макете, который заказчик уже подписал. Чего проще: сделать вид, что не заметили? Особенно если сроки горят. Но лучше все-таки найти способ, каким бы не-

ние в команде высококвалифицированных сотрудников к менее опытным как 3:1 оптимально для быстрого повышения качества новых кадров.

Самый простой способ, применяемый в Logomotiv для развития новых навыков,—«выход из зоны комфорта». Этот способ применим и к отдельным сотрудникам, и к компании в целом. Так появилось у нас отделение мультимедиа и веб-дизайна. При разработке бренда клиенты все чаще стали заказывать адаптацию стандартов под веб. Чтобы предлагать адекватные решения, необходимо разбираться в сути.

Процесс освоения дисциплин пошел с «головы». Руководству пришлось перестроить собственное восприятие своей деятельности. Для повышения квалификации мы прошли курс «проектирование интерфейса и представление информации». Теперь в компании существует ключевая связка «проект-менеджер/творческий директор», которая может вести как мультимедийные, так и полиграфические проекты.

Единство ценностей и качеств

Еще одно важное качество—единство ценностей, которые имеют значение в работе. Самый характерный случай—работа с языком. Каждый наш сотрудник, набирая текст с нуля, или при верстке издания, или при макетировании, то есть во всех случаях, считает для себя важным не допускать грамматических ошибок. Соответственно, замечая их в тексте, он сразу же вносит исправления.

Что это дает? Во-первых, уменьшает время на корректуру. Во-вторых, удешевляет многие процессы. Ведь, например, при работе с flash всего одна опечатка может вдвое увеличить срок изготовления продукта. Если в команде окажется хоть один человек, который невнимателен или безграмотен, то его коллеги будут вынуждены

Постоянный рост

Четвертое правило—не позволять друг другу расслабляться, подталкивать к освоению новых знаний и навыков. Известно, что лучший способ повысить свое мастерство—оказаться среди профессионалов более высокого уровня. Мы считаем, что соотноше-

2
DENKMAL—европейская выставка по реставрации, охране памятников и обновлению городов. Традиционно проходит два раза в год в Лейпциге с 1994 г.

уделять больше внимания, проверяя результат на выходе. Доверие, основанное на профессионализме, позволяет экономить.

Качества лидера

И самое важное: ни одна команда не сможет пройти через трудности без твердой руки лидера. Лидер важен не только как руководитель и даже не только как профессионал, но и как мотиватор. В одной из дружественных компаний таковым была девушка-менеджер. Скажем прямо, она мало что делала сама. Но, когда ее удалили из группы, работоспособность команды упала в несколько раз. Пришлось вернуть—процесс пришел в норму.

Важно заставить дизайнеров выбираться из своего мира, мотивируя их посещать семинары, клубы. Сотрудник креативной структуры должен знать, чем дышит бизнес-сообщество.

Очень ценное качество менеджера—способность в любой ситуации снять напряжение, найти позитивные моменты. Важно заставить дизайнеров выбираться из своего мира, мотивируя их посещать семинары, клубы маркетологов, PR-специалистов, директоров. Сотрудник креативной структуры должен знать, чем дышит бизнес-сообщество. А еще мы твердо верим, что в любой, даже самой рутинной работе можно найти «драйв», нужно просто посмотреть на нее с другой стороны.

САГА О ТРЕХ ЭКСПОНЕНТАХ

В этом году Logomotiv столкнулся с непростой задачей: подготовить к международной выставке Denkmal² 2010 в Лейпциге три реставрационные компании. Учитывая регламент, мы обязаны поручить каждый из проектов разным креативным группам. При этом желательно таким, которые уже работали с конкретными заказчиками. Нам удалось сформировать две группы, на 80% отвечающие этим требованиям. Третью группу мы собрали из специалистов, которые не очень хорошо стыковались по психотипу.

Проект-менеджер был один для всех трех команд. В случае третьей, проблемной группы он же отчасти выполнял и функции креативного директора: во избежание конфликтов пришлось доверить ему коммуникацию с техническими специалистами и дизайнерами.

В общем, нагрузка на менеджера была изрядная, особенно учитывая, что апогей проектов совпал с сезонным пиком загруженности студии.

Мы оказались перед выбором: либо переключить менеджеров с других проектов, либо понадеяться на профессионализм имеющегося управленца, чтобы он вел все три проекта одновременно. При этом ему также предстояла работа с оргкомитетом выставки, типографиями, репликационными центрами и другими подрядными организациями.

Поставив во главу угла взаимопонимание между клиентом и студией, а также понимание специфики деятельности заказчика, мы остано-

Важная формальность

для чего и как разрабатывают регламенты

Разработка любого формального документа—простое и одновременно сложное дело. Особенно если речь идет о регламенте технических параметров выпускаемого продукта. Объективная необходимость в них возникает постоянно. Например, дизайнеру, работающему в связке с верстальщиком, важно знать, в каком виде нужно передать дизайн-макет, чтобы верстальщик потратил минимум времени на создание шаблонов. Унификация форм подачи материалов уменьшает вероятность ошибки при подготовке и позволяет заменять при необходимости членов команды.

Если команда находится в одном месте, то вопрос о характеристиках можно решить быстро. При работе с удаленным специалистом переговоры могут занять несколько часов. Сам факт подписи под документом, описывающим характеристики, уже повышает ответственность за результат. Также важно, чтобы регламент действительно использовался, а не переписывался из проекта в проект. Такой регламент был разработан в Logomotiv около трех лет назад на основе опыта старейших сотрудников. И в свою очередь стал основой корпоративной системы контроля качества на уровне стандарта ISO 9001:2008. Изменения в документ вносятся для облегчения работы с учетом совершенствования технологий.

3
БОЛЕЕ подробно
о психологических
типах людей в зави-
симости от прин-
ципов восприятия
и переработки
информации см.
статью Василия
Павлова «Классифи-
кация партнеров»
(КД № 06/2009,
с. 4-13).

вились на втором варианте. Однако дали менеджеру помощника. Этим решением мы аккуратно подклю-чили к работе нового специалиста, которому при повторении ситуации можно будет доверить автономную работу. Также мы разграничили компетенции: первый отвечает за коммуникацию «клиент—креативная группа», второй—«рабочая группа—субподряд/оргкомитет выставки».

Первый менеджер участвовал в формировании проектного задания от заказчика, ставил задачи креативной группе, а потом служил обратным проводником: защищал концепции перед клиентом. Рутинная работа по согласованию технических параметров была возложена на помощника. Он занимался вопросами размещения производственных заказов, авторского надзора за изготовлением продукции, тиражированием.

ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

Работали в режиме жесткого цейтнота, как для нас, так и для всех трех заказчиков. Никто из них не смог выдержать планируемые сроки по сбору материалов. В двух проектах мы смогли полностью взять на себя подготовку текстовых материалов, клиенту оставалось их только согласовывать. Но в третьем случае задачи были объемнее, их своевременное выполнение—проблематичнее. Проект компании, условно назовем ее «А», потребовал включить в работу лучших специалистов студии и 60% ресурсов.

Перед клиентом стояли непростые задачи:

- получить золотую медаль на выставке Denkmal 2010;
- зарекомендовать компанию как специалиста международного уровня в сфере комплексной реставрации;
- всесторонне осветить сложность реставрационного проекта, выполненного в Санкт-Петербурге. Жестко закрепить ассоциацию с компанией «А» при упоминании объекта реставрации.

Девизом группы, работавшей над проектом «А», стали слова: «Сдать проект в срок, в надлежащем качестве и не сойти с ума».

Руководство компании «А» обратилось в Logomotiv заранее. Мы согласовали план действий, сформировали команду проекта (схема 2). Со стороны клиента в ее состав вошли высшие руководящие лица и сотрудник PR-службы. Сразу были выявлены два слабых момента, которые могли поставить проект под угрозу:

- чрезвычайная занятость высшего состава компании «А»;

Девизом группы, работавшей над проектом, стали слова: «Сдать проект в срок, в надлежащем качестве и не сойти с ума».

- необходимость получения сопутствующей информации от шести компаний.

Для преодоления первого мы выбрали вечернее время для дежурных встреч группы (после 18.00) и дневное время (один раз в 15 дней)—для принятия самых ответственных решений.

На первой встрече группы мы постарались определить наиболее важные аргументы в пользу проекта с точки зрения жюри. Это уникальность объекта культурного наследия, над которым работали реставраторы

компании «А», место его расположения и применяемые технологии реставрации. Также нужно было показать, насколько теоретические аспекты соответствовали практике, сложность управления проектом. Очень важно, что в составе группы был руководитель проекта по реставрации—лучше него расставить акценты не мог, пожалуй, никто. Мы также постарались разобраться в нюансах. Для этого участники креативной группы были приглашены на экскурсию по объекту на завершающем этапе реставрации.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

Вторым этапом стал выбор форм наиболее эффективного представления особенностей работы клиента. Нам потребовались: моделирование процессов, использование видеофрагментов, технологические схемы, разрезы и описания. Параллельно были сформулированы тезисы для размещения на всех носителях: плакаты, книжное издание, презентация проекта. И, конечно, комплекс работ

не был бы полон без объемных моделей самого здания, которые выполнял сторонний подрядчик. После согласования ТЗ контроль проекта по выполнению этих моделей был отдан в ведение заказчика. В нашей компетенции остались общие вопросы и мультимедиа-полиграфическое сопровождение выставки (схема 3 на с. 28).

Все лица, принимающие решения по проекту, оказались визуалами³. Следовательно, каждый эскиз должен был максимально точно отражать концептуальное реше-

СХЕМА 2



Примечание

Звездочкой обозначены специалисты, регулярно работающие со студией по договору подряда.

Схема управления процессом при подготовке стенда для международной выставки

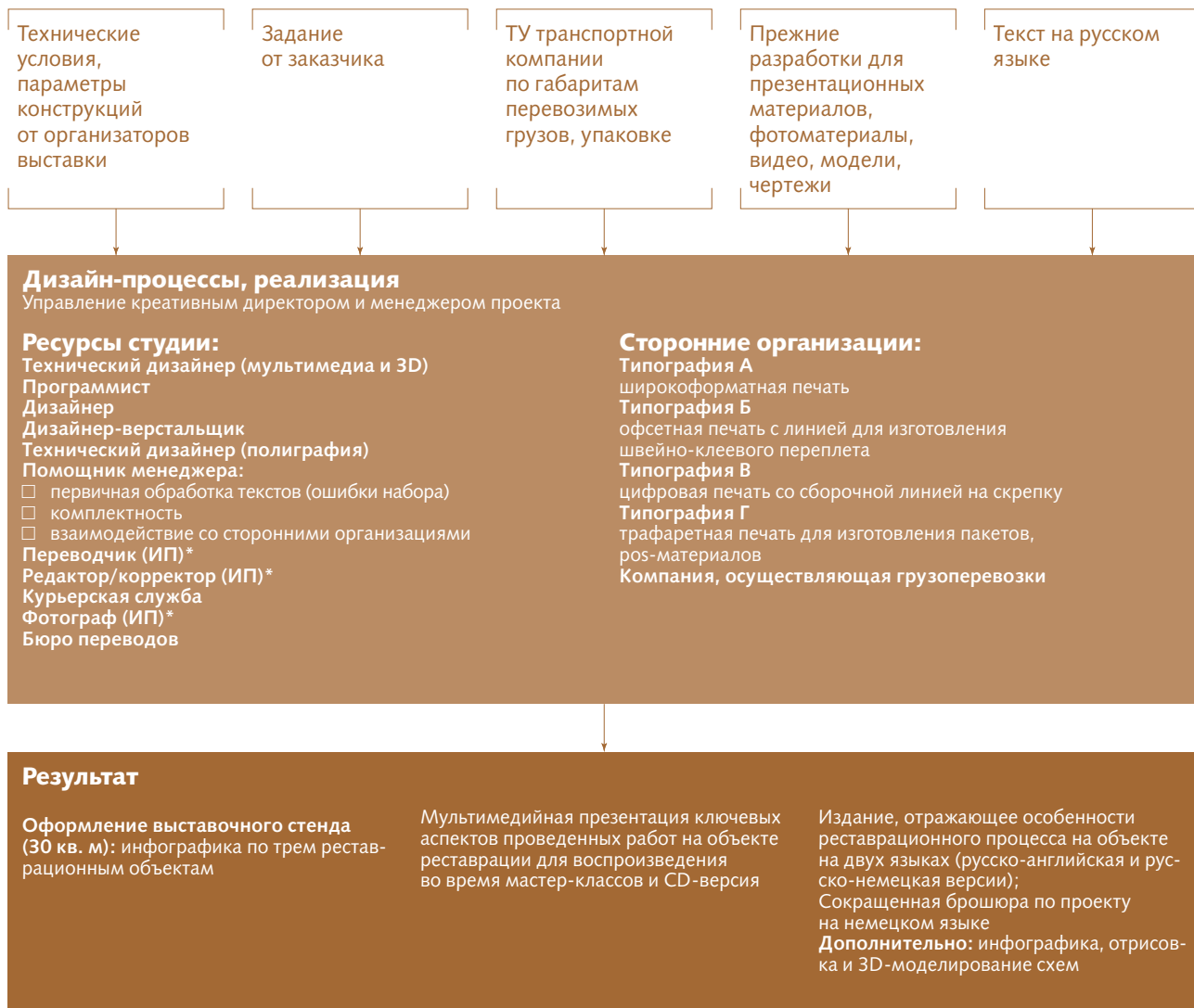
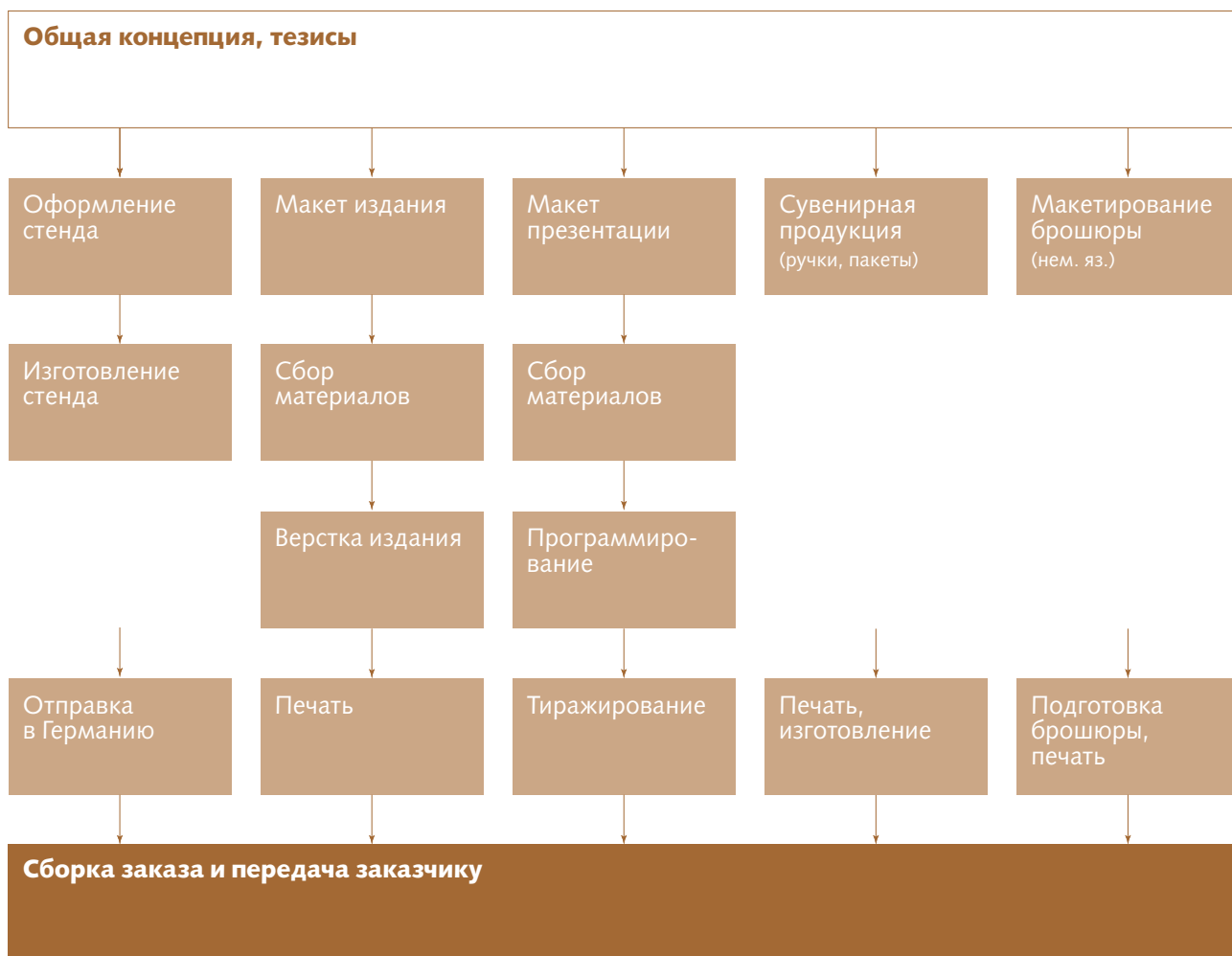


СХЕМА 3

Очередность проектов в работе при подготовке представления компании на международной выставке



ние. Таким образом, при переходе на следующую стадию работ заказчик видел образы, знакомые по предыдущей презентации, но более проработанные. Никаких проблем с разработкой концепции и макетированием не возникло, но потребовалось потратить больше времени на проработку предварительных эскизов.

Несмотря на титанические усилия PR-менеджера компании-заказчика, процесс двигался очень медленно. Порой только по звонку генерального директора открывались двери смежных компаний и государственных организаций. Именно по этой причине можно считать реальным стартом работ не август, а конец сентября. Вообще, в условиях, приближенных к экстремальным, активная роль клиента в проекте может оказаться весьма кстати. В нашем случае общее руководство директора компании-заказчика позволило увязать «амплуа» компании на предстоящей выставке с ее позиционированием.

Проекты, выполняемые на пределе возможностей, очень сильно зависят от мотивации персонала. Подбадривает то, что руководители компании-клиента принимают непосредственное участие.

БРОШЮРА—ПОНЯТИЕ РАСТЯЖИМОЕ

Наибольшие опасения вызывала судьба брошюры по проекту. Пока шел сбор материала, был не очень понятен ее объем, а также структура текстов. Поэтому мы заранее постарались вложить в макет издания вариативность, чтобы не пришлось редактировать текст из-за нехватки места. И когда начался сбор информации, написание текстов, отбор фотоматериалов, пересъемка объектов, стало ясно, что брошюра медленно,

но верно превращается в книгу: итоговый вариант насчитывал 108 полос, включая вклейку. Пришлось смириться с мыслью, что еще понадобится краткое издание для широкого распространения.

Для Logomotiv это означало: **потребуется перераспределить ресурсы студии после сдачи издания в печать.** Сотрудники должны быть готовы быстро сформировать брошюру, а менеджеры—договориться о приоритетном выполнении заказа на печать и максимально точно спрогнозировать сроки сдачи макета.

Финальные тексты поступили в конце октября. В этот момент мы старались не думать об ответственности, которая лежала на наших плечах. Студия оказалась в тисках полиграфического цикла, а также сроков отправки груза, установленных несколькими месяцами ранее. И только от нас зависело, что в результате получит заказчик. Затянем со сдачей макетов—повысим отбраковку продукции на выходе. Упус-

тим что-то при их подготовке или в тестировании—результат будет неутешительный.

Для ускорения внешних процессов пришлось отдать перевод нескольким специалистам, заранее согласовав термины и официальные названия.

ЧАСЫ ДО ДЕДЛАЙНА

На последнем этапе задачи ранжировались так:

□ сдать проект вовремя и не допустить смысловых ошибок, ошибок

4
ПОДРОБНЕЕ о мотивации персонала см. статью Натальи Рифаи «Четыре вида мотивации, или Как сподвигнуть команду на великие дела», опубликованную в КД № 2/2010, с. 72–83.

в наборе текста. Подготовить фотоматериал и векторную графику;

□ избежать ошибок верстки в английской и немецкой версиях.

Выполнить их помогли, безусловно, и корпоративные стандарты грамотности. В этот период план работы стал формироваться с точностью до минуты. **Утверждение финальных макетов происходило в офисе студии, куда заказчики приглашались точно по времени.** И после подписания макета в печать и на репликацию мы еще дважды вычитали текст и сопоставили переводы. Если работа с английским текстом не была новинкой, то работать с немецкой версией было трудно. Постоянно приходилось контролировать, что в данный момент перед глазами. Со стороны заказчика помощи в этом вопросе ожидать не приходилось.

Подобные проекты, выполняемые на пределе возможностей компании, очень сильно зависят от мотивации персонала⁴. В нашем случае подбадривало и то, что высшие руководители компании «А» принимали непосредственное участие в проекте. Команда дизайнеров знала их в лицо, мы видели и слышали позитивные отклики. Знали, что они готовы приехать и ответить на наши вопросы и в субботу, и поздно вечером. Мы рады, что золотая медаль выставки Denkmal 2010 досталась именно этой компании. ☺

практика: создание этикетки

Рождение премиум-упаковки *взаимодействие владельца бренда и творческого подрядчика*

Упаковку редко считают самостоятельным маркетинговым инструментом. Но на рынке крепкого алкоголя, где сложно организовать массовую промокампанию, бутылка или короб могут стать главным коммуникатором свойств продукта. Например, «премиальности». Работа по созданию такой «говорящей» упаковки подобна хирургической операции, где роль менеджера незаменима.

Алексей Александров
*дизайнер, генеральный
директор*

Олег Кучеров
*директор по работе
с клиентами агентства
Alexandrov Design House¹,
Москва*

ЗАДАЧУ, которую поставили владельцы «Зеленой марки» перед нашим агентством, нельзя назвать необычной. Надо было «всего лишь» разработать дизайн этикетки для новой товарной позиции—водки под названием «Спец.Заказ». Но требования «тяжеловесов» маркетинговых боев были жесткими. Продукт должен гармонично встроиться в существующую линейку «Зеленой марки», не нарушая сложившийся имидж бренда. А этикетка призвана донести до потребителя понимание премиальности водки с новым вку-

сом, «изготовленной по спецзаказу». При этом предполагалось, что цена «Спец.Заказа» на полке не будет отличаться по цене от других SKU, которых на тот момент у «Зеленой марки» было три—«Традиционная рецептура», «Ржаная» и «Кедровая».

Иными словами, требовалось создать имиджевую «премиальность» продукта, минимально обусловленную объективными товарными и маркетинговыми параметрами. Такой не совсем стандартный ход должен, по мнению бренд-менеджмента «Зеленой марки», решить две

1 БРЕНДИНГОВЕ АГЕНТСТВО

Alexandrov Design House основано в 2003 г. в Москве. Авторская компания, где все процессы протекают под контролем генерального директора Алексея Александрова, дизайнера с 25-летним стажем. Ключевые фигуры агентства — главный дизайнер Владимир Линьков,

главный художник Федор Лагно — работают с ним в команде 10 и 15 лет соответственно. Клиенты: «ХОРТИЦА», «Фанагория», «Елисеевский магазин», «Столичный трест», «ОСТАЛКО», CEDEC, Santa-Dremor и др.

задачи. Во-первых, расширить место на полке магазинов, отводимое «Зеленой марке», во-вторых, подогреть интерес к бренду.

За десять лет существования «Зеленой марки» ядро ее целевой аудитории несколько «постарело», и новый необычный продукт был призван удержать внимание лояльных потребителей, а также вовлечь новую аудиторию в поле влияния бренда. Роль агентства, выполняющего такую задачу, можно сравнить с работой высококлассного дантиста, который должен имплантировать в челюсть пациента зуб для новой функции. И сделать это так, чтобы при улыбке этого никто не заметил.

У основателя студии, давно работавшего с маркой, в личном архиве оказался весомый «бэк-граунд» в виде скетчей, идей и концептов. Взаимопонимание с заказчиком нашли быстро.

ДВЕ СТРАТЕГИИ

На современном алкогольном рынке существует два принципиально разных подхода к имиджу бренда. Традиционный подход предполагает, что визуальный образ марки остается неизменным в течение длительного периода, после чего проводится редизайн, иногда довольно серьезный. Яркий пример такого подхода — Smirnoff. В 2003 году владелец бренда, компания Diageo, использовала новый облик водки как повод для глобальной рекламной кампании под лозунгом «Новое лицо Smirnoff».

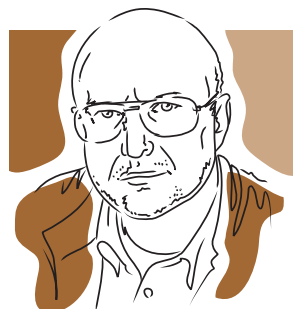
Другой, по сути противоположный, подход можно назвать «брендинговый кайдзен». Согласно этой философии имидж бренда подвергается незначительным, но постоянным коррективам. Именно такой подход характерен для бренд-менеджеров «Зеленой марки» — со времени появления бренда в 2002 г. и этикетка, и бутылка этой водки претерпели целую серию поэтапных, аккуратных трансформаций. Чтобы внести в сложившийся образ марки более радикальные изменения, требовалось понимание ее «ДНК», поэтому владельцы бренда и обратились в агентство, основатель которого стоял у истоков бренда.

Для брифования потребовалась всего одна встреча с заказчиком, на которой он обрисовал нынешнее состояние бренда «Зеленая марка» и озвучил тактическую задачу. У основателя студии, давно работавшего с маркой, в личном архиве оказался весомый «бэк-граунд» в виде скетчей, идей и концептов. Поэтому взаимопонимание достигли быстро. Полученный после встречи с заказчиком бриф лишь формально закрепил достигнутые договореннос-

ти. Когда формальности были утрясены и договор подписан, началось самое интересное — творческий процесс.

НА ПОНЯТНОМ ЯЗЫКЕ

С точки зрения брендинга самым интересным стало определение формальных полей для словесного обозначения, в нашем случае — понятия «спецзаказ». По принятому в агентстве алгоритму именно с этого начинается работа над любыми проектами, затрагивающими внешний облик бренда. Для этого мы проводим несколько сессий мозгового



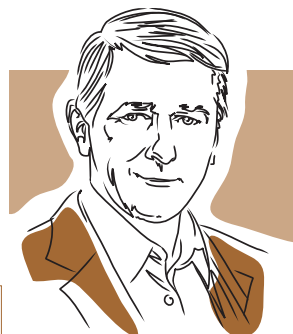
Алексей Александров

Возраст 54 года

Образование

Харьковский художественно-промышленный институт, аспирантура ВНИИТЭ

Как долго в отрасли 27 лет



Олег Кучеров

Возраст 48 лет

Образование

Московский государственный университет

Как долго в отрасли 15 лет

Что нравится/не нравится

Энтузиазм, драйв и творчество/все противоположное — не нравится

Увлечения

История России, XX век

Самый авторитетный персонаж

Авторитетов много, стараюсь перенимать лучшее у каждого

Жизненное кредо

Случайностей не бывает!

РИС. 1
Рабочий процесс—
схема выбора
позиционирования



Рождение концептов

для этикетки престижной водки

Варианты облика будущей этикетки разрабатывали шесть дизайнеров под руководством арт-директора. Были созданы: дополнительный товарный знак в виде здания Главлеспиртреста и визуальные элементы оформления, призванные подчеркнуть «премиальность». В итоге заказчику была представлена презентация дизайн-концептов по всем шести направлениям с краткими комментариями.

Первое направление: **укрепление влияния**

- ☐ Объединение stopper'a (нижней плашки) в один золотой элемент различной фактуры.
- ☐ Логотип и товарный знак в золотом исполнении.
- ☐ Добавлен уникальный элемент гильош — красная защитная сетка в виде диагональной полосы, которая придает дополнительный статус и исключительную степень защищенности.

Второе направление: **добавление престижности**

- ☐ Сочетание серебра и хрома как основных цветов добавляет престижности для знатоков.
- ☐ Гильюш—зеленая защитная сетка.
- ☐ Предполагается очень тонкая нюансировка элементов по фактуре и текстуре в дорогом печатном исполнении.

Третье направление: **добавление значимости**

- ☐ Внесение серебряного фактурного фона.
- ☐ Яркий металлизированный логотип.
- ☐ Яркий зеленый металлизированный товарный знак.
- ☐ «Спец.Заказ» ставится в зоне вкуса.

Четвертое направление: **яркий stopper**

- ☐ Все основное поле этикетки покрыто матовым золотом или серебром.
- ☐ Stopper объединен по цвету ярким золотом или серебром.
- ☐ Разработан специальный товарный знак «Спец.Заказ Главспирт-треста» в виде здания этого главного в отрасли учреждения в стиле сталинской высоты.

Пятое направление: **значимый контраст**

- ☐ Резкое отличие по цвету от всей линейки.
- ☐ Черный и золотой цвет символизируют дороговизну.
- ☐ «Спец.Заказ» читается во всем образе.
- ☐ Логотип «Спец.Заказ» размещен на ярко-красной полоске голографической защиты на stopper'e.

Шестое направление: аристократ

- ☐ Для тех, кто ценит нюансы и детали.
- ☐ Добавлены гильош и голографическая полоса.
- ☐ Верхняя часть stopper'a отдана графическому изображению товарного знака «Спец.Заказ».
- ☐ Блестящие элементы сведены к минимуму.

Также был разработан дополнительный товарный знак и сопутствующие элементы:

- ☐ уникальные элементы—здание Главспирттреста, гильюш;
- ☐ повышается узнаваемость этого SKU;
- ☐ внедрение главных аспектов—власть, престижность, исключительность.

штурма, на которых строго соблюдают-
ся два основных правила:

- ☐ в процессе участвует вся команда агентства;
- ☐ на первом этапе не отвергаются никакие, даже самые безумные идеи.

На этом этапе, одном из самых важных в проекте, мы даем полную волю «фантазиям в рамках брифа» всем сотрудниками компании—от владельца до менеджера. Любая идея, исходящая хоть от финансового директора, хоть от юриста или арт-директора,—все попадает в корзину решений. Когда сотрудники по методу ролевого сценарного моделирования последовательно «облачаются» в одежду клиента—продавца—исполнителя, возникают потрясающие концепции.

Формализовывать процесс генерации идей не надо. Не надо, скажем, считать, кто больше придумал идей, чей вклад в результат оказался весомее. Никаких дополнительных стимулов и материальных поощрений мы также не используем. Просто все с удовольствием принимают участие в общем процессе рождения идей.

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

В каждом из трех мозговых штурмов, посвященных «Спец.Заказу», участвовало пятнадцать человек. Общая продолжительность трех сессий составила 5,5 часов, что в итоге дает 82,5 человеко-часа рабочего времени. Цифра немаленькая, но результат того стоит: в итоге этих трех сессий было сгенерировано более пятидесяти метафор к понятию «спецзаказ» (рис. 1).



РИС. 2
Вариант,
одобренный
заказчиком

Конечным креативным продуктом стала концепция позиционирования, основанная на «исключительности». Иными словами, «Спец.Заказ»—это премиальный вариант «Зеленой марки», с налетом элитарности. Это водка, которая раньше была доступна только избранным:

- она была на столах знаменитого «Огонька» на Шаболовке с первыми космонавтами;
- поставлялась на торжественные банкеты в Кремле;
- сопровождала застолье советской партийной элиты на охоте в Завидово.

Теперь эта водка—в открытой продаже.

визуализации отобранных идей и распределить их по компетенциям отдельных дизайнеров—исполнителей.

В итоге из первоначальных вариантов для дальнейшей работы над новым продуктом были выбраны шесть направлений, которые получили такие образные названия:

- укрепление влияния;
- добавление престижности;
- добавление значимости;
- яркий stopper;
- значимый контраст;
- аристократ.

«ЧЕРНЫЙ ЯЩИК» И ФИНАЛ

Четвертый этап работ—тестирование предложенных идей—заказчик

Формальная сторона отношений

регламентация необходимая и достаточная

Менеджмент Alexandrov Design House давно разработал и принял жесткий алгоритм взаимодействия с заказчиком. Сдача промежуточных этапов работы заказчику и процесс согласований регламентированы юристами в формах внутреннего и внешнего документооборота. С нашим агентством трудно, практически невозможно работать неподготовленному заказчику, который воспринимает дизайн только как «художественное оформление продукции».

Конечно, все возможные ситуации нельзя учесть ни в договоре, ни в брифе, ни в техническом задании, поэтому в ходе работы над «Спец.Заказом» с заказчиком было подписано дополнительное соглашение, расширяющее рамки договора по срокам и стоимости услуг. И это вполне нормальная рабочая ситуация.

Конечным креативным продуктом стала концепция позиционирования, основанная на «исключительности». «Спец.Заказ»—премиальный вариант «Зеленой марки», с налетом элитарности.

ФИЛЬТРАЦИЯ ИДЕЙ

На следующем этапе происходил отбор лучших идей. Процессом руководят арт-директор, бренд-стратег и маркетолог—три человека, которые должны очертить границы мишени, по которой будет «бить» отдел дизайна. Все трое работают над отбором идей в тесной связке. Функция стратега и маркетолога: отфильтровать идеи, которые будут максимально эффективно решать поставленную маркетинговую задачу. Функция арт-директора: сформировать для отдела дизайна направления

проводил самостоятельно, что называется «за закрытыми дверями». В результате был выбран основной концепт и сформулировано более 30 пожеланий, которые отличались нюансами. На заключительном пятом этапе дизайнеры агентства были заняты нюансировкой и точной доводкой визуальных элементов и «оживлением» их в этикетку новой товарной позиции. В результате целой серии подобных операций был создан окончательный вариант «Спец.Заказа», принятый заказчиком (рис. 2). ☞

практика: сайт

Редизайн совместными усилиями *как понравиться всем, не потеряв своего лица*

Провести редизайн коммерческого сайта, уже завоевавшего верхние строчки профильных рейтингов,—рискованное мероприятие. Актуализировать образ ресурса и привести его функционал в соответствие с современными требованиями бизнеса поможет плотное сотрудничество со всеми группами заинтересованных лиц.

Феликс Бланко

*старший менеджер
по дизайну AutoTrader.com¹,
Атланта, США*

БОЛЕЕ десяти лет компания AutoTrader.com выступает в авангарде интернет-направления автомобильной розницы. Ей принадлежит крупнейший сайт рекламных объявлений, который завоевал популярность среди рекламодателей и покупателей автомобилей.

За прошедшие годы менялся контент ресурса, добавлялись новые сервисы, однако структура оставалась неизменной. Со временем она стала затруднять управление приоритетами при формировании контента. Тесты на юзабилити и конкурент-

ный анализ стали количественными и качественными доказательствами необходимости ее пересмотра.

Редизайн коммерческого ресурса надо делать осторожно, поскольку существует риск не достичь прежних **технических показателей**—направления потоков и трафика. Другая проблема—соответствие ожиданиям существующего круга пользователей. Исследования подтверждают, что посетители часто оценивают веб-сайт на основе впечатлений от его визуальной составляющей. Ориентируясь на собственные вкусы,

1 AUTOTRADER.COM—один из лидеров на рынке онлайн-объявлений о продаже новых и подержанных автомобилей в Северной Америке. Компания создана в 1998 г. в Атланте, Джорджия, США. Листинг сайта насчитывает более 3 млн автомобилей, выставленных на продажу. Сайт привлекает более 15 млн уникальных посетителей ежедневно.

они могут оставаться на привычном сайте или уйти с него в поисках чего-то лучшего.

Перед исполнителями стояли проблемы, характерные для дизайнерских групп любой компании. В нашем случае успеху проекта способствовало наличие четкой дизайн-стратегии, которая сочеталась со стратегией развития бренда и бизнес-стратегией компании.

ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНД

Вопрос, обращаться к услугам независимой компании или сосредоточиться только на внутренних ресурсах, решили легко. С одной стороны, внешний подрядчик, ко-

участвуют как минимум три группы фигурантов. Это проектировщики, дизайнеры и так называемые стейкхолдеры—представители разных заинтересованных в проекте групп. Формально они могут составить три рабочие команды.

Проектная команда—группа сотрудников, непосредственно занятых в проекте. Они могут относиться к совершенно разным подразделениям: товарному департаменту, проектному управлению, управлению исследований, маркетинга и информационных технологий. В соответствии с их представлениями о будущем ресурса и проводился редизайн домашней страницы.

Команда дизайнеров фактически входила в проектную команду. Она включала дизайнеров-интерактивщиков, графических дизайнеров, копирайтеров, экспертов по юзабилити. Команда отвечала за креативную часть проекта. Возглавлял ее креативный директор.

В роли клиента выступала **команда стейкхолдеров**. В нее вошли

бы просто тратой средств. Обновленный сайт, по замыслу, должен:

- ☐ активнее привлекать потребителей;
- ☐ увеличить количество имеющих значение действий на сайте—поисков, откликов баннера и входящих телефонных звонков;
- ☐ сделать сайт более удобным;
- ☐ увеличить показатели лояльности аудитории;
- ☐ увеличить воздействие бренда на потребителей.

Для этого необходима интеграция четырех компонентов: стратегии бизнеса, стратегии дизайна, стратегии развития бренда и обратной связи с пользователями. Лучше понять суть каждого помогло предварительное исследование.

ИЗУЧЕНИЕ СТЕЙКХОЛДЕРА

Первую часть исследования составили **интервью с ключевыми стейкхолдерами**, представляющими различные типы бизнеса. Они помогли понять, каким задачам необходимо уделить приоритетное внимание. По результатам интервью мы выработали контрактные обязательства между партнерами, которые учитывались при разработке бизнес-стратегии.

Параллельно прошло другое исследование: **выясняли, какие части ресурса требуют наибольшего внимания**. Нужно было выявить действия по купле-продаже, которые покупатели и продавцы готовы совершать непосредственно на сайте автомобильных рекламных объявлений.

На разных стадиях проекта проводились и дополнительные маркетинговые исследования. Их результаты легли в основу многих разработок и находок.

ОСОЗНАНИЕ БРЕНДА

Одной из важнейших задач руководство считало **сохранение прием-**

Масштабный редизайн интернет-ресурса—процесс, в котором участвуют три группы: проектировщики, дизайнеры и стейкхолдеры—представители разных заинтересованных в проекте групп.

нечно, принес бы свежий взгляд на дизайн домашней страницы. Над ним не довели бы предыдущие достижения или внутренняя политика компании. С другой стороны, осведомленность о взаимоотношениях внутри компании, представленной на домашней странице, расценивалась как важный козырь команды. «Свои люди» могут быстрее реагировать на изменения внутри компании и способны максимально использовать их.

Масштабный редизайн интернет-ресурса—процесс, в котором

директоры и вице-президенты рекламных компаний, посреднических и торговых фирм, потребительских служб. Эти организации заинтересованы в работе AutoTrader.com как системного, инфраструктурного рыночного игрока.

Все три команды были сформированы, и началась работа.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ

Перед участниками проекта были поставлены стратегические цели, без достижения которых редизайн был

ственности бренда компании. Поэтому команде дизайнеров предстояло увязать новый облик сайта со стратегией развития бизнеса AutoTrader.com. Ведь в последние годы стремительное развитие интернет-направления привело к тому, что корпоративный бренд стал по-разному позиционироваться в печатных и электронных СМИ.

Мы включили сотрудников отдела маркетинга в расширенный состав проектной команды, чтобы объяснить всем ее членам сущность бренда AutoTrader.com. Для одних специалистов, недавно вошедших в штат или внештатных, это была новая полезная информация. Для других—возможность лучше понять идеологию работы. Команда изучила обещания, атрибуты, сущность и собственный «голос» бренда—эмоциональную идентификацию, ясно различимую на фоне ему подобных.

Мы провели серию «собраний под настроение», где старались сделать эти ценности общими для участников проекта. Обсуждались и дизайнерские решения: цвет, текстура, форма, другие элементы. Копирайтеры дали определения и краткие описания атрибутов бренда, чтобы дизайнеры смогли выразить их визуальными средствами. Результаты этих собраний были протестированы на фокус-группах, в которые вошли представители внутренней и внешней аудиторий.

РАЗРАБОТКА ДОКУМЕНТАЦИИ

Когда проектная команда получила представление о стратегии развития бизнеса и четко поняла сущность бренда, она разработала документы, регламентирующие последующие действия: план проекта, бизнес-стратегия и дизайн-бриф (отражал бизнес-требования, которым должны соответствовать действия разработчиков). В разработке дизайн-брифа участвовал продакт-менеджер. Од-

новременно команда дизайнеров провела серию мозговых штурмов, что позволило каждому участнику почувствовать себя частью команды.

МЕТАФОРЫ И ТЕМЫ

Команда дизайнеров не просто рисовала и создавала приятный глазу дизайн, а разрабатывала собственную дизайн-стратегию (таблица 1), основанную на подборе метафор и тем. Метафора—это прием, используемый для сравнения двух объектов, когда один замещается другим. Подобных образов, которые отражали бы сущность работы пользователей с сайтом, визуализаторы придумали более 300. В основе их поиска был вопрос: какими нас хотят видеть клиенты? Например, сайт можно воспринимать как энциклопедию или как консьержа, который поможет найти то, что ищет клиент.

Метафоры были поделены на три основные категории—темы: «мы делаем это для вас», «мы делаем это вместе» и «вы делаете это сами». Каждую из них сопровождали словесные описания, положенные в основу об-

кие подборки изображений. У них появилось понимание образов, соответствующих восприятию аудитории. Во многих скетчах логика дизайнеров отвечала логике пользователей сайта.

РАЗРАБОТКА СТРУКТУРНОЙ СХЕМЫ

Параллельно с созданием визуальных коллажей интерактивные дизайнеры создавали «лэйауты»—общие схемы страниц, основанные на метафорах. Например, если за основу бралась «энциклопедия», то общая схема должна отражать постоянную доступность нужной информации для пользователя.

Одним из требований к дизайну было привести к общему знаменателю обозначенные ранее темы: «мы делаем это для вас», «мы делаем это вместе» и «вы делаете это сами». Кроме их общих параметров до сведения интерактивных дизайнеров были доведены требования бизнеса. Они содержали детальные спецификации и описывали ожидания команды стейкхолдеров. Последняя сотрудничала с проектной

Команда дизайнеров не просто создавала приятный глазу дизайн, а разрабатывала собственную дизайн-стратегию, основанную на подборе метафор и тем, которых было придумано более 300.

разов. Из них составили коллажи, уже визуально отражающие сущность каждой темы. Фокус-группы помогли отобрать наиболее удачные концепции. Например, для темы «мы делаем это для вас» они основывались на описаниях: ясный, удобный, эффективный, гостеприимный, хорошо информированный, знающий, разносторонний, классный. Их выражали метафоры: консьерж, дворецкий, служба работы с клиентами.

По результатам исследования дизайнеры переработали тематичес-

кой командой на стадии утверждения и анализа результатов каждого этапа. Интерактивные дизайнеры работали в тесном контакте с менеджером по продукции, чтобы их действия отвечали требованиям бизнеса.

ВЗГЛЯД И ВОСПРИЯТИЕ, ГОЛОС И СТИЛЬ

Пока интерактивные дизайнеры разрабатывали каркас сайта, специалисты-графики создавали набор визуальных средств на основе коллажей. Каждый из них содержал визуальное

ТАБЛИЦА 1



Примечание

Визуальные дизайнеры и копирайтеры создавали сообщения о бренде, а интерактивные дизайнеры обращали основное внимание на требования бизнеса. Когда эти концепции были приведены к общему знаменателю, компьютеры, на которых располагается домашняя страница, были подготовлены и использованы для тестирования.

Схема разработки дизайн-стратегии

основа—параллельные действия команды дизайнеров и проектной команды, ориентированные на одинаковые темы и метафоры

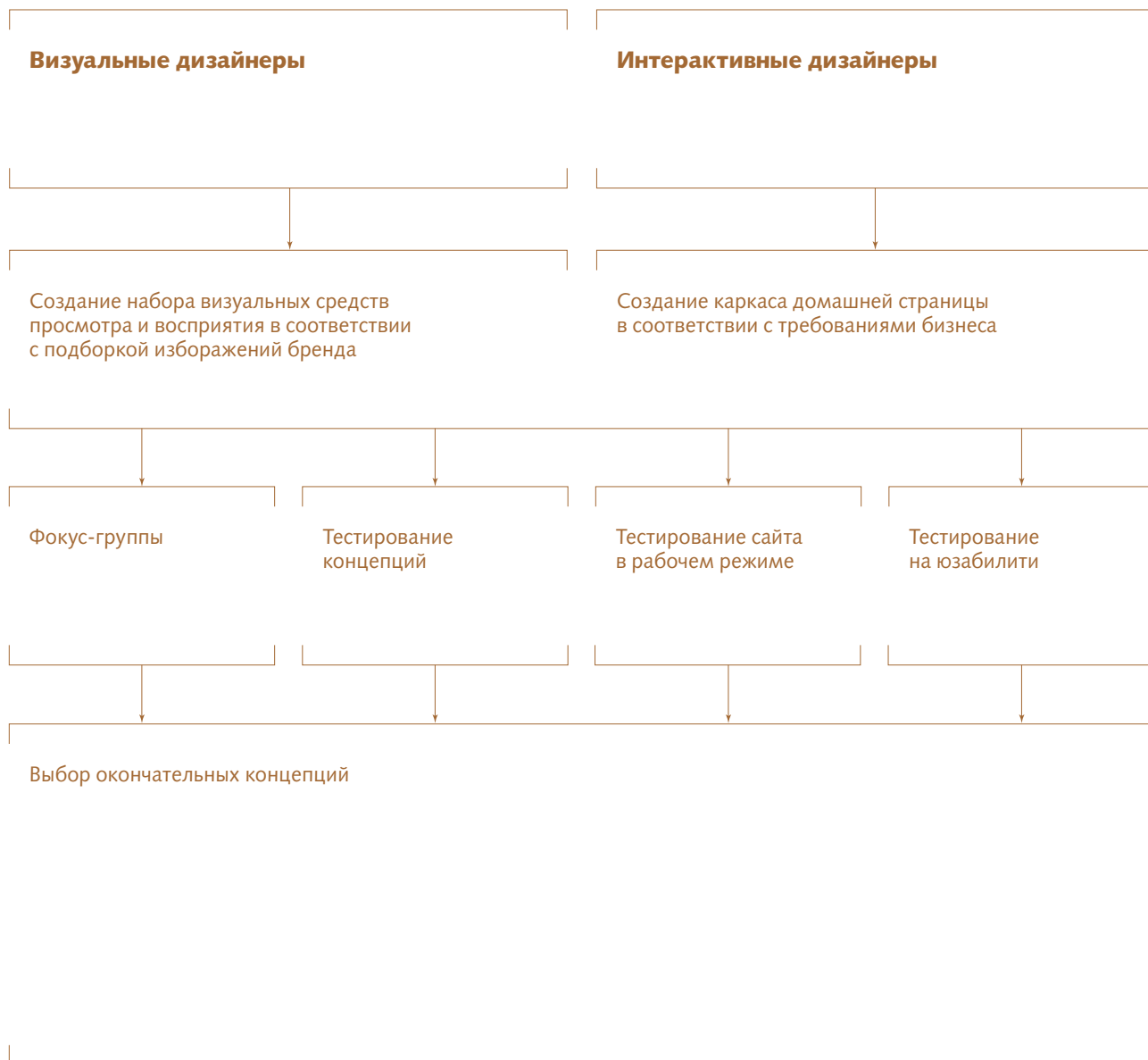


ТАБЛИЦА 2

Виды исследований в процессе редизайна и их цели

методология исследования включала количественный и качественный анализ, тестирование сайта в рабочем режиме

Вид исследования	Вопросы, на которые необходимо ответить
Тестирование на юзабилити	☐ Каким может быть интуитивное решение для визуального дизайна, общей схемы, графики, копирайта и функционала? ☐ Насколько дизайн отвечает задачам бизнеса?
Фокус-группы	☐ Соответствуют ли визуальные концепции ожиданиям и нуждам потребителей? ☐ Как концепции соотносятся с существующими дизайнерскими решениями? ☐ Насколько каждая концепция отражает сущность бренда? ☐ Насколько тесно атрибуты бренда связаны между собой?
Тестирование концепций	☐ Как концепции вписываются в конкурентную среду и как соотносятся с существующей домашней страницей компании? ☐ Каковы предпочтения потребителей и как они согласуются с брендом компании?
Тестирование сайта в рабочем режиме	☐ Как отобранные концепции функционируют в режиме реальной работы? ☐ Отвечает ли новый дизайн основным количественным показателям?

толкование клавиш, таблиц, иконок и цветовой палитры, которые представляли выбранную тему. Эволюция системы визуального дизайна была отделена от разработки каркасов, что позволило исключить любые возможные отклонения в восприятии тем.

В это время **визуальные дизайнеры** работали над различными концепциями представления каждой темы и характеризующих их метафор. К работе подключили **копирайтеров**, которые должны были подтвердить, что голос и стиль были приняты во внимание во всех трех темах. Поскольку голос и стиль—часть стратегии развития бренда, очень важным был контакт копирайтеров с отделом маркетинга. Голос и стиль компании должен быть отражен во всех трех концепциях, представленных команде стейкхолдеров.

Помимо поддержки указанных концепций, копирайтеры должны были **составить ключевые сообщения каждого подразделения компании**. После интервью с продакт-менеджерами и стейкхолдерами направлений они составили минимальные наборы слов, которые соответствовали специфике их работы.

«Голос» и стиль должны быть ясными в значениях функционала сайта и текстов, поддерживать дизайнерские решения для домашней страницы, обеспечивая удобную навигацию с учетом пользовательского опыта в купле-продаже автомобилей. Эта работа была основной для всего проекта редизайна домашней страницы.

ПРИВЕДЕНИЕ К ОБЩЕМУ ЗНАМЕНАТЕЛЮ

Наконец, проект подошел к главной стадии. Когда визуальная, интерактивная и контентная составляющие были сведены воедино, у команды появилось ощущение, что задача выполнена. После анализа дизайн-проектов на предмет внесения в них

незначительных изменений они были представлены команде стейкхолдеров. Надо было убедиться, что разработки дизайнеров соответствуют ожиданиям компании, чтобы перейти к следующим стадиям.

Встреча с командой стейкхолдеров прошла удачно. После доклада руководства концепции были незначительно доработаны для тестирования в фокус-группах в ряде городов США. Для этого теста были выбраны города Шарлотт, Чикаго и Сиэтл. Результаты сессий записывались и отсылались в головной офис компании AutoTrader.com в Атланте (таблица 2).

Первые тесты носили демонстрационный характер, участники не могли реально взаимодействовать с прототипами. Аудитории было предложено ответить, какие концепции соответствуют поставленным задачам, какие средства предпочтительнее и какая концепция наиболее проста в использовании. Модератор демонстрировал их на широком экране и ждал реакции аудитории. Ни одна представленная концепция

росы, первоначально оставшиеся за рамками рассмотрения, исключались разработки, получившие отрицательные отзывы. Дизайнеры должны были оставаться гибкими и уверенными в себе, чтобы выдерживать сроки и соответствовать требованиям к проекту.

Обрабатывая поступающие отзывы, дизайнеры, трудившиеся над одной концепцией, поневоле вступали на «территорию» других разработок. Благодаря этому, все концепции получали свежие идеи. Это также позволило избежать проявлений собственника и влияния личных амбиций.

Когда изменения по результатам фокус-групп были внесены, увеличился поток откликов от руководства и стейкхолдеров. Теперь первоочередной целью стал компромисс между различными структурными подразделениями. После его достижения начался второй этап работы с фокус-группами—в Далласе и Чикаго. Затем были созданы прототипы, точно воспроизводящие действующий сайт. Их тестировали

Ни одна представленная концепция не имела связи с брендом, что позволило аудитории быть беспристрастной и избежать предвзятости мнений.

не имела связи с брендом, что позволило аудитории быть беспристрастной и избежать предвзятости мнений. Иногда на последних стадиях теста аудитории предлагалось ответить на вопрос, какие сайты в сфере купли-продажи автомобилей они бы выбрали. Два из трех участников опроса в первую очередь вспоминали компанию AutoTrader.com.

ПОСЛЕДНИЕ ФИЛЬТРЫ

По мере тестирования концепции дорабатывались. Поднимались воп-

уже в рабочем режиме, путем перенаправления на них 15% реального трафика на первой стадии и 30%—на второй. По результатам анализа поведения пользователей оставили всего две финальные концепции. Затем команда разработчиков представила свои рекомендации руководству и стейкхолдерам. На последнем совещании было принято окончательное решение, и компания AutoTrader.com утвердила дизайн своей домашней страницы, что стало значительным этапом в эволюции бренда. ☞

практика: 3D-ролик

Гибкость системы менеджмента на примере студии компьютерной графики

Креативная студия, как участник рынка, должна быть готова к разным ролям. Иногда она выступает как единственный подрядчик, иногда—как генеральный. Бывает, что работает и как субподрядчик параллельно с другими исполнителями. Схемы организации работ внутри студии должны подходить для любого амплуа.

Дмитрий Ватулин

*исполнительный директор
Лаборатории компьютерной
графики United 3D Labs¹,
Москва*

С ЧЕГО начинается работа над проектом? С обращения клиента и предварительных переговоров. Для этого этапа существуют два основных сценария, которые разыгрываются в зависимости от нужд и типов конкретных клиентов. Они бывают разные. Одни просят «сделать красиво», у других есть четкое понимание и детальный план того, что они хотят. Одни ждут свежих, ярких идей, другие хотят беспрекословного воплощения своих.

Заказчики обращаются в студию по телефону, по электронной почте,

реже приходят лично. Любое обращение принимает менеджер по работе с клиентами, в обязанности которого входит составление брифа. В некоторых случаях заказчик сразу присылает техническое задание (ТЗ), тогда после согласования сроков и стоимости проект незамедлительно переходит в производство.

Впрочем, чаще клиент не может сразу четко сформулировать свои пожелания, а готов выслушать встречные идеи. В этом случае бриф попадает к креативному директору—генератору идей, а па-

1 UNITED 3D LABS— студия компьютерной графики, основанная в Москве в 2009 г. Клиенты: Министерство промышленности и торговли РФ, «Транснефть», «Связной», Сбербанк РФ, Japan Tobacco Int. (JTI) и др. штат—25 сотрудников.

2 QUESTA MEDIA— рекламное агентство полного цикла, основанное в Москве в 2004 г. Клиенты: M.Craig & Company, LiLT Entertainment, Denta House, MoneyGram и др.

раллельно—к менеджеру проекта. Последний должен сориентировать клиента по срокам и форме воплощения этих идей.

Обычно мы вырабатываем несколько вариантов выполнения заказа, на основе которых менеджер по работе с клиентами готовит презентацию и формирует коммерческое предложение. В ходе встречи, на которой часто присутствует и креативный директор, который способен сразу дать пояснения и выслушать пожелания заказчика, формируется техническое задание. Оно и направляется в производство.

РАСПИСАНИЕ ШТАТНОЕ И ВНЕШТАТНОЕ

В штате студии трудятся специалисты всех необходимых направлений для одновременного выполнения нескольких проектов собственными силами—работают у нас обычно около 25 человек. На некоторые работы привлекаем фрилансеров, с которыми сотрудничаем долгое время. Они, как правило, непосредственно исполняют работы: аниматоры, моделлеры, компьютерные художники, к их услугам мы обращаемся на проектах, которые не успеваем выполнить собственными силами. **Вся креативная работа осуществляется силами штатных сотрудников.** Руководят работами также штатные специалисты: креативный директор, менеджеры проектов и супервайзеры. Вот в таком составе стараемся работать (схема на с. 42).

СКОЛКОВО—В ШАНХАЙ

Каждый клиентский проект, конечно, штука сугубо индивидуальная, универсальных алгоритмов тут быть не может. Вот, например, как воплощался в жизнь один из последних наших крупных проектов—ролик «Россия: от Аркаима до Сколково». Агентству Questa Media², генеральному подрядчику Министерства промышленности и торговли Российской Федерации, требовался ролик, который стал бы центральной медийной презентацией российского павильона на всемирной выставке достижений EXPO 2010 в Шанхае. Задача стояла следующая: за 11 минут показать множество достижений российской науки и промышленности—с глубокой старины до современности.

Клиент пришел не с пустыми руками—принес основную идею будущего ролика, необходимый хронометраж, а также поставил жесткие сроки на выполнение работы. Впрочем, когда бриф изучили креативный директор студии и менеджер проекта, выяснилось, что сценарий

ведение к клиенту. Нам не пришлось договариваться с министерством: агентство Questa Media выступало прямым представителем госзаказчика, текущие рабочие моменты обсуждались с ним, а в министерстве утверждались лишь главные этапы проекта. Когда согласованный проект вернулся к нам, пройдя все инстанции, он сразу был запущен в производство (таблица на с. 44).

ВОЛШЕБНАЯ АСУП

В производстве все проекты похожи. Порядок организации работ в каждом случае выбирается сообразно конкретной ситуации, однако общие принципы остаются неизменными. Универсальный пайплан внутри коллектива строится на основе автоматизированной системы управления проектами (АСУП). Ее написали наши программисты, исходя из наших требований. Она позволяет не только ставить задачи поэтапно каждому исполнителю, но и следить за их выполнением, а также, что очень важно в работе с заказчиком,



Дмитрий Ватулин

Возраст 39 лет

Образование Высшее

Как долго в отрасли в рекламе 7 лет, в CG 3 года

Профессиональная гордость

Создание рекламного агентства SOLEANS и Лаборатории компьютерной графики United 3D Labs

Увлечения

Работа

Самый авторитетный персонаж

Нельсон Холилала Мандела

Задача стояла следующая: за 11 минут показать множество достижений российской науки и промышленности—с глубокой старины до современности.

нуждается в коррективах. Указанный хронометраж не вмещал большое количество информации, она неизбежно сместится, станет сложной для восприятия, особенно для иностранцев.

Заказчика удалось убедить в целесообразности изменений. В итоге решили остановиться на важнейших исторических вехах, а также сократить хронометраж ролика до семи минут. Менеджер проекта доработал и согласовал исправленный вариант концепции, который ушел на утверж-

вносить в текущий проект правки и пожелания клиента в режиме реального времени.

После утверждения ТЗ вся необходимая информация заносится в общую схему, где она конкретизируется по исполнителям, а также контролируется по срокам и качеству работы. Многие считают, что такие сложные системы не оправдывают себя—подумаешь, экое сложное производство, студия компьютерной графики! Но все не так просто. Над одним проектом одновременно

СХЕМА

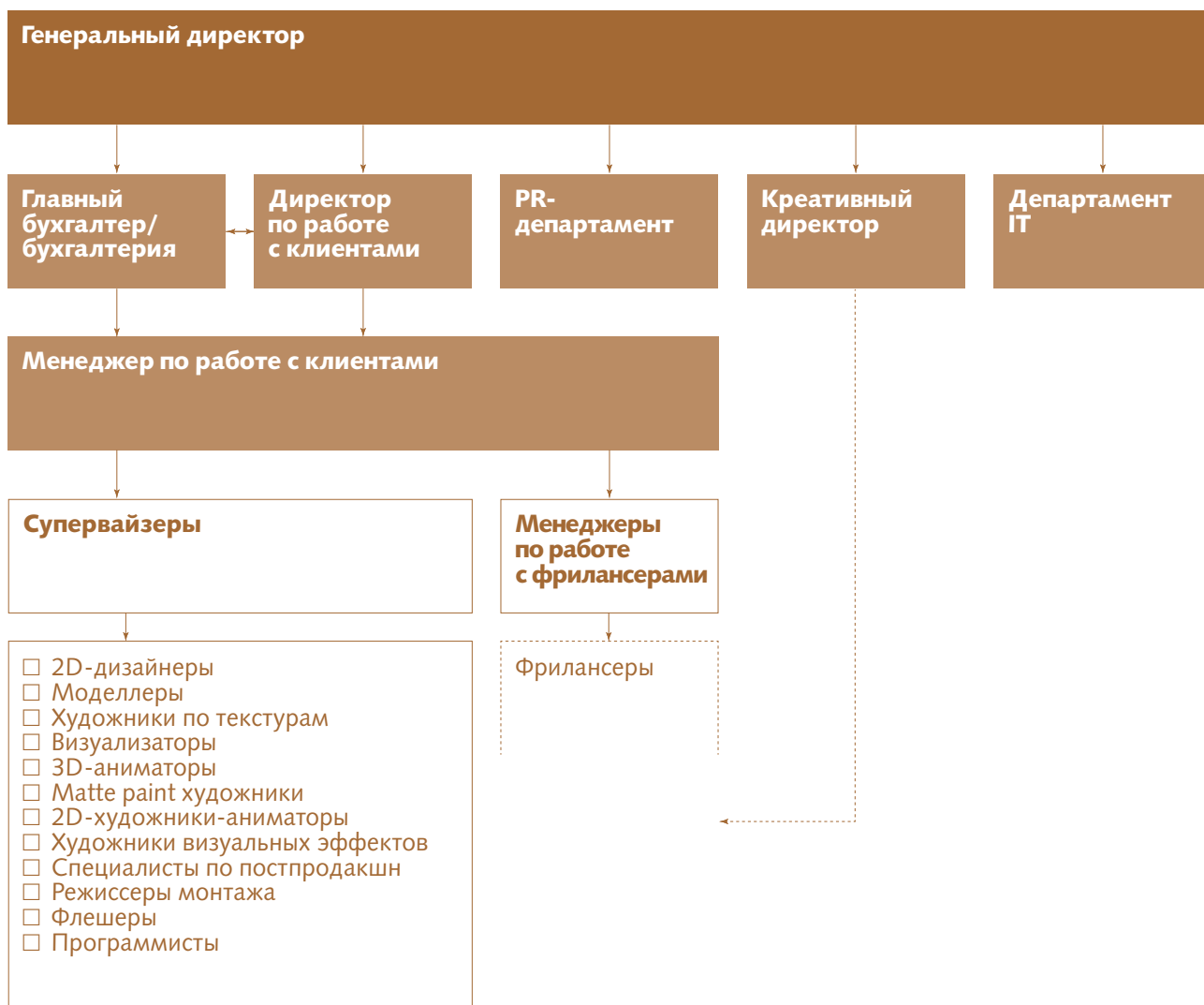


Примечание

Состав руководителей проектов и менеджеров, как правило, остается неизменным, а количество штатных исполнителей работ может меняться. Это связано как с обычной текучкой кадров, так и с тем обстоятельством, что многие сотрудники имеют навыки по нескольким специальностям: например, 2D-дизайнера и художника по текстурам, режиссера монтажа и специалиста по постпродакшн.

Схема организации студии компьютерной графики

общее количество специалистов составляет 20–25 человек



работает очень много специалистов, причем в работу каждого из них могут вноситься коррективы: скажем, клиенту не понравился оттенок неба на картинке или динамика движения анимированной птицы. Ситуаций таких много, без системы учета и контроля слаженная работа множества людей может быстро превратиться в хаос.

Каждый проект координируют, в первую очередь, менеджер проекта («бригадир») и креативный директор. Количество остальных специалистов зависит от сложности работ и, теоретически, может быть неограниченным. В автоматизированной системе управления передается только текстовая информация, все файлы хранятся на серверах. Трафик нашу систему не застопорит.

РОЛИК «ВЧЕРНЕ»

Когда на руках у нас было готовое ТЗ по проекту «Россия: от Аркаима до Сколково», **сценарист подготовил сценарий видео с хронометражем, а креативный директор принял**

нормить время и нервы в будущем. Разумеется, клиент контролирует выполнение заказа на всех важнейших стадиях, но чем больше их будет на начальных этапах, тем быстрее и качественнее будет строиться весь дальнейший процесс.

После утверждения сценария и раскадровки менеджер проекта с креативным директором **сформулировали задачи для супервайзера, эдакого «бригадира» нашей компьютерной «стройки».** Он координирует работу по созданию отдельных эпизодов видеоролика—«шотов». Каждый шот—результат работы моделлера, аниматора, художника «задников» (matte paint), а также специалистов по визуальным эффектам и по сетапу—«настройке» персонажей.

Команда каждого конкретного проекта формируется из оптимально подходящих для него специалистов. Если таковые заняты на других работах, менеджеры по возможности производят ротацию заказов внутри компании, чтобы высвободить время у нужных людей. Если вдруг и это невозможно,

Разумеется, клиент контролирует выполнение заказа на всех важнейших стадиях, но чем больше их на начальных этапах, тем быстрее и качественнее будет строиться весь дальнейший процесс.

за изготовление раскадровки—черновых набросков будущего ролика. За подобными услугами мы обращаемся обычно к проверенным фрилансерам. Их работой управляют менеджер по работе с внештатными сотрудниками и собственно креативный директор. Готовая раскадровка и подробный посекундный сценарий отправились на утверждение к клиенту.

Комментарии и правки клиента при запуске проекта на этом этапе очень важны: они позволяют сэко-

что бывает редко, приходится обсуждать с заказчиком возможность продления сроков. Это мы считаем меньшим злом, чем ситуацию, когда, скажем, аниматор делает работу моделлера, и наоборот. Когда команда собрана, супервайзер при помощи АСУП ставит членам команды индивидуальные задачи.

РОЖДЕНИЕ ЧИСТОВОГО ВАРИАНТА

Готовые черновые шоты попадают в руки еще одного важного специа-

Повелитель фрилансеров

менеджер по работе с внештатными сотрудниками

Общение и координация фрилансеров—задача менеджера по работе с внештатными сотрудниками. Он появляется на сцене, если супервайзер проекта принимает решение о невозможности или нецелесообразности выполнять те или иные работы силами штатных специалистов. Удаленные работники получают доступ в свой раздел АСУП, к ним на почтовый ящик своевременно приходят автоматические уведомления о ходе работы, комментарии супервайзера проекта и т. д.

Таким образом параллельно создается несколько черновых шотов одновременно. В руководстве на этом этапе работы, помимо супервайзера проекта, активно принимает участие креативный директор—он вносит творческие правки в работу специалистов, а супервайзер следит за соблюдением сроков и дает рекомендации по технике исполнения.

ТАБЛИЦА

Создание ролика для проекта «Россия: от Аркаима до Сколково»

этапы, сроки, исполнители

Этап/длительность	Действия в рамках этапа	Исполнители, ответственные
Брифинг 3 дня	Обсуждение техзадания с клиентом, встречи, подготовка нескольких вариантов выполнения заказа, презентации и коммерческого предложения	Креативный директор, менеджер по работе с клиентами Со стороны клиента: топ-менеджмент. Это исключительный случай: ввиду особой важности проекта руководство Questa Media лично контролировало выполнение работы. На этом этапе общаемся с бренд-менеджерами, сотрудниками рекламного, маркетингового, PR-отделов
Производство ролика 2 дня	Подготовка сценария видео с хронометражем, изготовление раскадровки ролика	Сценарист, креативный директор, менеджер по работе с внештатными сотрудниками, фрилансеры
Согласование сценария и раскадровки ролика 2 дня	Собственно, согласование	Менеджер проекта
Создание шотов 5 дней	Разработка сюжетной последовательности шотов, черновое видео	Супервайзер, моделлер, аниматор, художник «задников», специалист по цифровым спецэффектам, мастер по сетапу, фрилансеры
Монтаж шотов в ролик 1 день	Монтаж шотов в единое целое	Режиссер монтажа, художник по визуальным эффектам
Согласование чернового варианта ролика 1 день	Собственно, согласование	Менеджер проекта, креативный директор
Сборка ролика «на чистовую» 3 дня	Просчитывание каждого шота будущего видео на компьютерной ферме, формирование финального ролика	Режиссер монтажа
Постпродакшн 2 дня	Доработка мелочей, цветокоррекция ролика	Художник по визуальным эффектам, специалисты постпродакшн
Сдача ролика, закрытие проекта 1 день	Сам процесс сдачи ролика и подписание бухгалтерских документов (акт сдачи-приемки и т.д.)	Менеджер проекта

листа—режиссера монтажа. Он формирует из них предварительный вариант ролика в соответствии со сценарием и хронометражем, следит за органичной сменой этих шотов в теле будущего мини-фильма. Помогает режиссеру монтажа художник по визуальным эффектам: он технически совмещает эпизоды, анимирует надписи, статичные объекты—в общем, добавляет всевозможные «вкусы».

Смонтированный из предварительных шотов и художественно обработанный ролик снова направляют клиенту на утверждение. Клиент вносит пожелания и правки как по всей аниматике, так и по конкретным шотам. И вот заказчик доволен картиной будущего видео. Супервайзер проекта ставит задачу по сборке ролика «на чистовую». Каждый шот будущего видео отдельно просчитывается на мощной компьютерной ферме и отправляется к режиссеру монтажа, который формирует финальный ролик. После этого за работу вновь принимается художник

ФИЗИКИ И ЛИРИКИ

Все красиво выглядит в управленческих схемах, но было бы лукавством заявить, что работа студии компьютерной графики проходит без разногласий и конфликтов. Их, впрочем, можно рассматривать как обязательную составляющую работы здорового творческого коллектива. Главный подобный конфликт у нас традиционен, он возникает между «лириком» и «физиком», точнее—между креативным директором и руководителем проекта. Один стремится сделать работу художественной, другой—такой, что понравится клиенту.

Не всегда их видения совпадают. Если клиент настаивает на таком варианте исполнения заказа, которое можно считать слабым в художественном плане, тогда креативный директор старается подробно, на примерах, объяснить руководителю проекта и клиенту, почему лучше сделать иначе. Иногда это удается, а иногда нет, тогда руководитель проекта просит креативного директора закрыть глаза на худо-

Если переработки неизбежны

создайте непринужденную атмосферу

Наш главный ресурс—человек, но и сложности—человеческие. А люди не станки. Они, например, устают. Так, для выполнения одного трудоемкого заказа пришлось просить наших художников и моделлеров выйти на работу в выходной день. Наши ребята и так, бывает, работают по 12 часов, а тут еще такой «подарочек»...

Конечно, мы практикуем премирование, за все переработки сотрудники получают материальную компенсацию. Но если уж вы просите сотрудников поработать в неоговоренное время, то и работу такую обставьте небудничными деталями. Заказывая, скажем, в офис горячий обед, не забудьте подчеркнуть его «неформальность»: например, угостите сотрудников пивом. Если делать это, не особо усердствуя, то маленькая радость и работе не повредит, и разрядит обстановку неизбежного недовольства, расположив к дружескому, неформальному общению. Наш супервайзер в описываемом случае так и сделал: после обеда работа пошла веселее, и к вечеру, на радость клиента, заказ был готов.

До драки, конечно, не доходит, но разборки физика и лирика бывают горячими и шумными. Впрочем, мы считаем это нормальными производственными отношениями.

по визуальным эффектам, а также специалисты постпродакшн—они наводят последний глянец, дорабатывают мелочи и делают необходимую цветокоррекцию.

Результатом работы по проекту «Россия: от Аркаима до Сколково» стал ролик-презентация, занявший центральное место на экспозиции «Россия» Всемирной выставки EXPO 2010. За время экспозиции гостями российского павильона стали несколько десятков миллионов человек со всех концов света.

жественные недочеты проекта и помочь выполнить его максимально качественно в рамках выбранной концепции.

До драки, конечно, не доходит, но разборки физика и лирика бывают горячими и шумными. Впрочем, мы считаем это нормальными производственными отношениями, ведь истина, как известно, рождается в споре. ☞

Разработка дизайна стратегического назначения

*новое качество работы
и построение рабочих
процессов*

Задача

Добиться успеха компании, позиционирующей себя как «студия стратегического дизайна».

Решение

Пересмотреть систему управления рабочими процессами и модель взаимодействия с заказчиком.

Аксель Колашник

*профессор CI/CD/брендинга
в Институте Маннгейма,
соучредитель*

Елена Дель

*дизайнер, соучредитель
студии The Relevant Set¹,
Берлин*

56 Авторская ниша на массовом рынке

61 Партнеры с разных рынков

ДЛЯ НАЧАЛА—добрый совет стратегическому дизайнеру: никогда не начинать работу с создания логотипа. **Стратегический дизайн** охватывает все возможные грани коммуникации, выходит за рамки отдельных прикладных задач и способов их решения. Здесь речь идет не об упаковке продукта, плакате, годовом отчете или веб-странице, а о комплексной коммуникации марки продукта, предприятия или организации. Обо всем сразу.

Для бренда важны его дифференциация и позиционирование, а также

рациональные преимущества и эмоции. Важны его правдоподобность и построение взаимосвязей. Сфера ответственности стратегического дизайна начинается с поиска корпоративного стиля (corporate identity) и резервов развития бренда—задолго до того, как к делу подключается дизайн коммуникационный.

КАЧЕСТВА ДИЗАЙНЕРА-СТРАТЕГА

Стратегический дизайнер сопровождает клиентов на всем протяжении их проектов. Это может означать годы совместной деятельности: начиная

1
THE RELEVANT SET—
дизайн-студия,
основанная в Берлине
в 2002 г. Клиенты:
немецкий отдел
организации по
оказанию помощи Mé
decins Sans Frontières—
«Врачи без границ»
(лауреат Нобелевс-
кой премии мира), не-
мецкая часть УБКБ—
Агентство ООН по
делам беженцев и др.
Штат—от 5 до 15
человек в зависимо-
сти от проекта.

с развития стратегии, включая фазы формирования концепций, создания набросков, возможно, даже стадию быстрого прототипирования, вплоть до конкретного воплощения дизайнерских решений. Наши собственные проекты по корпоративному дизайну могут длиться от 2 до 5 лет (российский вариант работы над проектом см. в таблице на с. 50).

Сложность стратегических разработок определяется большим количеством вовлеченных сотрудников, участвующих подразделений и региональных представительств заказчика, наличием суббрендов и их ай-дентики. Одно только согласование дизайн-системы со всеми участни-

Стратегический дизайн всегда инициирует изменение систем—идет ли речь о марке, предприятии или некоммерческой организации. Разработчик должен быть в состоянии управлять переменами, которые он инициировал. Он должен сделать все, чтобы люди осознали свои надежды и желания, предубеждения и страхи. Он должен стараться распознавать и трансформировать структуры и процессы с большим потенциалом к оптимизации, уделяя должное внимание факторам, которые могут противодействовать предпринимаемым изменениям.

Поскольку ни один дизайнер, будь он хоть дважды стратегический, не сможет провести процесс трансформации в одиночку, особенно важными становятся такие качества, как умение сближаться с людьми и работать в тесном сотрудничестве. Трансформация—всегда результат сотрудничества многих людей. Конечно, в ходе трансформации речь пойдет и о логотипе. Но, как уже сказано: слоготипа не начинай. Никогда.

ПЕРВАЯ ВСТРЕЧА С КЛИЕНТОМ

На первой беседе с клиентом стратегический дизайнер должен составить представление о масштабности будущего проекта, понять, какие

Работа дизайнера—всегда вмешательство в устоявшиеся системы; столкновение с людьми и организациями, чьи отношения, процессы, символика уже давно сформированы.

ками с учетом всех интересов и требований может занять долгое время.

Поэтому важным качеством стратегического дизайнера становится выносливость. Он должен уметь генерировать и убедительно отстаивать собственную позицию, ведь его работа—всегда вмешательство в устоявшиеся системы с развитой внутренней коммуникацией; столкновение с людьми и организациями, чьи отношения, структуры, процессы, символика уже давно сформированы.

надежды и цели заказчика связаны с ним. Креатор должен постепенно проникать в мир клиента, собирать информацию о компетенциях, продукте, достижениях. А также о состоянии и динамике рынка, на котором действует игрок, об имеющихся и потенциальных конкурентах. При этом надо не забывать осведомиться об ожиданиях и желаниях конечных потребителей производимого продукта или услуги.

Вполне вероятно, что клиенту захочется узнать мнение стратегичес-



Аксель Колашник

Возраст 50 лет

Образование Профессор CI/CD/брендинга в Институте Маннгейма

Как долго в отрасли 19 лет

Профессиональная гордость

Adidas; Medecins Sans Frontieres; Boston Consulting Group; Lloyd Shoes; Mexx; Volkswagen; самая большая награда—довольный клиент, вторая большая награда—студенты, понявшие, что я имею в виду

Что нравится/не нравится

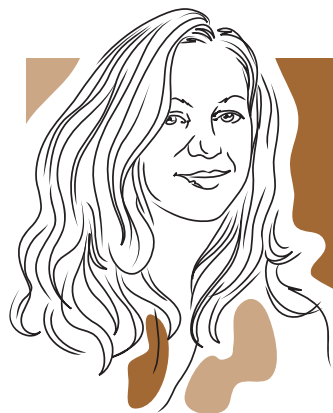
Люди, подходящие друг к другу с интересом/заносчивые дизайнеры, не понявшие сути проблемы и думающие, что знают больше клиента

Увлечения

Моё хобби—это моя профессия

Жизненное кредо

«Reality can be beaten with enough imagination» (Mark Twain)



Елена Дель

Возраст 33 года

Образование высшее; Bachelor of Arts, в данный момент «сбегу» над магистром

Как долго в отрасли 6 лет

Профессиональная гордость VIDA Paper Design Junior Award 2009

Что нравится/не нравится

Люди с нестандартным мышлением; солнце; Австралия—в целом, а особенно Сидней; вино из региона Pfalz; русская литературная классика и вообще русский язык/люди с негативным мышлением, холод

Увлечения

Люди, путешествия по свету

Жизненное кредо

If you understand everything, you must be misinformed (житейская мудрость)

2 SHEMANOFF VISUAL COMMUNICATIONS

—бренд-ин-
говое агентство,
основанное в 2005 г.
в Москве. Клиенты:
ЗАО «Микояновский
мясокомбинат»,
Vitek, «Окраина»,
«Русский фермер»,
«Архикамень», «Сне-
жана», кондитерская
фабрика «Сладуница»
и др. Штат—9 со-
трудников.

кого дизайнера об уже внедренных коммуникативных средствах и решениях. К этому вопросу нужно быть готовым. Разумный дизайнер, давая оценку работе своих предшественников, не станет их критиковать. Хотя, как правило, дизайнеры только так и реагируют. Помните, что клиент часто сам виновен в неудачном выборе дизайна. Поэтому критика уже реализованных решений часто становится прямой критикой самого клиента. К тому же клиенту важны не типографические детали (кернинг или размер шрифта), а коммуникативные методы, которыми можно добиться увеличения доли рынка, повышения оборота и прибыли. Клиент на первой беседе как бы задает стратегическому дизайнеру вопрос: «Будет ли мой товар лучше продаваться, если я закажу новый дизайн?»

Как правило, компетентный заказчик заранее составляет собственное представление о способностях дизайнера, приглашаемого на первую беседу. Вероятно, заказчик уже говорил с другими дизайнерами по поводу участия в проекте. И каждый из этих дизайнеров уверял, что именно он—идеальный кандидат для работы над заказом. В первой беседе заказчик хочет не только услышать о былых заслугах дизайнера, но и понять, насколько широко и комплексно этот дизайнер сможет подойти к решению поставленной задачи.

□ Может ли дизайнер правильно оценить масштабность и важность будущего проекта?

□ В состоянии ли он понять, как заказчик представляет себе перспективы развития?

Основной темой первой беседы вряд ли окажется дизайн в смысле конкретных оформительских решений, скорее—дизайн в самом широком смысле этого слова. Цель подобных контактов: создать основу для будущего воплощения визуальных решений; оценить их важнейшие параметры, а значит, оценить объем работ и необходимые для ее выполнения навыки.

С КЕМ ИМЕЮ ЧЕСТЬ?

Исполнителю важно понять статус представителя со стороны заказчика. Будет ли непосредственно он подписывать договор заказа и принимать по нему решения? Если собеседник не вправе принимать решения по таким вопросам, то необходимо настоять на встрече с фактическим ответственным лицом. В нашей студии, например, беседа с заказчиком, непосредственно принимающим решения,—необходимое условие работы над проектом.

Чем больше стратегическая важность проекта, тем более высокое место в организационной иерархии должно занимать ответственное за проект лицо. На первых этапах подготовки проектов по корпоративному стилю или по брендированию марок мы всегда настаиваем на беседе с владельцем, исполнительным директором или правлением фирмы. Важно помнить: если первая беседа с заказчиком будет провалена, то вряд ли стоит рассчитывать на второй шанс.

Как правило, одного разговора недостаточно, чтобы получить представление обо всех требованиях к проекту. Могут потребоваться и вто-

Комментарий

Скидки—благодарность, а не повод для торговли

Евгений Шеманов

генеральный директор Shemanoff visual communications², Москва

Бесплатный тендер—это бесплатный заказ. Мы не участвуем ни в каких тендерах—ни в платных, ни в бесплатных, так как я считаю, что любая работа должна быть полноценно оплачена согласно прейскуранту. Адекватный и здравомыслящий заказчик, знакомый с портфолио и коммерческим предложением агентства, в состоянии принять правильное решение при выборе партнера. Бывают, конечно, исключения. С некоторыми заказчиками мы работаем уже несколько лет, и наши отношения можно считать более чем партнерскими. Мы советуемся в бытовых мелочах, иногда вместе празднуем важные события, дарим подарки для души, а не для галочки. Мы дорожим этими взаимоотноше-

ниями, поэтому можем позволить себе иногда сделать любой (или почти любой) объем работы бесплатно независимо от текущей загрузки. При этом наши сотрудники продолжают получать полноценную зарплату, а коммерческие проекты выполняются строго по графику.

Такие взаимоотношения бывают, когда результат нашей работы помог продвинуть бизнес клиента на новый уровень развития. Благодарный заказчик, чувствуя экономическую целесообразность сотрудничества, уверенно продолжает размещать заказы в нашем агентстве. А мы, в свою очередь, можем проявить лояльность за оказанное доверие.

рая, и третья встречи. На начальном этапе часто требуется собрать рабочее совещание для обсуждения целей, масштабов проекта, а также его участников. На этих совещаниях обязательно должен присутствовать хотя бы один представитель правления или руководства, который потом в течение всей совместной работы будет выступать «куратором проекта». По результатам совещания должно быть составлено индивидуальное коммерческое предложение. Организация подобных рабочих совещаний—одна из стандартных услуг, оплата которой включается в итоговый счет.

ОСНОВЫ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ

Основная проблема нашей профессии в том, что в момент выставления предложения заказчику мы не можем представить конкретный конечный продукт и расхвалить его достоинства. Поэтому **особенно важно подробно описать и изобразить процесс тесного**

робный график ее выполнения должны быть представлены заказчику в понятной визуальной форме, чтобы он мог использовать эти материалы для внутрифирменного координирования и согласования.

Дизайн марки или организации не может родиться в безвоздушном пространстве. **Первая фаза проекта должна быть посвящена сбору и анализу информации о стратегии предприятия, его маркетинговой политике, предлагаемых товарах и услугах, ключевых компетенциях, целевых группах клиентов, конкурентах и о рынке в целом (трендах и динамике).** Необходимо выяснить организационную и коммуникационную структуру фирмы.

Эта основная информация, ее осмысление и составят основу для стратегического дизайна. То, что классический дизайнер и не подумает отнести к своей компетенции, стратег сочтет ценным сырьем для успешного достижения будущих целей. **Стратегический дизайн начинается с понимания интересов**

20-летний опыт работы с корпоративными клиентами показывает, что **готовых стандартных предложений по корпоративному дизайну не существует.**

Наше агентство не предоставляет клиентам скидок, а применяет дифференцированную тарифную сетку. Так, некоммерческие и неправительственные организации—например, лауреат Нобелевской премии мира «Врачи без границ» или немецкое подразделение УВКБ ООН по делам беженцев—оплачивают работы по ставке, составляющей 60% от ставки таких предприятий, как Lloyd Shoes GmbH, представители отрасли солнечной энергетики или производители медицинской техники.

В любом случае бесплатная работа, даже по заказам некоммерческих и неправительственных организаций, для нас принципиально исключена. Если клиент требует профессионально выполненной работы, то и мы ожидаем соответствующей оплаты труда. Дизайнеры должны избегать работы «для общественного блага», «для портфолио» или проектов, оплачиваемых по демпинговым ценам. К заказам, выполняемым задешево или бесплатно, и сами клиенты относятся без должного уважения.

Помните, что клиент часто сам виновен в неудачном выборе дизайна. Поэтому критика уже реализованных решений часто становится прямой критикой самого клиента.

сотрудничества с клиентом, который должен привести его к **намеченной цели.** Этот совместный путь должен быть четко разделен на этапы и содержать своего рода вехи—локальные цели, которые необходимо достигнуть.

Наличие жестких сроков, в которые должны быть выполнены, обсуждены и сданы определенные этапы проекта, создают у клиента уверенность, что долгий путь совместной работы будет успешно пройден до конца. Содержание работы и под-

группы людей, которая позже выступит **непосредственным потребителем дизайна**, а также ситуаций, в которых дизайн будет потребляться. Конкретные составляющие смеси всегда индивидуальны.

ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ПРОГРАММА

Коммерческое предложение, сделанное заказчику, должно быть составлено с учетом индивидуальных особенностей марки, предприятия или организации. Наш более чем

ПРИСТУПАЕМ К РАБОТЕ

Задача стратегического дизайнера—придать бренду, будь то марка продукта, услуги или целого предприятия, соответствующее их сути, привлекательное, узнаваемое оформление. Сильный бренд не подражает конкурентам и не пытается удовлетворить запросы своих потребителей. Сильный бренд сам задает масштабы для себя и конкуренции. Он создает систему координат и наполняет ее своим смыслом. Суть стратегического дизайна—не в бенчмаркинге, который сопоставит бренд клиента с другими брендами соответству-

ТАБЛИЦА

Российский вариант работы над проектом по разработке комплексной системы идентификации бренда*

Вид работ	Сроки	Особенности
Вариант 1. Построение платформы бренда	От 4 до 6 месяцев	На таких проектах при условии, что сторона клиента имеет «розничное», а не «оптовое» рыночное сознание, агентство отлично решает поставленные задачи, зарабатывает и поддерживает свою репутацию, получает удовольствие и неплохие деньги
☐ Позиционирование и коммуникационная концепция бренда	22–40 рабочих дней	
☐ Нейминг, изображение товарного знака, легенда, слоган и система визуальной идентификации бренда	От 66 до 92 рабочих дней (нейминг занимает 30–50 рабочих дней)	Нейминг предполагает разработку вариантов названий; проверку на патентную чистоту по базе данных ФИПС; определение свободных доменных имен в приоритетных доменных зонах; потребительские исследования и тестирование. Этот этап самый продолжительный. Работа ведется параллельно с остальными действиями по идентификации бренда
Вариант 2. Ребрендинг или «рефрешмент»	От 40 до 70 рабочих дней (в случае успеха)	Как правило, это долгие и тяжелые проекты. Самый мучительный этап—согласование первичных результатов работ. Обычно руководству предприятия жалко расстаться со «старым», а «новое» принять страшно. Рыночные реалии и современные потребительские мотивации часто воспринимаются через призму былых успехов бренда и личного отношения к нему отцов-основателей. Еще одна сложность: заказчик не склонен считать, что новый образ бренда требует нового позиционирования и коммуникационной концепции. И предложения агентства часто расцениваются как «развод на бабки». Для успеха проекта необходимо убедить «больного», что «одна таблетка» не поможет, необходимо «комплексное лечение». Бороться приходится за все: за деньги, за понимание, за идею. Агентство часто вынуждено жертвовать своим бюджетом ради получения адекватных результатов, чтобы сохранить профессиональную репутацию. Все сказанное характерно в основном для заказчиков российских и из стран СНГ. С мировыми брендами обычно работать проще



Примечание

* Информация предоставлена Алексеем Муразановым, управляющим партнером агентства BoxSide brand & package³.

3

BOXSIDE BRAND & PACKAGE

—брендинговое агентство, основанное в 1998 г. в Москве. Компания специализируется на создании, развитии и продвижении брендов на российский рынок продуктов и услуг массового потребления. Среди клиентов агентства: PepsiCo, Nutricia, Altadis, Nestle, Fazer Group,

Reckitt Benckiser, Wimm-Bill-Dann, Unimilk, Parmalat, «Газпром-Медиа», ГК «Веда», Asta Medica, Razgulay Group, Inverhouse Distillery Ltd, Akzo Nobel NV, «Донской табак», ТД «Арома» и др. Штат—12 сотрудников.

Вариант 3. «В отрыв»

У клиента нет бренда, он не собирается его строить; нет рыночной стратегии, он не озабочен ее созданием и формализацией. Он хочет просто «одеть» продукт или услугу

В среднем от 40 до 70 рабочих дней в зависимости от объема работ к выполнению

Агентство должно заставить заказчика максимально формализовать творческое и техническое задание. Если это получится—выполнить строго очерченный и описанный перечень работ. Такие проекты, как правило, проходят быстро и позволяют заработать «на конфеты». При этом команда, занимающаяся стратегическим креативом, «отдыхает»

☐ Нейминг (если необходим)

Самый долгий этап: как и в первом случае, 30–50 дней

Если агентству не удастся формализовать задание, проект превращается в поиски черной кошки в темной комнате. Мы от таких отказываемся

☐ Формирование и согласование творческого и технического задания

Формализацию этих заданий агентству бывает полезно взять на себя, чтобы ускорить процесс и получить документ, с которым можно работать

☐ Согласование результатов

От 1 дня до нескольких недель

Согласование результатов работ отнимает много времени, если только решение не принимает первое лицо предприятия «здесь и сейчас». Если между руководством и агентством находится «ответственный человек», процесс становится мучительным и долгим

В понятие разработки системы идентификации бренда обычно включают:

- ☐ словесное обозначение товарного знака;
- ☐ изобразительное обозначение товарного знака;
- ☐ девиз бренда (генеральный слоган);
- ☐ легенда бренда;
- ☐ система визуальной идентификации бренда (не путать с гайдлайном—руководством по использованию айдентики).

Эти работы—часть мероприятий по созданию платформы бренда и относятся к стратегическому креативу и дизайну. Срок исполнения: от 30 до 60 рабочих дней.

Процесс разработки системы идентификации бренда базируется на:

- ☐ позиционировании бренда, включая его главные атрибуты, комплекс маркетинга, портрет целевого потребителя;

☐ коммуникационной концепции бренда, состоящей из креативной концепции бренда, ее визуальных и вербальных составляющих; ☐ концепции продвижения бренда.

Чем полнее и точнее позиционирование бренда, чем четче прописана и обозначена коммуникационная концепция бренда, тем проще создать все прикладные элементы идентификации бренда.

Золотые правила дизайн-стратега

как построить отношения с клиентом

- ☐ Никогда не начинай с логотипа. Подожди, пока клиент сам заговорит о нем.
- ☐ Мысли комплексными решениями поставленных задач, а не кернингом или размером шрифта. На первом месте стоят вопросы известности бренда, привлекательности, эффективности, доли рынка и лишь потом—красоты.
- ☐ Тебя нанимают не как свободного художника, а как поставщика услуг. Но в рамках предоставления услуг ты вполне можешь пользоваться художественными приемами.
- ☐ Ты работаешь на границе, где бизнес-план вступает в мир людей. Задумайся о красоте стратегической мысли или последовательного концептуального подхода.
- ☐ Твой клиент не так наивен, как ты думаешь. Даже если он—маркетолог, он наверняка набрался опыта на других проектах.
- ☐ Научись целостно воспринимать клиента. Иначе можно забыть об общении с ним на одном уровне, что необходимо для успешной реализации проекта.
- ☐ Поощряй смелость в представителе клиента, с которым контактируешь. Именно ему придется представлять дизайн руководству фирмы и отражать нападки противников.
- ☐ Разговаривай с ответственными лицами. Является ли твой собеседник непосредственным заказчиком? Будет ли он принимать решение о приемке твоей работы? Нет?—Тебе нужно поговорить с действительно ответственным лицом.
- ☐ Твой клиент уже с самого начала знает, на что нужно ориентироваться в данном проекте? Разубеди его. Основной фокус направь на айдентикую клиента и его бренда, а не на копирование последнего шага конкурента.
- ☐ Каждая хорошая идея нуждается в инкубационном периоде. Если клиент не хочет долго ждать, требуй увеличения бюджета и привлекай лучших людей к работе. Но и с лучшими людьми и бюджетами без времени не обойтись.
- ☐ Твой клиент хочет заранее видеть конкретные результаты. Будь к этому готов и заранее договорись о промежуточных встречах и обсуждениях проданной работы.
- ☐ Проблема: ты еще не готов представить готовое решение. Ты не продаешь конкретный продукт. Покажи клиенту процесс, во время которого ты его будешь сопровождать. Убеди его, что все это—качественный скачок.
- ☐ Включай сначала голову, а только потом—компьютер. Программами, которыми пользуешься ты, пользуются и другие.
- ☐ Быстро признавай свои ошибки. Увиливание и скрытность ставят под вопрос твой профессионализм.
- ☐ Отдавай себе отчет, где проходят границы твоих возможностей, и открыто говори о них. Тебе придется кооперировать—тематически, технически и географически. Твой клиент тоже не в одиночку наладил производство машин или mp3-плееров, которые он продает.
- ☐ Уважай своих партнеров. И упоминай их заслуги. Не надо думать, что последняя встреча была действительно последней. Вам еще придется пере-сечься. И не раз.

ющего сегмента или отрасли. Сутью стратегического дизайна также не имеет ничего общего модное сейчас повальное оформительство, например типичное в настоящий момент для Германии, где цветочные орнаменты начинают произрастать на каждом углу—к месту и не к месту.

Суть стратегического дизайна—разработка айдентики марки или предприятия. Корпоративный стиль или стиль бренда—вот основное оформительское задание стратегического дизайнера. Для структурированного создания айдентики и последующего придания ей неповторимого, всеми узнаваемого стиля мы используем схему действий, разработанную профессором Колашником и его Институтом марки и дизайна (IMD): «Пять ступеней стратегической коммуникации предприятия/марки» (схема).

СВОЙСТВА МАРКИ

На основе сведений, полученных в фазе сбора и анализа информации о предприятии, определяются потенциальные качества бренда, которые можно противопоставить качествам конкурирующих брендов. **Следующий шаг: позиционирование, определение ниши, которую бренд может и должен занять в сознании своих клиентов и других заинтересованных лиц.** Позиционирование включает описание рациональных преимуществ бренда и того, какие запросы потребителей он может удовлетворить.

Только когда определены рациональные компоненты, можно переходить к разработке эмоциональной добавочной стоимости. Стоит упомянуть интересную тенденцию последних лет: постепенный переход от «эмоциональной добавочной стоимости» к «духовной». Сильные бренды не просто дают чувство удовлетворения своим потребителям, они придают жизни смысл и расставляют ориентиры в хаосе современного мира.

СХЕМА



Примечание

© Профессор Аксель Колашник 2010—Институт марки и дизайна IMD.

Пять ступеней стратегической коммуникации предприятия/марки

Модель рабочих процессов IMD

	Управляемые процессы	Почти неуправляемые процессы
Айдентика корпорации или бренда	1. Дифференциация Сущность/свойства ☐ Идентификация и формулирование дифференцирующих свойств и качеств	
	2. Позиционирование Эмоциональная добавочная стоимость ☐ Идентификация и формулирование эмоциональной добавочной стоимости с учетом специфики целевой группы или группы интересов Рациональные преимущества ☐ Определение преимуществ с точки зрения потребителя ☐ Выделение УТП (по возможности)	
	3. Оформление Корпоративный дизайн/дизайн бренда ☐ Создание профилирующего образа для коммуникации через различные СМИ на основе корпоративной айдентики	Бренд-легенда/корпоративная легенда ☐ Создание словесного лейтмотива, ориентированного на долгосрочную перспективу ☐ Мифологизация, описание «пути героя»
Коммуникация корпорации или бренда	4. Драматизация Создание основы для коммуникаций ☐ Подготовка легенды (Brand/Corporate Story) к использованию в рекламных кампаниях ☐ Формулирование основной концептуальной идеи	Социальные сети/веб 2.0 ☐ Составление описательного компонента для поддержки обсуждений («Рынки рождаются в разговорах» — в разговорах в блогах, сообществах, форумах и вики, часто неподвластных влиянию со стороны предприятия)
	5. Инсценирование Инсценирование в СМИ ☐ Адаптация концепции для СМИ в сотрудничестве с медийными экспертами	

В процессе разработки стиля корпорации или бренда IMD концентрируется не только на создании целостного внешнего облика корпорации или бренда, но и на формулировании сопутствующей легенды (Brand Story/Corporate Story), неотделимой от собственно айдентики. Эти «истории» описывают сущность образа предприятия или марки, которые красной нитью проходят через все текущие коммуникационные кампании.

ЛЕГЕНДЫ МАРКИ

Концепция «Пять ступеней стратегической коммуникации предприятия/марки» дополняет классическую концепцию разработки корпоративного стиля новым описательным компонентом в виде бренд-легенд, которые могут также использоваться для коммуникации в социальных сетях. **Легенда образует, таким образом, долгое время отсутствующее связующее звено между классическими методами коммуникации и актуальной парадигмой веба 2.0.**

Цель последующих двух фаз работы: облечь теоретический «сценарий»

ГДЕ ЖЕ РЕЗУЛЬТАТ?

Тщательная разработка каждой из пяти ступеней стратегической коммуникации сопряжена с большими временными затратами. **Даже клиенты, которые изначально вполне осознают весь объем работ и значительные временные инвестиции, часто находятся под внутрифирменным давлением ожидания конкретного результата.** Это заставляет их рано или поздно задать типичный вопрос: «Я понимаю, что корпоративный дизайн—это долгий процесс, но, может, вы уже представите какие-то конкретные результаты?»

Стратегический дизайнер должен предвосхитить подобные вопросы, предоставляя плановые отчеты о проделанной работе, о соответствии промежуточных результатов поставленным целям, а также о разработанных методах коммуникации с внутренними и внешними группами интересов. Цель этих отчетов, помимо прочего: создать у заказчика уверенность, поскольку только уверенный в правильности выбранного

снова и снова представлять и защищать концепцию на различных советах и заседаниях. Кроме того, на этой стадии клиента **надо снабдить информационной онлайн-платформой поддержки в виде стайл-гайда.** Онлайн-поддержка важна, поскольку давно прошли времена, когда любое новшество можно было внедрить, ориентируясь по стоящему на полке стилизовому справочнику. Корпоративный дизайн должен стать известен всем вовлеченным регионам, странам, дочерним фирмам, филиалам, а также всем подрядчикам—поставщикам услуг. Только так новый дизайн можно децентрализованно внедрить и повсеместно возвести в статус нового стиля жизни корпорации.

В онлайн-оме стайл-гайде должно быть описано все, что необходимо знать о новом дизайне, чтобы его можно было быстро и эффективно применять для решения конкретных дизайнерских задач. Хороший стайл-гайд должен содержать не только описание примеров «лучших практик», но и давать клиенту материалы, инструменты и шаблоны, призванные упростить практическое применение дизайна. А очень хороший стайл-гайд выступает также платформой для обмена приложениями и новыми идеями, то есть способствует дальнейшему развитию дизайна. Ведь корпоративный дизайн, по сути своей,—динамичная, саморазвивающаяся, живая система.

ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТОМ

Что важнее всего в отношениях с клиентом? Общение на одном уровне. Если не получится этого достичь, не имеет смысла принимать заказ в работу. Если у нас не получается организовать личную встречу с владельцем, исполнительным директором или правлением, то можно считать проект обреченным на неудачу.

Цель отчетов о проделанной работе—создать у заказчика уверенность. Только уверенный в правильности выбранного стратегического дизайна заказчик сможет успешно его внедрить.

бренд-легенды в публичную, «театральную» форму маркетинговых коммуникаций. Нюансы инсценирования зависят от привлекаемых СМИ и разработанного корпоративного дизайна.

Предлагаемый комплексный подход уже многократно доказал свою работоспособность в разнообразных проектах Института марки и дизайна. Интересно отметить, что данный комплексный подход успешно работает как для коммерческих предприятий, так и для неправительственных и некоммерческих организаций.

стратегического дизайна заказчик сможет успешно его внедрить.

ВНЕДРЕНИЕ

Когда корпоративный дизайн и легенда одобрены и приняты клиентом, начинается самая долгая и трудоемкая фаза проекта: внедрение. Производится оно в основном силами бренд- или дизайн-менеджмента компании.

На этом этапе стратегическому дизайнеру понадобится в первую очередь терпение. Он должен быть готов к тому, что ему **придется**

Стратегический дизайнер должен уметь проявлять необходимую настойчивость: невозможно придать марке новый облик, не подключив к его разработке высшие уровни руководства. Иначе проект будет приниматься в зависимости от того, какое настроение будет у ответственного руководителя.

Как правило, фазы формирования айдентики (анализ, дифференциация, позиционирование) требуют постоянного контакта с клиентом. Как только основы фирменного стиля сформированы, согласованы базовые коллекции визуальных образов и ассоциаций, на которые следует ориентироваться при работе с айдентикой (mood boards), дизайнер может работать более самостоятельно. При разработке корпоративного дизайна или дизайна бренда мы обычно планируем лишь несколько крупных встреч для согласования хода работ, помимо этого при необходимости мы устраиваем для клиента краткие обсуждения «отчетов о проделанной работе». Многие с нетерпением ждут первой большой

возможных оформительских решений, а скорее, узкий коридор.

Как правило, мы имеем в запасе два решения: одно «надежное» и одно «смелое». «Надежное» решение дает возможность отступить, если клиент не сможет убедить свою корпорацию в преимуществах «смелого» решения. Однако за счет вовлеченности в процесс разработки айдентики наши клиенты уже знают, какая цепочка аргументов поддержит внедрение смелого решения. Кроме того, необходимую аргументацию мы предоставляем отдельно в виде презентации.

ВОЛШЕБСТВО

Момент, когда изначально представленный руководством компании бизнес-план в течение многих лет работы по его усовершенствованию, реализации и внедрению превращается в живую дизайн-систему, всегда становится для нас чем-то волшебным. Бизнес-план сталкивается с эмоциями.

Но чтобы достичь этой эмоциональности, надо очень структури-

В запасе два решения: одно «надежное» и одно «смелое». Надежное дает возможность отступить, если клиент не сможет убедить свою корпорацию в преимуществах смелого.

презентации, где они смогут увидеть, какое визуальное воплощение получила разработанная ими айдентика.

Поскольку на фазе разработки мы тесно сотрудничаем с клиентом, буквально «впитываем» его айдентiku и можем оценить границы возможных решений, то на презентациях уже готового дизайна мы не строим из себя корабейников со множеством вариантов разработок в лотке, а представляем одну убедительную концепцию. Перед клиентом открывается не веер все-

роvanно, стратегически и рационально подойти к работе. В отличие от разработки дизайна отдельных объектов дизайнерам-стратегам часто приходится годами ждать, пока наступит момент показать клиенту если не всю дизайнерскую концепцию, то хотя бы ее часть. Воистину, стратегический дизайнер должен иметь терпение. Но еще важнее иметь хороших партнеров и храбрых клиентов. Многие наши заказчики стали со временем хорошими друзьями. Лучшего нельзя было и ожидать. ☺

управление проектами

Авторская ниша на массовом рынке и дизайнерская мебель от лидера рынка офисных перегородок

Задача

Наладить выпуск «особенного» продукта в рамках производственной компании.

Решение

Организовать и упорядочить сотрудничество со сторонними подрядчиками-дизайнерами.

Альбина Сугрובה

руководитель отдела инноваций и развития

Дмитрий Черепков

президент компании NAYADA¹, Москва

ОСНОВНОЙ БИЗНЕС компании NAYADA—системы офисных перегородок. К этому продукту, естественно, прилагаются и дополнительные услуги: проекты планировки офисов, дизайн и оформление. В сферу нашей компетенции традиционно входило и производство мебели. Мы делали стойки ресепции, встроенные шкафы, другие предметы, предусмотренные проектом помещения. Эта продукция всегда носила индивидуальный характер, но выполнялась под конкретные нужды заказчика. Настал момент, когда мы задались вопросом: может,

нам, овладев технологиями создания штучной и малосерийной продукции или мебели, производить ее, ориентируясь на собственные вкусы и понимание рынка?

КЛАССИФИЦИРУЙ ЭТО

Так мы начали делать «дизайнерскую» мебель. Ниша оказалась незанятой: в рамках относительно крупных российских производств продукцию такого рода практически никто не выпускает. Отсутствует даже культура такой индустрии—настолько, что мы даже пока название направлению дать

1

NAYADA—российский разработчик и производитель систем офисных перегородок. Компания основана в Москве в 1995 г. Сегодня бизнес компании разделен на два основных блока: производство, которое включает 6 продуктовых дивизионов, и сервис, представленный сетью из 20 региональных компаний, которые, кроме продаж и монтажа перегородок, занимаются поставкой мебели

и предоставлением услуг по отделке. Клиенты: автосалоны Harley Davidson, Renault, «Бентли», General Electric, Pricewaterhouse Coopers, «Raiffeisenbank Москва», аэропорт «Внуково», «Снеж.Ком», МИАН, «АЛИАН», Pepsico Holding, Philip Morris и др. Штат—свыше 1000 сотрудников.

не можем. «Дизайнерская мебель», «авторская», «концептуальная», мебель для арт-дома и арт-офиса... Каждое из них не совсем подходит. Например, «дизайнерская»—а что, другую мебель создают без участия дизайнеров? Более того, хорошо продаваемая мебель сделана очень профессионально именно с точки зрения дизайна. Авторская—ближе по смыслу, ведь у каждого изделия есть разработчик—творец. Но здесь возникают нежелательные ассоциации с авторской песней—у нас в стране это дело любительское, не особо профессиональное.

Арт-объектом такую мебель можно назвать, но звучит слишком пафосно для продукта, который тиражируется и продается по вполне доступным ценам. Можно сравнить его с понятиями «кино не для всех», «без границ» или, скорее, «артхаус». У подобного искусства, как и у нашей мебели, очень узкая аудитория ценителей—люди, которые могут оценить оригинальность идеи, которые любят окружать себя интересными вещами. Такая мебель рождается в результате озарений и плотного сотрудничества с архитекторами и дизайнерами.

КУПЛЮ ИДЕЮ

Многие предметы мебели мы разрабатываем силами собственных дизайн-студии и КБ. Однако сделать продукт по-настоящему творческим, разнообразным и неожиданным получается лучше, если привлекать и сторонних авторов. Мы сотрудничаем как с известными дизайнерами и архитекторами

рами, так и с начинающими, даже студентами. Здесь в зависимости от задачи и конкретной ситуации можно идти двумя путями: либо заказывать проект, составив предварительное ТЗ, либо выбрать уже готовую авторскую идею. Ее потом можно вместе доделать и внедрить в производство. Бывает и так, что автор сам находит нас.

Взаимодействие дизайнера и производителя в мировой практике строится на основе двух распространенных схем:

□ производитель составляет ТЗ и ищет дизайнера—выбирает одного из многих;

□ дизайнер «ловит» идею, разрабатывает проект и ищет производителя, чтобы воплотить его в жизнь.

К некоторым дизайнерам заказчики приходят сами, готовые платить огромные деньги за право производства заведомо беспроигрышных вариантов. Но, к сожалению, таких звезд мало. Некоторые производители могут не искать автора—к ним и так выстраивается очередь. В этом случае задача производителя сводится к вы-

В нашей компании, кстати, нет шаблона ТЗ: при работе с разными авторами задание предполагает индивидуальный набор «пунктов», дополнительных материалов и требований к проекту. Этот документ может содержать 20 страниц и более, а может заключаться в одной фразе, например: «нам необходим переговорный стол на таких-то ножках в нескольких общепринятых размерах для таких-то столов».

ЧТО ИНТЕРЕСНО КРЕАТОРУ

Привлекательные стороны есть в сотрудничестве с любыми авторами, в том числе и с начинающими. Недавно на неделе российского дизайна Sretenka Design Week к нам обратилась студентка специализированного вуза. Она хотела сделать опытный образец продукта под условным названием «стул-стол», отобранного для демонстрации на выставке I Saloni WorldWide Moscow. Мы встретились, посмотрели чертежи и решили, что идея интересна и может быть воплощена в жизнь. Совместно с дизайнером доработали концепцию, которая

Сделать продукт по-настоящему творческим и неожиданным получается лучше, если привлекать сторонних авторов—от именитых дизайнеров и архитекторов до студентов.

бору наиболее подходящего разработчика и передаче ему ТЗ.

Мы работаем по обеим схемам. У нас возникают идеи, для воплощения которых мы обращаемся в студии промдизайна, объявляем конкурсы, чтобы найти человека, способного создать что-то по нашему ТЗ. К нам приходят дизайнеры со своими идеями. Нельзя сказать, что они выстраиваются в очередь, но нам действительно предлагают много проектов, некоторые из них идут в производство.

в результате превратилась в более функциональный стул-лавочку, на котором можно сидеть вдвоем. Результатом сотрудничества стал оптимизированный по материалоемкости опытный образец. Он не попал в серийное производство, но работать над ним было очень интересно.

Работа с признанными мастерами имеет гораздо больше нюансов, впрочем, как и привлекательных моментов. Несколько месяцев назад у нас завязались деловые отношения с профессором школы Баухаус Дессау Дэ-



Альбина Сугрובה

Возраст 33 года

Образование

Высшее, МГТУ им. А.Н. Косыгина, ФПИ

Как долго в отрасли с 2007 г., в управлении инновациями—более 8 лет

Профессиональная гордость

Недавно стол, разработанный нашей компанией, выбрали для участия в выставке—мы выставили первый промышленный образец, на него нашелся покупатель

Что нравится

Радует то, что относится к понятию созидание; нравится давать новым продуктам жизнь, рисовать; нравятся свет, активные люди, полеты во сне

Увлечения

Коллаж, живопись, танцы, путешествия, увлекаюсь новым и интересным, а оно все время разное

Самый авторитетный персонаж

Чайка Джонатан Ливингстон

Жизненное кредо

Воплощать мечты, исполнять желания



Черепков Дмитрий Анатольевич

Возраст 40 лет

Образование

Высшее, диплом с отличием МГТУ им. Н.Э. Баумана; Президентская программа подготовки управленческих кадров; диплом MBA

Как долго в отрасли 15 лет

Профессиональная гордость

Создал компанию NAYADA, которая сегодня входит в пятерку мировых лидеров по производству продукции для офисов

Что нравится

Нравится жить, очень нравится жить вкусно

Увлечения

Путешествия

Самый авторитетный персонаж

Барон Мюнхгаузен

Жизненное кредо

Создавать

На договорной основе

параметры сотрудничества, которые необходимо согласовать

Отношения с авторами идей мы регулируем с помощью договоров, разработанных нашей юридической службой и принятых в компании. В процессе переговоров мы можем отступать от принятых шаблонов, незначительно менять условия под конкретный проект. Если идея автором практически доработана, мы заключаем авторский договор о передаче нам исключительных прав на произведение. Бывает, что проект еще не готов к запуску в производство, то есть будет окончен лишь после заключения договора. В таких случаях мы заключаем договор заказа, и автор совместно с нами дорабатывает проект. Права на результаты работ автоматически принадлежат нам, также мы можем стать и соавторами работы—это оговаривается отдельно. В описанных вариантах автору выплачиваются роялти. Возможен вариант единовременной выплаты за проект.

Договор на разработку кресла с Дэниелем Дэндра кроме роялти предполагал предоставление ему двух промобразцов кресел, которые он договорился передать в Музей современного дизайна и архитектуры. По договору с Дэниелем наша компания имеет эксклюзивные имущественные права на кресло. Мы можем перерабатывать проект по своему усмотрению—и теперь дорабатываем его совместно. Право называться автором неотъемлемо по законодательству, и оно сохранено за архитектором. Кроме того, Дэниель имеет право демонстрировать проект в СМИ и на выставках, но с обязательным указанием NAYADA как производителя.

Некоторые продукты, разработанные совместно с авторами, мы патентуем. Это обстоятельство также заранее оговаривается при заключении договора.

2 ИНСТИТУТ МЕДИА, АРХИТЕКТУРЫ И ДИЗАЙНА

«СТРЕЛКА»—международный образовательный проект, основанный в 2009 г. в Москве. Предлагает постдипломную программу обучения и исследований по направлениям, особенно актуальным для современной России.

ниелем Дэндра. Познакомившись на «Стрелке»² с президентом NAYADA Дмитрием Черепковым, он в числе других проектов показал кресло Hedronics. Подобно оригами, оно выполняется из цельного листа металла и воплощает математическую гармонию строгих геометрических форм. После недолгого обсуждения было принято решение произвести это кресло для Недели российского дизайна Sretenka Design Week.

Чем руководствуются именитые авторы, завязывая сотрудничество с производителем? Мотив Дэниэля в нашем случае был стандартный: увидеть свой продукт в материале, донести его до потребителя, дать

более, на наш взгляд, интересный. Проект был совершенно не проработан с точки зрения производства. Не был даже выбран материал. И мы стали «сокреаторами» Дэниэля. Да, мы любим творить, и перспектива «сотворить» кресло для недели дизайна совместно с известным немецким архитектором сыграла решающую роль в принятии решения.

В СОАВТОРСТВЕ

Те, кто хоть раз в жизни своими руками пытался сделать табурет, знают, что это не так просто, как может показаться на первый взгляд. Если же речь идет о новом и революционном даже продукте, предназначенном для серийного производства, процесс усложняется многократно. Получив проект кресла в виде чертежей и 3D-модель кресла, мы на производстве создали бумажный макет небольшого размера. Оценили технические проблемы, которые надо решить: например, форму клапанов для крепления металла изнутри кресла. Выполнили первый образец

■ **Чем руководствуются именитые авторы, завязывая сотрудничество с производителем? Мотив стандартный: увидеть свой продукт в материале, донести его до потребителя, дать ему жизнь.**

ему жизнь. А еще это, конечно, пиар дизайн-бюро, собственного имени, очередной «кейс», который можно описать и передавать студентам и подчиненным.

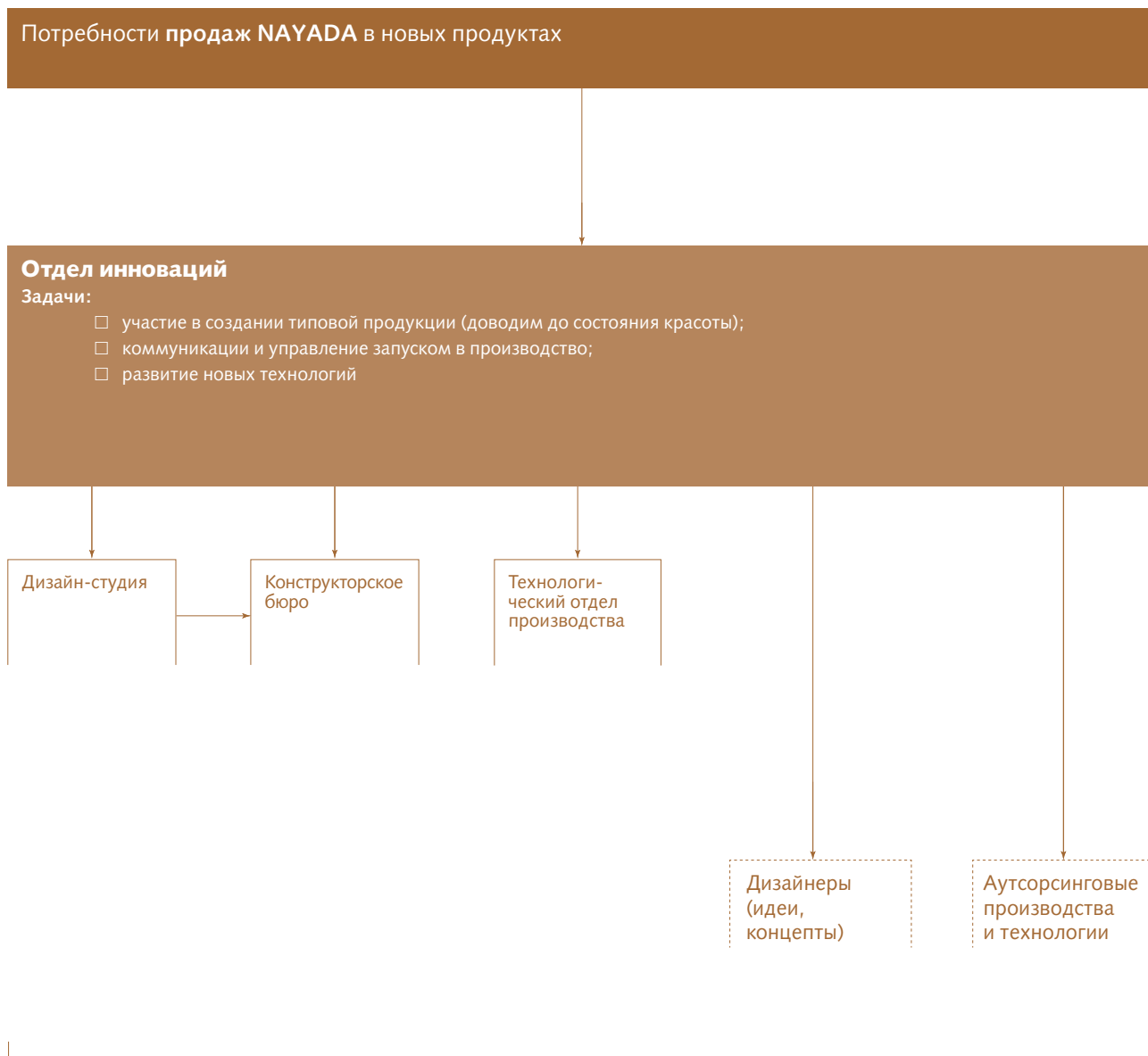
Нам же, в свою очередь, просто понравился проект. Да и вообще сотрудничество с таким известным человеком обещало быть интересным. Доделывать пришлось многое: архитектор передал нам разработку в электронном виде, приложив три разных рисунка декоративной перфорации. Мы выбрали из них наи-

в материале и оценили эргономику—насколько проект учитывает применение по назначению с точки зрения комфорта, унификации, логики и функциональности.

Когда был произведен первый опытный образец кресла в металле, выяснилось, что в кресле может удобно расположиться лишь человек астенического телосложения. После обсуждений мы решили сделать кресло двух размеров. Опытным путем выяснили, что облокотиться на спинку такого кресла невозможно. Хотя дизайнер

СХЕМА

Схема взаимодействия при создании продуктов в компании NAYADA



не закладывал в проект возможность сидеть облокотившись, каждый человек, включая первого испытателя, пытался сделать именно это.

На исправление недочета требовалось много времени, которого на тот момент не было, потому этот вопрос мы отложили на будущее. Сейчас **перерабатываем проект, чтобы сделать более удобный вариант**. Архитектор уже подготовил свой вариант чертежей, наша студия занимается их доработкой. В течение месяца должен появиться обновленный продукт. При этом архитектору за доработку никакие дополнительные выплаты не производятся: он заинтересован, чтобы его продукт производился и продавался.

НАЙТИ ОБЩИЙ ЯЗЫК

Главным, пожалуй, препятствием на пути успешного сотрудничества с иностранным автором может стать **языковой барьер**. Дело в том, что общаться приходится на английском языке. В нашем случае он не был родным ни для одной из сторон. Даже при хорошем знании языка представителями обеих сторон обсуждать технические нюансы не так-то просто.

Вторая сложность, с которой мы столкнулись при работе с иностранцем—**удаленное общение**. При подготовке к производству кресел для Неделю российского дизайна архитектор курсировал между Германией и Францией. В условиях сжатых сроков минуты, затраченные на подготовку комментариев, пояснений и пересылку фото для согласования с автором, были для нас большой потерей.

Забавной, но и самой значительной сложностью оказался спор на тему **«что важнее: форма или функция»**. Мы как прагматичные производители, рассчитывающие продвигать и продавать кресло широкому кругу потребителей, сразу по получении первого промобразца начали настаивать на переделке. Продукт должен быть

более удобным для сидения и комфортного отдыха, с возможностью откинуться на спинку. Даниель же до сих пор с нами окончательно не согласился, хотя пошел на уступки и подготовил новый вариант.

По идее архитектора, это кресло просто «красивое». Оно не задумывалось как предмет мебели, в котором можно «утонуть» и расслабиться. Понятно, что автору жалко потерять даже самую малость в красоте и правильности формы ради функциональности. Мы уважаем его мнение как автора и профессионала, но в его варианте кресло будет пользоваться совсем небольшим спросом и больше как арт-объект. Мы же как производитель заинтересованы пусть в небольшом, но стабильном сбыте.

После первого обсуждения проблемы автор выслал нам переработанный проект, где спинка просто была сильно наклонена—опереться на нее вообще нельзя. Так, по его мнению, удалось устранить дискомфорт. С большим трудом удалось объяснить, что необходимо не толь-

кое, но и методика и алгоритм работы с каждым автором или группой авторов свои, особенные.

Например, действия студии промышленного дизайна сильно отличаются от работы архитекторов и других непрофильных авторов. Обратившись в студию, мы получаем не только проект 3D и чертежи на бумаге, но и промобразец, или прототип. Для архитекторов, которым приходится повседневно решать сложные задачи с большим количеством технических ограничений и рисков, создание мебели—«отдушина», хобби. **Работая над такими проектами, они позволяют себе расслабиться и творчески развешиваться**. В данном случае изготовление промобразца ложится на нас.

И при этом многообразии и при этом потоке нового остается одна постоянная: производство в лице конструкторов и технологов—отдельный мир со своим языком и своей логикой. Нам, кроме всего прочего, приходится (и даже это иногда забавно) перерабатывать идеи и задачи специально для производства, на понятный им язык,

Понятно, что автору жалко потерять даже самую малость в красоте и правильности формы ради функциональности. Производитель же заинтересован пусть в небольшом, но стабильном сбыте.

ко устранить дискомфорт, исключив возможность облокотиться, но и создать возможность все-таки облокотиться на спинку с комфортом.

СУРДОПЕРЕВОД

Работа с новыми проектами, продуктами, авторами—стратегически важные задачи, стоящие перед отделом инноваций (схема на с. 59).

У наших сотрудников нет постоянных должностных обязанностей и они не работают в рутинном ритме, ведь не только проекты разные и не похо-

а потом с языка производственников переводить пожелания авторам.

При этом многие **привычные для традиционного маркетинга технологии в нашем случае бесполезны** и неуместны. Например, анализ рынка, изучение спроса. Все-таки мы выпускаем мебель, рассчитанную не на массовые продажи, а на людей, желающих выделиться либо выделить свой интерьер. И изучать предварительно спрос на такие вещи не имеет смысла: наша задача сделать то, чего еще не было. ☞

Партнеры с разных рынков

кобрендинговый проект компании Candy Hoover Group и автоконцерна Fiat

Задача

Выгодно представить потребителю качества бренда бытовой техники, на которых до сих пор не делали акценты в рекламных коммуникациях.

Решение

Заключить соглашение с маркой другой товарной категории, которая традиционно продвигает указанные качества.

Татьяна Печалина

*директор по маркетингу
Candy Hoover Group в России,
Москва*

ЧАСТО БЫВАЕТ полезно не бороться с конкурентами напрямую, а расширить свою долю рынка за счет аудитории продукта совершенно другой товарной категории. В этом и заключается искусство кобрендинга: найти союзника на непрофильном рынке, воспользоваться его репутационным капиталом и «поделиться» с ним лояльностью собственных потребителей.

По сути, кобрендинг заключается в объединении двух брендов с целью повысить продажи каждого из них. Одна из самых его привлекательных особенностей—финансовая: подоб-

ные маркетинговые проекты при меньшем инвестировании позволяют получить больший экономический эффект.

ПОДГОТОВКА К ВЫХОДУ

Поводом для очередной рекламной кампании Candy Hoover Group стал выход на российский рынок новой стиральной машины Candy Grand'O Plus. Ее уникальность в том, что при глубине 40 см она способна вместить до 7 кг белья. Технологии, на основе которых была создана Grand'O Plus, запатентованы. На основании дан-



Татьяна Печалина

Возраст 29 лет

Образование

Высшее социологическое (Государственный университет гуманитарных наук при институте социологии РАН)

В отрасли около 7 лет

Что нравится/не нравится

Общение с интересными людьми, познание что-то нового и самосовершенствование/«топтанье на месте»

Увлечения

Спорт. Летом—это велосипед и ролики, зимой—сноуборд. Очень люблю рисовать и все, что связано с автомобилями. Особенно, если это новые и концептуальные модели.

Самый авторитетный персонаж

Петр Первый

Жизненное кредо

Относись к людям так, как хотел бы, чтобы относились к тебе

ных IFR RUS, на момент выхода продукта (февраль 2010 г.) конкурентов с такими характеристиками на российском рынке не существовало.

При выводе продукта на рынок стояли следующие задачи: его маркетинговая и информационная поддержка, создание имиджа и, естественно, увеличение спроса. Важно было решить вопрос о поставках новой стиральной машины в магазины города, проинформировать партнеров о продукте—сделать все, чтобы товар появился в магазинах.

Следующим шагом должно было стать стимулирование продаж конечным потребителям. В поддержку этого комплекса задач стартовала рекламная информационная кампания в прессе и на телевидении, ее позднее дополнил кобрендинговый проект (схема 1). Он был задуман с целью продвижения самого продукта и стимулирования продаж среди конечных потребителей. Так сложилось, что в Candy Hoover Group эти маркетинговые инструменты разделены и на каждый выделяют разные бюджеты.

вать все наши рекламно-информационные носители.

Перед стартом кампании на телевидении мы провели фокус-группы, чтобы протестировать снятый ролик на восприятие идеи. Исследование должно было определить, какие достоинства новой стиральной машины воспринимаются российскими потребителями как наиболее важные. Также мы изучали восприятие целевой аудиторией как марки Candy в целом, так и основных преимуществ модели Grand'O Plus.

В итоге ролик аудитории понравился, после чего он и был запущен в эфир. Результаты фокус-групп, первые отклики на начатую кампанию и собственные изыскания подтолкнули нас к еще одному решению.

Для Candy Hoover Group фокус-группы—привычный инструмент тестирования маркетинговых стратегий и концепций. В случае кампании по продвижению Grand'O Plus всего их прошло четыре. Их аудитория была разделена на три сегмента в зависимости от того, какой тип

Времени на выбор партнера потрачено совсем немного, менее недели. То, что им стал Fiat, не значит, что искали «итальянца». Важно, чтобы бренды имели коммуникационную общность.

ДИАЛОГ С ПОТРЕБИТЕЛЕМ

Реклама в прессе стала первым шагом всей кампании. В ней мы решили оттолкнуться от исторического процесса развития стиральных машин: начиная от самых простых до современных и высокотехнологичных, как наша. Идея, ставшая основой телевизионных роликов, запущенных чуть позже, отражала техническую особенность нового продукта: сочетание максимальной загрузки белья и минимальной глубины машины. Впоследствии ее стали транслиро-

стиральной машины предпочитают ее участницы.

В каждой группе было три обладательницы стиральных машин глубиной 40 см и максимальной загрузкой 4,5–5 кг белья. Еще по три участницы исследования предпочитали глубину 40 см и загрузку до 6 кг. И, наконец, по две участницы имели аппараты глубиной 60 см и загрузкой от 6 до 8 кг белья. Всего в каждой группе было по восемь участниц в возрасте от 23 до 50 лет с выделением двух основных возрастных сегментов: 23–35 и 36–50 лет.

СХЕМА 1

Этапы реализации кобрендингового проекта

Подготовительный этап

Знакомство с партнером (Fiat), обсуждение условий партнерства, подписание договора, регистрация лотереи

Срок: 1 месяц

Участники: Fiat, Candy Hoover Group

Производство

Выбор подрядчиков, разработка креативной идеи, печать стикеров, создание промосайта и баннеров

Срок: 2 месяца

Участники: Candy Hoover Group, Fiat, подрядчики

Заключительный этап

Регистрация участников на сайте, выбор победителя, вручение автомобиля

Срок: 3 месяца

Участники: Fiat, Candy Hoover Group



РИС. 1
Пример рекламного
баннера для совмест-
ной акции

ОСНОВЫ СОТРУДНИЧЕСТВА МАРОК

Согласование подобных проектов всегда происходит по-разному: может занять и месяц, и два, иногда все может решиться за неделю. Четкие временные рамки обозначить сложно, все очень индивидуально и во многом зависит от специфики участников партнерства, от того, насколько оперативно обсуждаются вопросы и принимаются решения. В случае с Fiat нам удалось быстро найти общий язык: работа по проекту проходила быстро и без каких-либо конфликтных ситуаций.

Мы достаточно быстро определились с идеей совместной акции. Покупатель новой стиральной машины Candy Grand'O Plus мог зарегистрировать ее номер на сайте компании Candy и стать участником розыгрыша автомобиля Fiat 500 (рис. 1). Со стороны компании-партнера за координацию проекта также отвечали два представителя отдела маркетинга. С ними мы вели переговоры, договаривались об условиях проекта,

Специфика продукта, его небольшие размеры, оригинальный дизайн и функционал оказались довольно свежим сочетанием конкурентных преимуществ, пока непривычным на рынке стиральных машин. Поэтому было решено создать для Grand'O Plus более яркую и нестандартную рекламную поддержку в виде кобрендингового проекта.

ДВА ИТАЛЬЯНЦА

Бренд-партнер, по нашему замыслу, должен был стать призом стимулирующей лотереи: он доставался удачливым покупателям стиральных машин. Выбор, как и всю дальнейшую работу над проектом, возложили на отдел маркетинга. Главную ответственность поделили директор по маркетингу и продакт-менеджер.

При выборе партнера для кобрендинга важно, чтобы оба бренда соответствовали друг другу—не по профилю, а по ключевым параметрам целевой аудитории. Времени на выбор компании-партнера было затрачено совсем немного, менее недели. То, что им стал Fiat, вовсе не значит, что мы целенаправленно искали «итальянца». Важно было, чтобы бренды имели коммуникационную общность.

Мы искали приз, который будет соответствовать идее нашего продукта: сочетание небольших размеров и большой вместительности. Конечно, не обошлось без предложений о путешествии в Италию, билетах на чемпионат по футболу—это можно отнести к стандартным призам,

но они не отражали нашу идею. Поэтому было решено провести мозговой штурм, и по его результатам выбор остановили на автоконцерне Fiat и конкретно—на модели Fiat 500.

Возможно, объединение двух таких разных брендов, как Candy и Fiat, кому-то покажется странным. Однако при внешней непохожести они имеют много общего в позиционировании. Обновленный автомобиль Fiat 500 оказался очень близок к концепции нашей продукции. И новая стиральная машина, и Fiat 500 при внешне небольших габаритах наделены внушительными техническими характеристиками, стильным, ярким дизайном и созданы с учетом всех осо-

Если время позволяет и проект не «горит», мы изучаем рынок и смотрим, что нам могут предложить новые подрядчики. При этом на первый, «пробный» проект выделяется небольшой бюджет.

бенностей интенсивного ритма жизни и условий ограниченного пространства мегаполиса.

Основная коммуникация в продвижении моделей во многом сводилась к тому, чтобы привлечь внимание. Мы направили в российское представительство Fiat официальное приглашение об участии в проекте, на которое очень оперативно получили положительный ответ, и работа началась. В общей сложности с момента возникновения идеи и до момента ее полной реализации прошло полгода.

обсуждали этапы кампании, определяли зоны ответственности участников и обсуждали результаты каждого этапа.

Подрядные работы, для которых мы привлекали сторонние компании, касались в основном дизайна и производства рекламно-информационных материалов: интернет-баннеров, стикеров, промостраниц акции. В общей сложности нам помогали четыре компании (схема 2), между которыми был распределен весь объем работ по проекту: одни занимались дизай-

СХЕМА 2

нерской частью, другие отвечали за производство.

УПРАВЛЕНИЕ ПОДРЯДАМИ

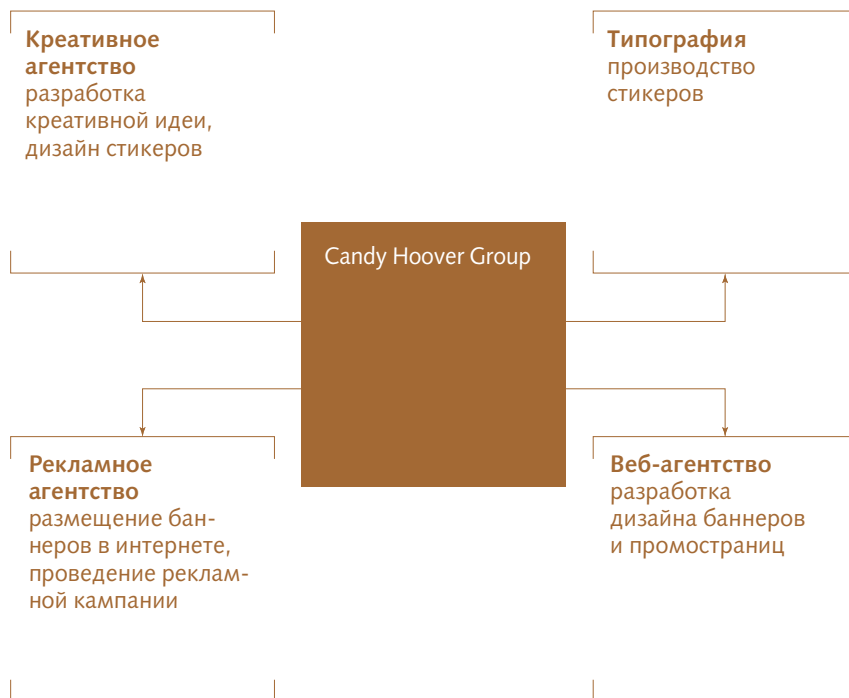
Политика нашей компании при работе с креативными подрядчиками предполагает, что **периодически мы проводим тендеры на выбор новых компаний для сотрудничества**. Если время позволяет и проект не «горит», то мы изучаем рынок и смотрим, что нам могут предложить новые подрядчики. При этом с целью минимизировать риски мы стараемся на первый, «пробный» проект выделять небольшой бюджет.

Для реализации описываемого проекта мы привлекли проверенных подрядчиков, с которыми нам уже довелось успешно сотрудничать. Они знали нас, нашу компанию. Это помогло сэкономить время на подготовку брифов, многие вопросы решались на совместных обсуждениях.

При выборе исполнителя мы, как и многие, **ориентируемся на соотношение цены и качества услуг и в зависимости от этого распределяем работы между компаниями, доказавшими свою компетентность в конкретных направлениях**. Поэтому дизайн стикеров был разработан одной компанией, но непосредственно производство наклеек мы отдали другому подрядчику, предложившему лучший вариант по цене. Производство интернет-баннеров и промостраниц было поручено студии, которая долгое время занимается поддержкой нашего корпоративного сайта. В работе над проектом все подрядчики напрямую подчинялись команде Candy Hoover Group. С каждым мы заключили договор на проведение работ и обозначили финансовые условия (таблица 1 на с. 66).

Кроме исполнителей-креативщиков в акции мы **использовали и новые для нас рекламоносители**. Впервые для бренда Candy активно

Взаимодействие с подрядчиками работа велась напрямую—с каждым подписан отдельный договор



использовала интернет: на корпоративных сайтах компаний-партнеров www.candy.ru и www.fiat.ru появились промостраницы, где посетители могли ознакомиться с условиями акции и принять участие в розыгрыше главного приза. Также мы задействовали около десятка сторонних интернет-площадок. Среди них были женские интернет-СМИ, информационные поисковые ресурсы—mail.ru и yandex.ru, а также крупнейшая в России социальная сеть Odnoklassniki.ru. Здесь размещались баннеры с кратким рекламным сообщением, кликнув на которые, можно было попасть на промостраницу с детальным описанием акции.

щением, кликнув на которые, можно было попасть на промостраницу с детальным описанием акции.

ОРГАНИЗАЦИЯ И ОПЛАТА РАБОТ

В оплате подрядных работ мы стараемся придерживаться политики головного офиса. В Италии вообще вся работа оплачивается по факту реализации. Но мы понимаем, что, например, с печатной продукцией такое сделать сложно, потому что полиграфисты многие материалы закупают непосредственно под проект; риски здесь выше и подрядчики

ТАБЛИЦА 1

Этапы работы на проекте

порядок, сроки, исполнители

Этап	Сроки	Исполнитель
Выбор подрядчиков	1–2 дня	Candy Hoover Group
Разработка креативной идеи, дизайна стикеров	2 недели	Candy Hoover Group, креативное агентство
Производство стикеров	2 недели	Типография
Создание промосайта: обсуждение дизайна, наполнение	1–1,5 месяца	Интернет-агентство
Создание баннеров: обсуждение дизайна, корректировка баннеров в соответствии с техническим заданием интернет-площадок	1 месяц	Интернет-агентство
Размещение баннеров в интернете, проведение рекламной кампании	3 недели	Рекламное агентство

1
О ВЕБ-ВОЗМОЖ-
НОСТЯХ и разно-
образии рекламных
кампаний в сети
интернет см. КД
№ 4/2010.

не могут позволить себе кредитовать клиента. Но там, где есть возможность договориться об оплате после выполнения заказа, мы это делаем.

Поскольку компания Candy Hoover Group выступала в качестве приглашающей стороны, все расходы изначально покрывала она, а затем уже Fiat компенсировал свою часть затрат. В целом финансовые обязательства по кампании могут различаться, здесь все зависит от договоренности сторон. По нашему договору все затраты по проекту были распределены между Candy и Fiat в пропорции 50 на 50. Нам удалось избежать конфликтных ситуаций как с партнерами, так и с подрядчиками, все детали обсуждались и согласовывались вовремя, без претензий друг к другу.

Процесс согласования и утверждения креативных элементов проекта занимал в среднем три-четыре недели, сроки вполне стандартные для подобных акций, где задействовано несколько сторон. Первые изменения в предлагаемые креатив-

нас это первый опыт выхода в интернет с рекламной кампанией¹. Для своего второго бренда Hoover мы регулярно используем интернет-ресурсы: он стилистически и эмоционально отличается от Candy, более смелый и провокационный. Но для продвижения бренда Candy мы использовали в основном женские печатные издания. Вообще канал подачи информации может быть любым, ведь самое главное: донести ее до нужной аудитории. Сейчас аудитория стала более мобильной, многие активно используют интернет, что зачастую определяет и характер рекламной кампании, очень много активностей уходит в онлайн.

В оплате подрядных работ мы стараемся придерживаться политики головного офиса. В Италии вообще вся работа оплачивается по факту реализации.

ным подрядчиком макеты вносили мы. После доработки и утверждения их отправляли на согласование специалистам Fiat, которые также вносили свои замечания. В целом все взаимоотношения с подрядчиками, согласование и утверждение курировали представители нашего отдела маркетинга.

ДВА УДАЧНЫХ СТАРТА

Совместная акция с компанией Fiat стала для бренда Candy в России во многом дебютной. Во-первых, для

И, конечно, собственно формат кобрендинговой рекламной акции стал для нас новинкой. Компания Candy Hoover Group нередко проводит подобные кампании, как в Италии, так и на региональных рынках. Но в России подобный опыт стал первым. И сейчас мы можем с уверенностью говорить, что он стал удачным. Акция имела всероссийский характер и проходила с мая по июнь 2010 г. В общей сложности в ней приняли участие около тысячи человек. ☞

Стулья—утром что всегда относится к постоплатным услугам

- любые действия в онлайн (производство промоути, баннеров, техническая поддержка сайта и пр.);
- разработка дизайна и разного рода креативных концепций (например, при разработке нового рекламного ролика или макетов в прессу). Подрядчики получают от нас техническое задание на разработку креатива, представляют несколько вариантов на согласование, мы выбираем и утверждаем тот, который соответствует нашим требованиям, после этого запускаем в производство, которое оплачиваем после получения готового продукта;
- комиссии агентствам (если мы привлекаем агентство для подготовки и реализации рекламных кампаний, то оплата работы агентству осуществляется по завершении кампании).

Мотивация молодых энтузиастов *сотрудник начинающего бизнеса—не наемник, а партнер*

Не всем стартаперам удастся пережить период становления бизнеса. Некоторым не хватает стрессоустойчивости, некоторым—капитализации. Но обиднее, когда разбегаются молодые сотрудники, предпочтя потенциальной прибыли бизнесмена стабильный заработок наемного работника. Поэтому система мотивации крайне важна для начинающего креативного агентства.

Станислав Акимов

*генеральный директор
креативного бюро А&М¹,
Москва*

73 Коммуникации в команде

НОВОРОЖДЕННОЙ компании, только что перешедшей из режима стартапа в режим устойчивого развития, нет особой нужды переманивать к себе на работу суперпрофессионалов. Это дорого и непрактично. Лучше пригласить молодых энергичных ребят, которые готовы учиться, расти вместе с компанией. Они готовы принимать и возможные риски—в обмен на перспективу стремительной карьеры, на которую в крупных корпорациях могут уйти долгие годы.

В нашем агентстве средний возраст сотрудника 21–23 года. Они либо

совсем недавно окончили вузы, либо вообще их наняли прямо со студенческой скамьи. Но все уже имеют базовый опыт работы в области пиара, креатива и журналистики. Переходя к нам с предыдущих мест работы, все они объясняли свое решение желанием полноценной творческой реализации. Им интересно придумывать и реализовывать идеи для влиятельных международных брендов, для молодой, прогрессивно мыслящей аудитории.

Амбиции, энтузиазм начинающих специалистов, их стремление

1
КРЕАТИВНОЕ БЮРО
A&M основано в Москве в 2009 г. Специализируется на организации мероприятий, PR и промо, BTL, мультимедийном продакшине, селебрити-менеджменте. Проекты: фестивали Art of Remake, Syfy Poehali Party, Tribute to Summer. Клиенты: Nike, Efes Pilsener, Philip Morris (бренды Marlboro, Chesterfield), Akado, ФК «Зенит» и др. Штат—7 сотрудников.

к росту, зачастую даже в ущерб ситуативной выгоде—качества бесценные. Но, как и более опытные сотрудники, они заинтересованы в деловом стимулировании и прозрачности карьерных возможностей. Одна из распространенных ошибок начинающих бизнесменов—это уверенность, что начинающий рекламный или дизайнерский бизнес может быть успешным при содержании молодых сотрудников на аутсорсинге.

КРЕАТИВНЫЕ БЕСПРИЗОРНИКИ

Представители молодой творческо-амбициозной категории сотрудников при удаленной работе прак-

Одна из распространенных ошибок начинающих бизнесменов—это уверенность, что начинающий креативный бизнес может быть успешным при содержании молодых сотрудников на аутсорсинге.

тически всегда попадают в группу риска, которую мы между собой называем «арт-раздолбями». Скажем, вы привлекаете на проект великолепного молодого дизайнера с впечатляющим портфолио. Ставите задачу, обозначаете дедлайны, в обмен получаете уверения, что все будет сделано в лучшем виде, и начинаете мечтательно предвкушать результаты. Как бы не так! Юный гений сначала начинает опаздывать на встречи, потом, не укладываясь в срок, присылает парочку невнятных

работ, явно сделанных за полчаса. Сообщает, что у него сгорел ноутбук со всеми файлами, потом попадает в больницу и, наконец, вообще перестает отвечать на звонки.

К сожалению, аналогичные истории происходят с 95% дизайнеров, фотографов, иллюстраторов и промоутеров. Виной здесь не злой рок, а психология молодых креативных фрилансеров. Бурная жизнь большого города предлагает им огромное множество способов реализоваться. Молодежь импульсивна, но не имеет достаточного жизненного опыта, чтобы расставить приоритеты. Такие люди хватаются за все подряд, а в итоге ничего не успевают.

БОРЬБА С ИЗДЕРЖКАМИ ФРИЛАНСА

Щедрые гонорары проблеме не решат: дизайнер на проекте все равно будет пытаться «левачить» или бездельничать большую часть времени, объясняя это тем, что вдохновение его, видите ли, посещает только в режиме цейтнота, то есть



Станислав Акимов

Возраст 27 лет

Образование

Высшее (МЭСИ)

Как долго в отрасли 5 лет—на руководящих должностях в областях PR, маркетинга, а также издательского бизнеса, 8 лет—в журналистике

Профессиональная гордость

MySwitzerland.ru Media Award 2008, идеолог и организатор кинофестиваля Art of Remake, арт-проектов Tribute to Summer, «Квартирник нового поколения»

Что нравится/не нравится

Когда в голову неожиданно приходят гениальные идеи/избегание людьми ответственности

Увлечения

Визуальные коммуникации

Самый авторитетный персонаж

Айн Рэнд

за полчаса до дедлайна. Как с этим бороться?

Вариант первый: нанимайте креативные единицы на «постоянку». Это позволит постоянно контролировать сотрудника и минимизировать количество отвлекающих от работы соблазнов. Минусы этого варианта: а) кроме зарплаты вам придется оплачивать еще и рабочее место; б) креатор с фиксированным окладом имеет склонность расслабляться и выдавать посредственный продукт.

Хулиганы от маркетинга

медийщики переквалифицируются в рекламистов

Команду креативного бюро A&M изначально составили бывшие сотрудники журнала «Хулиган» (издательский дом Gameland). Издательства, наверное, первыми ощутили на себе тектонические сдвиги в маркетинговой отрасли, усилившиеся в первом десятилетии 2000-х. Клиенты неожиданно усомнились, что размещение рекламных макетов в журналах—самая эффективная стратегия. Теперь они желают получить за свои деньги «что-нибудь эдакое» и чтоб непременно мультиплатформенное, то есть проект не должен сводиться к «джинсовой» статье, замаскированной под редакционный материал. Лучше, если он станет широкомасштабной креативной акцией, где задействованы и журнальные страницы, и прямое взаимодействие с аудиторией в реальной жизни, не говоря уже об онлайн-коммуникации.

Редакторы журналов начали срочно формировать отделы спецпроектов и осваивать новые виды деятельности: организацию эвентов и BTL-акций, продвижение продукта в социальных сетях, производство мультимедийного контента. А потом, набравшись опыта и сформировав клиентскую базу, осознали, что варят кашу из топора. Так, от одной компании Gameland в течение года откололось и ушло в самостоятельное плавание три новоспеченных маркетинговых агентства.

Второй способ: сотрудничать не с конкретными персонажами, а с молодыми дизайнерскими и креативными студиями. Это значительно снижает риски: ведь если ребята нашли силы объединиться в компанию, значит, они не совсем безответственны. Впрочем, и это не дает стопроцентной гарантии качества и соблюдения сроков. К тому же сотрудничать со студией значительно дороже—ведь теперь вы оплачиваете не только человеко-часы, но и аренду студийного офиса, и зарплату бухгалтера, и налоги, и комиссионные.

Наконец, третий вариант: скрупулезно выискивать в огромной массе «вольных стрелков» бесценные единицы, которые сочетают и талант, и чувство ответственности. Такие люди есть, но они на вес золота. Мы, сотрудничая с ними, никогда не скупимся на премии и дополнительные вознаграждения. Их размер может достигать до 30% от первоначальной стоимости работы. Правда, никогда не озвучивается

ПАСЫНКИ БИЗНЕСА

Не только представители творческих профессий, но и большинство молодых менеджеров страдают «раздолбайством», хотя и без приставки «арт». Подобные кадры отличаются формальным подходом к работе и полным отсутствием инициативы там, где она нужна. Скажем, пиарщик, приглашая журналистов на мероприятие, вместо того, чтобы искать индивидуальный подход к каждому редактору и пытаться заинтересовать каждое конкретное издание, тупо обзванивает всех по TML-базе, собирает отказы и искренне считает, что его работа сделана.

Причина здесь не в отсутствии профессионализма, а в отсутствии мотивации. Работу человек воспринимает не как дело своей жизни (хотя бы на ближайшие два года), а как вынужденное прибежище—отсидеться, получать зарплату и через какое-то время уйти. К счастью, таких людей несложно вычислить еще на собеседовании. Их выдают фразочки типа «я решил, что мне

Большинство молодых менеджеров также страдают «раздолбайством». Подобные кадры отличаются формальным подходом к работе и полным отсутствием инициативы там, где она нужна.

заранее, чтобы не девальвировать в глазах исполнителя размер базового гонора.

К сожалению, это тоже помогает лишь на время: «золотые» креативные единицы очень быстро вырастают, переходя на интернациональный уровень, затеявая собственные креативные проекты или вообще занимая свою уникальную нишу где-нибудь в области современного искусства. В таких случаях нам остается лишь гордиться, что этот человек когда-то начинал у нас.

пора взяться за ум и найти работу», «я не успел ознакомиться с деятельностью вашей компании, но я все умею, и к тому же быстро учусь» или «а сколько вы мне будете платить?». В принципе, на этом собеседование можно заканчивать: полюбить вашу компанию подобного кандидата вы не заставите никогда.

Иногда доходит до смешного: был случай, когда кандидат на должность сейлз-менеджера, основной доход которого должны составлять проценты от сделок, вместо того, чтобы

требовать высокий процент, требовал высокую зарплату. Расценивать это можно однозначно: человек не собирается (или не чувствует в себе силы) привлекать новых клиентов, а собирается тупо сидеть и получать деньги. Именно получать, а не зарабатывать.

СВОЕ ДЕЛО

Начав практически с нуля, мы менее чем за год серьезно потеснили крупных игроков рынка маркетинговых услуг, привлекли ряд стратегических клиентов, провели пять собственных фестивалей и получили неплохой доход. Ни владельцы, ни сотрудники не были в обиде. Можно уверенно отнести эту вполне финансовую заслугу компании на счет системы мотивации.

Юный менеджер, принимаемый на работу в A&M, должен сознавать, что он пришел в компанию не столько за зарплатой, которая на первых порах может быть минимальной, сколько за возможностями. Это осознание мотивирует его, помимо своих

полагает длительное обслуживание клиента.

В нашей компании таких примеров немало. Рядовой PR-менеджер, начав с оклада 35 000 рублей, защитил перед заказчиком парочку эффектных идей продвижения в социальных сетях и уже через полгода зарабатывал 85 000 рублей в месяц. А контент-редактор случайно познакомился на вечеринке с маркетинг-директором известного молодежного бренда, и уже через пару месяцев компания получила заказ на проведение промо-мероприятия. Редактор получил проценты, сопоставимые с его двухмесячным окладом. Теоретически доходы сотрудника должны быть ограничены только его энтузиазмом.

ИДЕЯ ПРАГМАТИЗМА

Деловой интерес «чисто творческого» сотрудника—не приятное исключение, а нормальная практика. Дизайнеры, копирайтеры, арт-директоры успешного креативного предприятия должны понимать: принцип «я вам клевою идею, а вы мне—хорошую

Дизайнеры, копирайтеры, арт-директоры должны понимать: принцип «я вам клевою идею, а вы мне—хорошую зарплату» не работает. Идея, какой бы гениальной она ни была, не стоит ничего.

прямых обязанностей, постоянно искать способы принести компании дополнительную прибыль, которая станет и его личной прибылью.

Сказанное относится не только к штатным сейлз-менеджерам. Хорошо, если каждый сотрудник постоянно ищет новых клиентов и новые заказы. Любой, кто приведет нового клиента, должен получать 10–15% от суммы заказа или спонсорского пакета, если проект единовременный. Или обеспечивать себя дополнительным заработком, если проект пред-

зарплату» не работает. Идея, какой бы гениальной она ни была, не стоит ничего. Чтобы заработать на ней деньги, ее нужно воплотить, а затем еще продать клиенту. Задача топ-менеджмента: не ограничивать сотрудника ни в том, ни в другом, а дать ему шанс воплотить «американскую мечту». Ведь чтобы стать миллионером, мало «отрабатывать» зарплату, нужно думать и действовать.

Такой принцип корпоративного предпринимательства служит хорошим стимулом для сотрудников

Арт-штрафы если нельзя по-хорошему

Зарекаться нельзя ни от чего, в том числе и от использования пресловутого «кнута» в виде штрафов. В этом случае, однако, целесообразно обратить их в формальную оболочку, не слишком обидную для наказуемого и понятную, «прозрачную» для всех остальных.

В нашей компании был период, когда необходимость вынудила нас ввести штрафные санкции за систематические опоздания: 300 рублей за опоздание более чем на 15 минут без предупреждения и уважительной причины. Деньги вычитали из зарплаты сотрудника по итогам месяца. На сумму, которая скапливалась в «штрафном фонде» к концу месяца, всем сотрудникам покупали мороженое. Или канцтовары. Впрочем, через некоторое время эта система была упразднена, поскольку никому не хотелось вести учет чужих опозданий, а сотрудник, чаще всех опаздывавший, ушел из компании.

2 SYFU ROEHALI PARTY—мероприятие, сочетающее образовательную программу (серию лекций и экскурсий на необычной технологичной площадке) и музыкальный фестиваль (выступление диджеев и музыкальных коллективов, работающих в жанре экспериментальной музыки). Syfu Roehali Party дважды прошел в Москве: (август 2009 г., апрель 2010 г.) и Омске (май 2010 г.).

3 ФЕСТИВАЛЬ ART OF REMAKE—проект, организованный с целью продвижения культуры sweded movies («любительских ремейков») на территории России и ближнего зарубежья. Первый фестиваль прошел в октябре 2009 г. и менее чем за месяц собрал более 6000 участников, создавших 300 уникальных роликов-ремейков. Благодаря Art of Remake начинаю-

щие режиссеры, операторы, аниматоры, художники, актеры и просто фанаты кинематографа, всегда мечтавшие снимать собственные шедевры, но не знавшие с чего начать, получают уникальную возможность заявить о себе, выиграть солидную денежную премию и получить работу в уважаемых компаниях.

4 TRIBUTE TO SUMMER—мультиплатформенный проект, объединяющий в себе камерный музыкальный фестиваль, музыкальный сборник и арт-проект для молодых художников, дизайнеров и фотографов. В музыкальном сборнике Tribute to Summer представлены треки молодых российских групп, все лето проводивших в фестивальных турах.

и эффективным инструментом для роста нашего креативного бюро. А также формирует критерии для набора персонала: усердный, но безынициативный сотрудник менее ценен для компании, чем активный и честолобивый, готовый оперативно восполнять возможные пробелы в собственных знаниях и профессиональных навыках.

КУДА РАСТИ АМБИЦИЯМ?

Энтузиазм не может расти в кабинетных условиях. Чтобы бизнес креативной компании был интересен каждому сотруднику, он должен расти, выходя за рамки традиционных компетенций. Креативное

бюро телеканалы, привлекают качественную молодежную аудиторию, становятся эффективными платформами для нестандартного продвижения коммерческих брендов. Сотрудники, привлекаемые к работе над подобными проектами, получают дополнительный ежемесячный оклад, равный 30–50% от основного. Впрочем, он определяется не трудоемкостью проекта, а его прибыльностью.

При запуске новой серии мероприятий первый эвент обычно проводится с минимальным бюджетом. При этом сил в него необходимо вложить гораздо больше, чем в уже зарекомендовавший себя и прино-

съемом рутинной работы, его повышают до менеджера, а на его место нанимают нового, ассистирующего, специалиста. Мы стараемся всегда придерживаться этого кадрового принципа, и отступаем от него, только если сотрудник сам морально не готов к повышению уровня ответственности.

Впрочем, в нашей практике такой случай был лишь однажды. Освободившуюся должность PR-менеджера предложили занять его ассистенту, который отлично справлялся со своей работой, отличался амбициозностью и перфекционистским подходом к работе. Однако ассистент отказался, объяснив свое решение несоответствием, с его точки зрения, размера зарплаты и уровня ответственности. Добавку сотруднику не предложили, он остался работать на старой должности, а PR-менеджером стал вновь нанятый человек.

Подобные исключения лишь подтверждают правило: в небольшой развивающейся креативной компании нет необходимости внедрять сложные системы поощрения сотрудников. Самая эффективная мотивация в коллективе, где иерархия существует лишь формально: возможность для каждого проявлять собственную бизнес-инициативу и получать, помимо фиксированного оклада, личную прибыль, размер которой теоретически не ограничен. **OK**

Успех новых проектов должен не только приносить доходы, но и стать карьерным «домкратом»: как только сотрудник перестает справляться с возросшим объемом работы, его повышают.

бюро A&M, например, инициирует серии собственных мероприятий, предполагающие привлечение спонсорских пакетов. Так, уже трижды прошел основанный нами научно-музыкальный фестиваль Syfu Roehali Party², дважды—фестиваль любительских киноремейков Art of Remake³. В октябре 2010 г. впервые вышел музыкальный сборник Tribute to Summer⁴. Предполагается, что он станет ежегодным.

Эти инициативы пользуются интересом СМИ, включая феде-

сациях хорошую прибыль проект. Однако сотрудники компании понимают, что их участие в проекте—своего рода инвестиции, и готовы работать над ним за символические деньги. Ведь бизнес компании—это и их бизнес.

КТО ХОЧЕТ—ТОТ ДОБЬЕТСЯ

Успех новых проектов должен не только приносить дополнительные доходы, но и стать карьерным «домкратом»: как только сотрудник перестает справляться с возросшим

подбор кадров

Коммуникации в команде

взаимодействие участников проекта в медийном агентстве

Действия рабочей группы в креативной и медийной сферах трудно организовать и формализовать, исходя из индивидуальных параметров ее участников. Часто целесообразнее наладить схемы взаимодействия—как между ними, так и с партнерами по проекту. Это касается как «чисто» креативных структур, так и представителей смежных отраслей. Например, медиапланирования.

Оксана Стехина

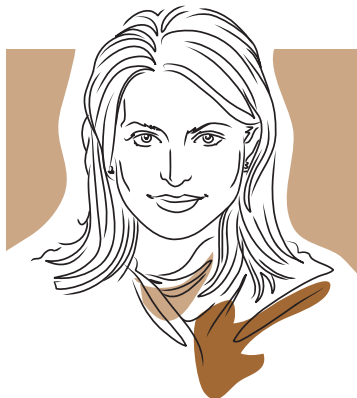
*директор медийного
агентства полного цикла
АММ/Vizeum Ukraine¹, Киев*

ПОНЯТИЕ «команда» включает абсолютно всех людей, участвующих в проекте. Будь то стратег, который инвестирует интеллектуальный ресурс в разработку идеи, или курьер, который сделает так, что презентация вовремя окажется в компании клиента. Вклад каждого—неотъемлемая часть общего процесса, общего успеха. Каждая компания идет к нему своим уникальным путем. Однако, как правило, приходит к более или менее общепринятым параметрам работы. В том числе и к составу проектных команд (схема 1 с. 75).

Классификация и названия позиций в команде в разных агентствах может меняться. Но, как правило, функциональные обязанности распределяются похожим образом, независимо от названия должности.

ПОНЯТИЕ РАСТЯЖИМОЕ

Приведенная схема описывает минимальный состав команды. В зависимости от того, какие задачи преобладают в работе над конкретным проектом, количество специалистов может варьировать. Так, если требуется проводить множество исследований



Оксана Стехина

Возраст 29 лет
Образование

Высшее, международные отношения

Как долго в отрасли 10 лет в рекламной индустрии, из них 8—медиа

Профессиональная гордость

Лонч новых продуктов: пиво «Зиберт», квартирная лотерея «Хто Там» от компании МСЛ, реализация кросс медийных проектов для Nike, «Прозор», Fulda, создание с нуля телевизионного продукта для Clean&Clear, OB, разработка и внедрение новых форматов телеразмещения для «Новопассит», «Оболонь» и т.д.

Что нравится

Список бесконечен: нахождение нестандартных решений, состояние «включенности», люди с хорошим чувством юмора, предвкушение нового, получение удовольствия от жизни, интересные проекты, победы

Увлечения

Путешествия, языки, знакомства и общение с интересными людьми, писательство

Самый авторитетный персонаж

Собирательный образ, состоящий из достоинств разных людей, «трансформер» с безудержной целеустремленностью, удивительной жадой жизни, уникальным интуитивным даром и еще целым набором качеств, к которым я обращаюсь в нужные моменты жизни

Жизненное кредо

Все только начинается

1
AMM/VIZEUM UKRAINE —медийное агентство полного цикла с акцентом на коммуникационное планирование. В Украине представляет интересы сетевого агентства Vizeum (группа Aegis). Входит в состав коммуникационной группы Aegis Media/GMG.. Основано в 1998 г. Последние семь лет входит

в число лидирующих медиаагентств Украины. Клиенты: «Оболонь», Sandoz, Johnson&Johnson, Evuar, Toyota, «Зеленая Марка», УСГ/Vienna Insurance Group и др.

и аналитической работы, в проектной команде медийного агентства может быть два медиарисечера и, например, ни одного аккаунта. Если же в компании клиента много формализованных процессов, количество документации превышает стандартные объемы, ресурсов одного аккаунт-менеджера не хватает на ее обработку—команде приходится обзавестись специальным трафик-менеджером или менеджером по документообороту.

Логично, что масштабный проект требует большего числа людей. Скажем, если клиент входит в топ-20 крупнейших рекламодателей, то и команда, обслуживающая его медиабюджеты, будет больше «классической». Если

щади, эфирное время на радио и т.д.) проводилась совместно для всех брендов, поэтому специалист по закупкам в группе был один. Пленнингом же занимались две отдельные ветки, каждая из которых погружалась в свой рынок более «прицельно», изучала особенности целевых групп, потребительского спроса, прочих нюансов, важных для брендов, с которыми им приходилось ежедневно работать.

МОЗГОВОЙ ЦЕНТР

При формировании проектной команды полезно держать в уме, что она—не столько самостоятельная боевая единица, сколько виртуальный «штаб», участникам которого приходится направлять действия множества специалистов других фирм, но и самим зависеть от них (схема 2 на с. 76). Учитывая различие марок и целевых аудиторий внутри портфеля одного заказчика, нам приходится контактировать с широким спектром подрядчиков, представляющих все медиаканалы: ТВ, наружная реклама, пресса, радио, интернет.

Проектная команда—виртуальный «штаб», участникам которого приходится направлять действия множества специалистов других фирм и самим зависеть от них.

клиент сохраняет круглогодичную рекламную активность, продвигает несколько брендов, с различной целевой аудиторией, то для него может потребоваться несколько рабочих групп.

Так, сфера деятельности одного из наших клиентов охватывает рынки пива и воды. Внутри компании эти два направления курируют разные люди. Для удобства коммуникации в нашем агентстве в рамках группы также были созданы две подгруппы. При этом закупка медиаинвентаря (телевизионные рейтинги, рекламные пло-

Не менее важны и связи медийного агентства с креативным, которое разрабатывает творческую, идейную часть коммуникации. Креаторов мы считаем виртуальной частью своей команды. Делимся с ними информацией, проводим совместные брейнштормы, трехсторонние встречи с клиентом, где определяются цели и задачи на заданный период.

Порой бывает довольно непросто «законнектировать» людей из разных агентств, которые привыкли выполнять свою часть работы, не особо

СХЕМА 1

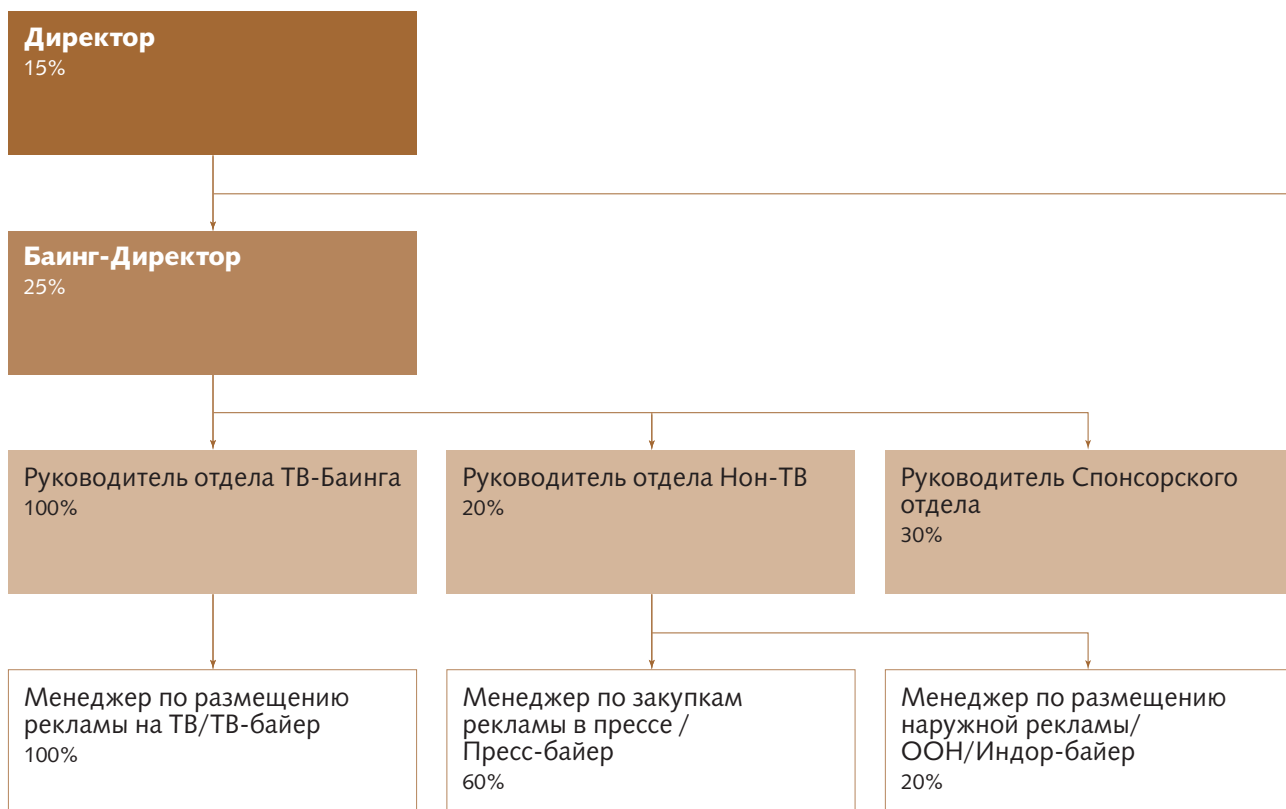
Классическая структура проектной команды медиаагентства

вовлеченность каждого участника проекта—100%



СХЕМА 2

Пример структуры проектной команды медиаагентства для обслуживания крупного медиааккаунта





Примечания

в процентах указана вовлеченность сотрудника в проект



Владелец один, стратегии—разные

для чего клиенту нужны разные медийные команды

Количество марок в портфеле компании-производителя может достигать 10 и более. И у каждой свои маркетинговые задачи на год: удержание доли рынка, увеличение знания, вывод на рынок новой позиции в каком-либо сегменте. В зависимости от задачи принимается решение об объеме инвестиций и о том, какие медиаканалы помогут достичь ее самым быстрым и экономичным образом.

Так, для марки пива среднеценового сегмента с широкой целевой аудиторией и бизнес-ориентиром «удержание позиции №1 в продажах» выбирается масштабная поддержка в медиаканалах с самой низкой стоимостью за тысячу контактов. В данном случае продажи будут следствием непрерывной коммуникации бренда с потребителем, рекламная поддержка должна быть постоянной. Для марки премиум-сегмента с акцентом на молодую аудиторию выбираются каналы, информация в которых принимается пользователями более лояльно и легко: интернет, наружная реклама, «индор-реклама», спецпроекты на ТВ. Такая кампания не самая дешевая, но в данном случае мы следуем за аудиторией в те «точки», где контакт с брендом конвертируется в продажи, а не пройдет мимо назойливым фоном.

вникая в другие аспекты. Сделать это помогают межличностные отношения. Счастлив руководитель, в команде которого работают люди, привыкшие воспринимать контрагентов как старых партнеров и друзей. По нашему опыту, это дает синергетический эффект, существенно повышает КПД проекта в целом.

В АММ/Vizeum Ukraine были разные периоды командного взаимодействия: когда-то давно каждый отдел, возглавляемый своим руководителем, состоял из команды профессионалов одной сферы (например, отдел стратегического планирования, отдел по работе с клиентами, отдел медиапланирования, отдел медиабаинга).

ПОСТОЯННОЕ И ВРЕМЕННОЕ

Самая распространенная практика подбора людей для работы над проектами проста. При появлении нового заказа из каждого отдела выбирали специалиста, максимально соответствующего потребностям

тоянной сезонной активностью и меньшей ориентированностью на клиентский сервис. Но в случае проекта масштабного, растянутого во времени и активного круглый год, подобные «пазлы» не самое оптимальное решение. Для эффективного взаимодействия людей, поддержания высокого качества сервиса для клиента важно, чтобы команда была стабильной, слаженной, сработавшейся и «притертой».

Достичь такого эффекта можно только при постоянном взаимодействии людей на протяжении длительного периода. В нашем агентстве «первой ласточкой», для которой получилось сформировать такую команду, стал в 2005 г. проект «Оболонь». Для крупнейшего пивного производителя Украины—больше десяти продуктов в бренд-портфеле—мы создали постоянную проектную группу. Ее форма включает возможные «переменные», но собственно команда как целостный эффективный организм существует вот уже без малого семь лет.

Счастлив руководитель, в команде которого работают люди, привыкшие воспринимать контрагентов как старых партнеров и друзей. Это дает синергетический эффект, повышает КПД проекта.

конкретного клиента. Управление командой возлагалось на человека, потребность в котором на проекте была наиболее ярко выраженной. Например, если клиенту требуется, в первую очередь, стратегия и глубокий анализ, то руководителем проекта мог стать стратегический пленнер. Если акцент проекта—на клиентском сервисе, то руководить группой может менеджер по работе с клиентами.

Такая форма взаимодействия хороша в случае клиентов с непос-

КАК ПОДОБРАТЬ

Для подбора людей в группу существуют **профессиональные критерии и компетенции**, которые приведены в описании каждой позиции агентства. Кроме того, важно, чтобы будущему руководителю было комфортно и легко с сотрудником в команде. Поэтому, кроме профессиональных компетенций, **важны черты характера человека, его увлечения**. Иногда даже по стилю одежды, в котором соискатель приходит на собеседование, можно понять, что для него важно и ценно.

2
О НЕКОТОРЫХ СПО-
СОБАХ завоевания
лояльности персо-
нала см. статью Та-
тьяны Никульшиной
«Теплая компания»,
опубликованную в КД
№ 04/2009, с. 50-57.

Мы стараемся гибко подходить к подбору людей в команды, но последнее слово всегда остается за непосредственным руководителем.

Иногда при смене руководителя группы происходит логичное обновление команды. И это естественно, ведь каждый начальник подбирает в свою команду людей, близких по духу, готовых двигаться с ним в одном темпе. При этом, безусловно, финальная ответственность за продукт, который готовит группа, лежит на ее руководителе. Это финальная точка, которая визирует стратегию, медиапланы, идеи, выступает гарантом качества «выпускаемого продукта». Именно поэтому **подбор единомышленников в команду—задача и зона ответственности руководителя проектной группы.**

При этом он может и даже должен обращаться за экспертным мнением к другим профильным специалистам агентства. Так, при выборе аккаунт-менеджера важно проконсультироваться с аккаунт-директором, компетенции нового медиапленера

есть руководитель группы. Кроме общей координации действий он должен регулярно лично контактировать с каждым членом группы, помогая ему расставлять приоритеты при выполнении задач.

Руководителям подразделений полезно снимать «фидбек», общаться со своими подчиненными как в стенах офиса, так и за его пределами². Я лично часто встречаюсь с коллегами в формате совместных обедов, «кофепитий», перекуров, которые позволяют почувствовать человека по-настоящему, понять, что порой стоит за формальными фразами, «услышать», что его беспокоит, что ему хотелось бы изменить.

Очень важный момент—здоровая атмосфера в команде. Безусловно, это не означает абсолютной «тиши да глади», отсутствия споров. Такие формы активного взаимодействия даже нужны: в них рождаются интересные, нестандартные решения вполне стандартных ситуаций. Под «здоровьем» в данном случае понимается взаимное уважение, доверие, вниматель-

нездоров, то это отражается на общей работе всей «системы»: невозможно при больной печени иметь здоровое сердце, и наоборот. Именно поэтому важнейшая составляющая успеха—подбор в команду таких людей, которые уважают и понимают друг друга.

Порой очень интересно наблюдать такую картину: в команде собираются люди, чьи ценности во многом различаются. И это даже хорошо, так как возникает взгляд с разных сторон ситуации и задачи. Если это различие дополняет уважительное отношение, то рождается «бриллиант бэйсик», залог того, что с людьми и проектом все будет замечательно. ☞

Очень важный момент—здоровая атмосфера в команде. Безусловно, это не означает абсолютной «тиши да глади», отсутствия споров. Такие формы активного взаимодействия даже нужны.

вполне логично обсуждать со стратегическим директором.

И КАК СОХРАНИТЬ

Работа на большом проекте предполагает высокую степень ответственности за результат. Цена незначительных ошибок здесь может быть очень высока и выражается в «недопродажах», недополученной прибыли и потерянной доле рынка. Поэтому **очень важно, чтобы люди, работающие с клиентом каждый день, были в рабочем тонусе.** «Замерами» этого состояния занима-

ность к мнению и ценностям друг друга. Для их поддержания **вполне уместно использовать классические инструменты тимбилдинга:** организовать корпоративные мероприятия, совместные вылазки в кино, на каток, в боулинг и т.д. и т.п.

ЕДИНСТВО НЕПОХОЖИХ

Хорошая команда—это люди, которые понимают, а иногда, возможно, даже чувствуют друг друга. Это единый организм, в котором все органы работают как часы. Ведь если какой-то орган

Давайте делать видео рекомендации начинающим рекламным режиссерам

Технологии становятся все доступнее, формат видеоролика—все более распространенным рекламоносителем. Почти каждая студия или агентство хоть раз пробовали себя на этой ниве. Но процент успешных экспериментов, увы, невелик. Компании, чья специализация—маркетинг, часто не знают, как применить опыт работы с целевыми аудиториями в практике видеопроизводства.

Наталья Горло

*директор студии
StreakOZa Animation¹,
Нижний Новгород*

90 О недобросовестном
и недостоверном

94 Обзор
профессиональной
литературы

95 Подписка
на журнал
«Креативный
директор»

ЧТО ТАКОЕ рекламный ролик? Не будет сильным преувеличением сказать, что это лицо компании. Качество ролика должно соответствовать ее позиционированию, отвечать вкусам аудитории, на которую направлен производимый продукт или услуга. Ключевой момент любой рекламной коммуникации—замысел. Это относится и к видеорекламе. Короткий сюжет длительностью в среднем 15–30 секунд может вызвать у зрителя смех, удивление, желание подражать, обладать.

Достижению нужного эффекта способствуют подходящие методы реализации. Современные средства компьютерной графики позволяют создавать как простые, малобюджетные ролики, так и сложные, дорогие, зрелищные. Новые технологии помогают воплотить в жизнь любой замысел и создать интересные видеоработы при ограниченном бюджете.

Пакеты трехмерной графики позволяют создавать сложные высокополигональные объекты и персонажи, воспроизводить реалис-

1 STREAKOZA ANIMATION—

анимационная студия, основанная в 2009 г. в Нижнем Новгороде. Клиенты: ООО «Торговый дом «Лантана», Ночной клуб Z-TOP, МЦ «Волготрансгаз», ТД «Агат», сеть магазинов одежды BarbieQ, МЦ «ИНТРА», студия IP3, журнал «Я ПОКУПАЮ», SoftDrom и др. Штат—около 10 сотрудников.

тичное освещение и материалы. Программы постобработки способны подменять студийные фоны на иллюзорные миры. Развивается флеш-анимация, которая удешевила и ускорила процесс создания двухмерных мультфильмов: рисованные герои все чаще появляются в рекламе детских игрушек, сладостей и напитков.

ВИДЫ РЕКЛАМНЫХ РОЛИКОВ

Практически все рекламные видеоматериалы можно отнести к одному из двух основных подвидов: ролики постановочные и информационные. **Постановочные видеоролики**—съемки костюмированных героев, в пави-

Постановочные ролики считаются имиджевыми и подразумевают наличие сюжета, за счет чего внимание к ним выше, однако позволить себе такого рода рекламу могут далеко не все.

Примеров постановочных роликов масса: производители бульонных кубиков, кормов для животных, фастфуды чаще всего используют именно такой формат рекламы. До недавних пор на него делали упор и крупные сотовые операторы. Но в последнее время они начали разбавлять свою рекламу компьютерной графикой. Яркий пример—МегаФон.

Информационные ролики, как правило, значительно дешевле, а значит, и более востребованные. Чаще всего они доносят конкретную информацию о скидках, акциях, сезонных условиях либо представляют компании с малыми бюджетами. Набор разительных средств, используемых в такой рекламной продукции, ограничен: либо это минимально анимированные рисунки и фотографии, либо ролики на основе 3D-графики.

До недавних пор на постановочные ролики делали упор крупные сотовые операторы. Сейчас они начали разбавлять свою рекламу компьютерной графикой. Яркий пример—МегаФон.

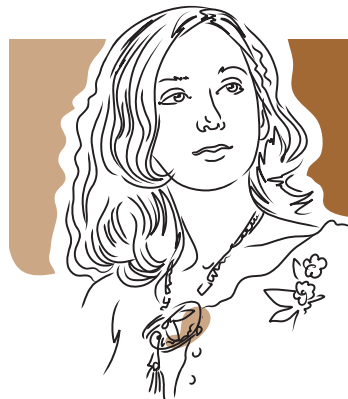
льоне или на открытых съемочных площадках. Они изначально считаются дорогими, хотя существуют бюджетные технологии их производства. Цена подобного ролика включает стоимость работы актеров, оператора, реквизита и костюмов.

Немаловажен и формат видеосъемки: если снимать на киноплёнку, то ролик будет гораздо дороже. Однако современные цифровые камеры и компьютерная обработка дают не уступающий по качеству продукт при меньших затратах.

Часто создают имиджевый ролик и добавляют к нему информационный «хвост», который может меняться в зависимости от актуальности предложения—после основного сюжета в ролике кратко говорится о новых ценах или сезонных скидках.

ОСНОВЫ ТАРГЕТИНГА

Создатель ролика должен в первую очередь понимать, на какую потребительскую группу направлена реклама. Например, большая часть



Наталья Горло

Возраст 25 лет

Образование

Магистр техники и технологии по направлению «Информатика и вычислительная техника»

Как долго в отрасли более 7 лет

Профессиональная гордость

Дипломный проект «Исследование методов и средств анимации», получивший 2-е место на Всероссийской студенческой олимпиаде по графическим информационным технологиям, Certificate of completion from Autodesk Authorized Training Center, создание эфирной графики СТС Нижний Новгород—2006 г., MMORG—проект Starcombats по 2008 г.

Что нравится/не нравится

Жизнь в любой плоскости/теплое шампанское

Увлечения

Спорт, чтение (предпочтительнее биографий), живопись, кино, театр

Самый авторитетный персонаж

Д.А. Медведев

Жизненное кредо

Никогда не терять волю к борьбе



РИС. 1
Кадр из ролика
для медицинского
центра «ИНТРА»

рекламы пива направлена на мужскую аудиторию. Уже на примере этого продукта очевидны гендерные различия: в случаях пива «для женщин» и «для мужчин» посыл отличается в корне. Женщины и мужчины интерпретируют мир по-разному: первым ближе романтический, вторым—практический мотив.

Аудиторию можно разделить не только по половым признакам, но и по возрастным, а также социальным; к каждой группе нужен свой индивидуальный подход. Проще всего разделить аудиторию на возрастные категории (таблицы 1–4 на с. 85–89). Очевидно, что для каждой из них характерны свои мотивы и интересы. Однако сам принцип деления прост и одномерен. Сложнее с группами социальными, ведь один и тот же индивид может играть огромное количество ролей. Так, мужчина 35 лет одновременно может быть сыном, отцом, мужем, менеджером, водителем. Каждая роль—потенциальный интерес человека, а значит, и рекламодателя. Важен и такой фактор, как достаток целевой группы.

КАЛЬКУЛЯЦИЯ

Стоимость создания рекламного материала варьирует от десятка тысяч до нескольких миллионов рублей. Разброс обусловлен огромным множеством факторов: это и метод создания ролика, и используемые технологии, и гонорары актеров. А также бренд студии и города, в котором она расположена. С технической точки

зрения стоимость зависит от сценария, формата видеосъемки, хронометража, количества съемочных площадок, количества актеров, наличия массовки, применения компьютерной графики, сложных спецэффектов, компьютерных персонажей, количества рисованных или моделированных фонов и персонажей.

ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ

Подход к одной и той же категории товара или услуг может различаться в зависимости от посыла. Например, медицинские центры. У одного посыл «Качественное врачевание доступно» направлен на средний класс. Другой гордится штатом врачей с опытом

руемый медицинский центр. Для второй клиники заверили сценарий о Гиппократе с его основной моралью «не навреди», о том, как сквозь века новые и новые поколения врачей стремятся нести эту истину. Все это мы показали с помощью образа Гиппократов, который шагает через эпоху эллинов в царские времена, перевоплотившись в семейного доктора, а затем в наше время превратившись в доктора МЦ «ИНТРА» (рис. 1).

Мы предлагаем на выбор от двух до четырех сценариев, исходя из пожеланий. Когда сценарий утвержден, его уточняют, рисуют наброски главных персонажей и делают раскадровку. Для себя мы обычно со-

Стоимость создания ролика варьирует от десятка тысяч до нескольких миллионов рублей. Разброс обусловлен огромным множеством факторов: метод создания, технологии, гонорары.

работы не менее 20 лет и основным принципом работы считает: «Врачевание—это человечность и сопереживание, а не способ наживы».

Сценарии будут разные. Для первой клиники больше подойдет ролик о менеджере среднего звена, который пытается найти, где лечиться, и сталкивается с проблемой огромных очередей и как следствие—с уставшим от текучки, невнимательным врачом. На дорогие оздоровительные центры не хватает денег, а вот золотой серединой будет реклами-

руем аниматик, то есть анимированную раскадровку с черновым звуком, позволяющую определить хронометраж каждой сцены.

Для каждой сцены создаются персонажи и фоны либо 3D-сцены, куда будет помещен персонаж. Когда персонажи созданы, фоновые сцены смоделированы и проведено текстурирование, настраивается цвет и готовится визуализация каждой сцены. Предметы окружения совмещаются с персонажем, после чего начинается процесс анимации (схема).

СХЕМА

2
РАЗВЕРТКА
ПОВЕРХНО-
СТИ—фигура,
получающаяся
в плоскости при
таком совмеще-
нии точек данной
поверхности с этой
плоскостью, когда
длины линий оста-
ются неизменными.

Процесс работы над анимацией при создании рекламного ролика

Создание скетча—наброска, сделанного от руки карандашом или с помощью графического планшета.

Длительность этапа: 1 день (заверяется заказчиком)

Моделирование—построение сетки персонажа в программном пакете для работы с 3D-графикой.

Длительность этапа: в зависимости от сложности персонажа от 1 до 10 дней

Текстурирование—создание материалов для предметов сцены, а также отрисовывание в пакете работы с 2D-графикой карты текстур на развертке², импортированной из 3D-пакета, и присвоение полученных карт текстур к различным свойствам материала объекта (например, основной цвет, отражающие свойства, преломляющие свойства материала, выпуклость, прозрачность и пр.).

Длительность этапа: в среднем 1–4 дня

Снаряжение (Rigging)—процесс подготовки персонажа к анимации, создание виртуального скелета персонажа, настройка кинематики его костей, выравнивание модели персонажа со скелетом.

Длительность этапа: в среднем 1–4 дня



РИС. 2
Раскадровка ролика
для ночного клуба

РОЖДЕНИЕ РОЛИКА

Подобные ролики от сценария до реализации проходят довольно долгий путь. Сначала около двух месяцев «вылеживается» сценарий: выбирается максимально подходящий к тематике. Конечный результат в нашем случае родился еще месяц спустя. В ролике участвует всего один основной персонаж, но в трех разных ипостасях, и три дополнительных персонажа—это три принципиально разных сцены окружения. Так как персонаж не разговаривал, то озвучивался ролик только после его конечного монтажа.

Противоположная ситуация была с роликом для МЦ «Волго-

стиле. Например, для новогодней вечеринки ночного клуба наша команда разработала центральный образ—гламурную матрешку, вокруг которой в дальнейшем была построена анимационная картинка. Получился имиджевый ролик в клубном стиле (рис. 2). В основу работы лег не сценарий, а образ. Производство заняло около двух недель. Ролик выполнен полностью в 3D-пакете. Завершающей стадией стал монтаж и эффекты, в дальнейшем ролик использовали как наружную рекламу и транслировали на светодиодном экране, а также на плазменных мониторах внутри самого клуба.

ролик в конце. Например, рекламная кампания минеральной воды Perrier: пользователь играет с милой дамой, которая встречает его в своем уютном доме. Такая реклама хорошо запоминается, потому что это новое—участвовать в событиях фильма.

Также на зарубежном рынке нередко стали презентационные флеш-сайты продукта с рекламными роликами, их плюс—интерактив: пользователь может не только посмотреть, но и поучаствовать в развитии событий. Новые технологии дают новые возможности, сценарии кампаний становятся все более интересными, реклама идет туда, где ее смогут увидеть, а у рекламистов появляется все больше инструментов привлечь внимание. Качественный рекламный продукт становится доступнее, а если добавить идеи, то вполне возможно, что удастся преодолеть традиционную нелюбовь аудитории к «рекламным паузам». **OK**

Большую популярность приобретают игры, за которые не надо платить: их оплачивает заказчик, а игрок просто смотрит на логотип и рекламный ролик в конце. Например, кампания Perrier.

трансгаз»: ролик от сценария до результата был реализован всего за десять дней. Однако при его производстве использована 2D-графика, так как сроки выхода в эфир были жесткими. Этапов создания подобного ролика гораздо меньше: после раскадровки были нарисованы персонажи и фоны, которые впоследствии были совмещены и анимированы непосредственно в монтажной программе.

Другой тип задач—создание зрелищной графики в определенном

НОВОЕ РЕКЛАМНОЕ КИНО

Сегодня технологии могут быть инструментом не только создания рекламных роликов, но и их распространения. Само понятие «рекламный ролик» сегодня трактуется гораздо шире, чем лет пять назад. Под ним может подразумеваться «вирусное» видео в YouTube или даже баннер на сайте. Большую популярность приобретают игры, за которые не надо платить: их оплачивает заказчик, а игрок просто смотрит на логотип и рекламный

ТАБЛИЦА 1

**Примечание**

Цены во всех таблицах указаны для московского рынка.

Дети дошкольного возраста и их родители

основное требование к роликам: зрелищность

Потребители продукта	Продукт	Мотив	Основные методы привлечения внимания	Методы реализации	Средняя стоимость 20 сек, руб.	Пример
Родители (в основном женщины)	Продукты питания и ухода за детьми	Забота, опека	Подробное описание полезных свойств продукта	Постановочный видеоролик, комбинированный с 2D- или 3D-графикой (персонажи, эффекты)	100 000–700 000	Реклама детского питания «Агуша»
Дети от 3 лет, младшие школьники	Игрушки, сладости	Желание обладать, попробовать, играть	Описание красоты и интересности продукта— для детей. Безопасность, развивающие свойства— для родителей	Постановочный ролик с большим количеством спецэффектов, комбинированный с персонажной анимацией. Или мультипликационный ролик	Постановочный видеоролик: 100 000–1 000 000; анимационный: 50 000–700 000	Реклама «Киндер-сюрприза» Реклама чипсов Chitos
Дети среднего школьного возраста	Игрушки, сладости, одежда	Желание обладать, выделиться среди сверстников, попробовать что-то новое	Свойства, дающие возможность выделиться, развлекательная сущность продукта	Постановочный ролик с большим количеством спецэффектов, комбинированный с персонажной анимацией. Или мультипликационный ролик	Постановочный видеоролик: 400 000–1 000 000; анимационный: 50 000–400 000	Рекламные акции «Чупа-Чупс»

ТАБЛИЦА 2

Старшеклассники, студенты

основные требования: зрелищность, идея, эпатаж

Продукт	Мотив	Основные методы привлечения внимания к продукту	Методы реализации	Средняя стоимость 20 сек, руб.	Пример
Косметика, продукты питания, напитки, одежда, техника, автомобили	Желание выделиться, получить «халяву», быть модным, испытать интересные ощущения, желание быть похожим на успешных людей, быть интересным, быть «в теме»	☐ Смех: создание роликов, тексты которых разберут на цитаты	Несложные постановочные и анимационные ролики, короткая история с незаурядным сюжетом	100 000–500 000	Рекламная серия RED BULL
		☐ «Имидж»: создание роликов, поясняющих, что продукт модный, улучшает имидж обладателя	Постановочные ролики со сложными эффектами, звездные актеры	Более 1 000 000	Реклама пива с элементами графики, напоминающими ночные клубы
		☐ «Идейность»: В основном, социальные ролики с глобальной идеей сделать мир лучше	Несложные постановочные ролики, эпатажная 2D- или 3D-анимация	40 000–500 000	Реклама сети магазинов «Евросеть», без использования звезд
		☐ «Новизна»: обещание новых ощущений, вкуса	Анимационные или комбинированные постановочные ролики (анимация, спецэффекты)	50 000–1 000 000	Реклама энергетического напитка Burn

ТАБЛИЦА 3

Взрослые работающие люди

виды рекламных роликов в зависимости от мотивации

Мотивация	Продукт	Методы реализации	Пример
Удовольствие	Продукты питания, туристические путевки, развлекательные комплексы, торговые центры, мобильные операторы	Фото- и видеосъемка, пост-обработка, компьютерный дизайн, анимация, визуализация. Дополнением могут быть спецэффекты, анимационные персонажи	Реклама шоколада, йогуртов (например, шоколад Bounty)
Превосходство, успех	Дорогие аксессуары, одежда, обувь, автомобили, недвижимость, банки	Съемка высокого качества, цветокоррекция, спецэффекты на логотипе-слогане. Использование узнаваемых образов—звезд, политиков, фотореалистичная визуализация компьютерных элементов графики	Реклама автомобилей Lexus
Аппетит, жажда	Продукты питания, напитки	Съемка высокого качества, цветокоррекция, фотореалистичная визуализация компьютерных элементов графики	Реклама питьевой воды Bon Aqua
Страх	Социальная реклама	Бюджетные съемки, 2D-мультипликация, как правило, с упрощенными формами и однородными фонами	Социальная реклама о вреде употребления пива
Юмор	Сфера обслуживания, техника, продукты питания, развлекательные комплексы, мебель, посуда, чистящие средства	2D- и 3D-анимация, мультипликация; простые постановочные съемки; комбинированные ролики. Зависит от замысла и бюджета рекламной кампании	Реклама «Эльдорадо» с Вадимом Галыгиным

окончание на с. 88

ТАБЛИЦА 3
начало на с. 87

Безопасность	Автомобили, замки, сигнализации, страховки, медицинские услуги	Постановочные ролики с эффектами, анимационные ролики	Реклама автомобилей Mitsubishi—Safer in the wild world
Чистота, уют	Посуда, чистящие средства, сантехника, бытовая техника, осветительные приборы, мебель	2D- и 3D-анимация, мультипликация, комбинированные ролики	Реклама чистящего средства Mr. Propper
Привлекательность, сексуальность	Косметика, одежда, аксессуары, напитки, продукты питания, обувь, загородные отели, оздоровительные центры	Съемка высокого качества, цветокоррекция, использование узнаваемых образов, звезд спорта, фотореалистичная визуализация компьютерных элементов графики, схематичная графика, компьютерные эффекты	Реклама косметики Revlon, Avon
Комфорт	Одежда, обувь, мебель, автомобили, бытовая техника	Фото- и видеосъемка, пост-обработка, постановочные съемки, спецэффекты, 3D-моделирование, визуализация	Реклама сети магазинов IKEA
Общественное одобрение	Продукты питания, страховки, социальная сфера	Видео- и фотосъемка, минимальное количество эффектов, постобработка, монтаж	Реклама сока «Добрый» («Из наших яблок»)
Развлечения	Турпутевки, развлекательные центры, торговые центры, напитки	Постановочные ролики с эффектами, фотореалистичная визуализация компьютерных элементов графики	Реклама IKEA
Любознательство, тяга к новизне	Любой новый продукт	Тизерная реклама, цифровая анимация, мультипликация. Постановочные ролики с эффектами, фотореалистичная визуализация компьютерных элементов графики, комбинированные ролики	Реклама новой эфирной сетки CTC 2006 г.
Гордость обладания	Предметы роскоши, автомобили, элитная недвижимость	Съемка высокого качества, цветокоррекция, спецэффекты на логотипе-слогане, использование узнаваемых образов, звезд, политиков	Реклама автомобилей BMW
Стремление сэкономить	Супермаркеты, продуктовые магазины, торговые центры, распродажи, кредиты, строительные материалы	Обработка фото, компьютерный монтаж, анимационные ролики с участием персонажей, в основном 2D-графики, сам ролик бюджетный (экономичный)	Реклама супермаркетов «Копейка»

ТАБЛИЦА 4

Пенсионеры

основные требования: доступность, понятность, демонстрация на примере, совет

Продукт	Мотив	Основные методы привлечения внимания к продукту	Методы реализации	Средняя стоимость 20 сек, руб.	Пример
Продукты питания, банковские вклады, лекарства, распродажи, продуктовые магазины, дачные товары, бытовая техника	Желание сэкономить, поправить здоровье, облегчить быт	Советы компетентных личностей, описание полезных свойств продукта, экономии	Несложные постановочные съемки. Обработка, компьютерный монтаж, компьютерная визуализация, схематичная графика	10 000–1 000 000, в случае использования звезды дороже	Реклама пенсионных вкладов Сбербанка РФ

право

О недостоверном и недобросовестном *типичные примеры нарушения рекламного законодательства*

Закон «О рекламе» говорит: реклама должна быть добросовестной и достоверной—и трудно с этим не согласиться. Практикам же интереснее конкретика: какая реклама недобросовестная и недостоверная, какие санкции она может навлечь на голову нарушителя. А главное—как рекламодателю избежать такой неприятной квалификации.

Кирилл Бажайкин

*юрисконсульт ADVISOR¹,
Нижний Новгород*

СОГЛАСНО Федеральному закону «О рекламе», «недостоверной» признается реклама, которая содержит не соответствующие действительности сведения о преимуществах товара, его характеристиках, в том числе о стоимости или цене, порядке его оплаты, размере скидок, тарифов и других условиях приобретения. А также об официальном или общественном признании, о результатах исследований, указывающих на его преимущества.

«Недобросовестной» называют рекламу, содержащую некорректные сравнения, представляющую собой

рекламу запрещенного товара, рекламу запрещенным способом либо являющуюся актом недобросовестной конкуренции, запрещенной согласно ст. 15 ФЗ «О защите конкуренции». «Недобросовестной конкуренцией» называется введение потребителя в заблуждение в отношении товара, его некорректное сравнение с иными товарами и пр.

КЕЙС 1. ДЕЛО О ВЕРТОЛЕТНЫХ ГРУЗОПЕРЕВОЗКАХ

Собственно товар или услуга не могут существовать «сами по себе»—за них

1 ЮРИДИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ ADVISOR—

оказывает правовую
поддержку малого
и среднего бизнеса.
Основана в 2009 г.
в Нижнем Новгороде.
Штат—5 сотрудни-
ков.

отвечает производитель или поставщик. Информация об этих фигурантах рынка также крайне важна, некорректное ее представление может стать поводом для разбирательств. Например, если речь идет о подмене понятий перевозчика и транспортного экспедитора. С точки зрения закона это случай предоставления недостоверных данных об изготовителе или продавце рекламируемого товара или отсутствие существенной для потребителя информации (подп. 20 п. 3 и п. 7 ст. 5 ФЗ «О рекламе»).

Какая, собственно, конечному потребителю разница, кто выступает рекламодателем—перевозчик или экспедитор? Ему она, конечно,

Какая потребителю разница, кто рекламодатель—перевозчик или экспедитор? Ответственность этих рыночных субъектов, например в случае несвоевременной доставки груза, различается.

не очевидна. Однако любой юрист сразу укажет на то, что ответственность этих рыночных субъектов, например в случае несвоевременной доставки груза, различается на порядок.

Исходная ситуация

В одном ежемесячном деловом журнале была размещена информация об услугах компании, которая производит грузоперевозки и перевозки пассажиров с помощью вертолетов. По центру рекламного

модуля был изображен летящий вертолет МИ-8. Федеральная антимонопольная служба (ФАС), контролирующая соблюдение рекламного законодательства, не нашла в рекламе признаков правонарушения. Но с заявлением в арбитражный суд обратилось иное лицо.

Решение суда

Изучив материалы дела, арбитражный суд установил, что рекламное объявление содержит несоответствующие действительности сведения о производителе услуги: рекламодатель не вправе оказывать услуги по перевозке воздушным транспортом пассажиров и грузов, так как у него отсутствует лицензия. Фактически он оказывает лишь услуги по организации перевозок.

В силу подп. 61 статьи 17 ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» перевозки воздушным транспортом пассажиров и грузов подлежат лицензированию. А согласно нормам Положения о лицензировании перевозок воз-



Кирилл Бажайкин

Возраст 26 лет

Образование высшее юридическое

Как долго в отрасли 6 лет

Профессиональная гордость

Вывод крупного предприятия на IPO, ликвидация крупного предприятия, работы по созданию системы правового взаимодействия в холдинговых структурах

Что нравится/не нравится

Среди соратников люблю честность, профессиональный подход к делу/не люблю поверхностные мнения и шуши

Увлечения

Велоспорт, путешествия, военная история

Самый авторитетный персонаж

М. И. Брагинский, В. В. Витрянский, А. и Б. Стругацкие, О. Бендер

Жизненное кредо

Единственный способ стать умнее—играть с более умным противником

не было. Из содержания договоров на выполнение авиационных работ следовало, что для своих клиентов компания поручала контрагентам оказание услуг посредством принадлежащих им вертолетов.

Суд правильно указал, что в рекламе содержалась не соответствующая действительности информация о том, что перевозчиком является сам рекламодатель. По мнению суда, рекламное объявление воспринимается так, что компания имеет собственные транспортные средства, посредством которых оказывает предлагаемые услуги. Рекламный текст однозначен и не подразумевает дополнительных трактовок о посреднической деятельности или предоставлении услуг по организации перевозок. Следовательно, реклама недостоверна и является актом недобросовестной конкуренции в соответствии с антимонопольным законодательством.

Мнение юриста

Конечно, неприятных последствий можно было избежать, проконсультировавшись с компетентным юристом в области рекламы. Однако не всегда и не все рекламодатели могут его быстро найти. В таких случаях предприниматель или изготовитель рекламы должен руководствоваться здравым смыслом. Не ленитесь проверить текст рекламного сообщения на предмет соответствия смысла каждого слова действительности.

Слова «производит перевозки» явно означают, что фирма занимается непосредственными перевозками, имеет возможность их осуществлять с помощью заявленного транспорта. Но это не соответствует действительности. Чтобы не было неприятностей с законом, рекламодателю стоило заменить слова «производит перевозки» на «организует перевозки». Организация—воп-

рос менеджмента, который не требует специальных разрешений и наличия в собственности заявленных видов транспорта.

КЕЙС 2. ДЕЛО О ВОДКЕ № 1

Исходная ситуация

Случай с рекламой авиаперевозок, конечно, неприятный, но довольно простой. У операторов же рынка крепкой алкогольной продукции отношения с законом и потребителями гораздо более запутанные. Не так давно ФАС возбудила административное производство за некорректное сравнение реализуемых товаров с товарами, производимыми или реализуемыми другими хозяйствующими субъектами (подп. 3 п. 1 ст. 14 ФЗ «О защите конкуренции») в отношении производителя, назвавшего свой напиток «водка №1». Это можно расценивать как указание на лидерство в своем сегменте рынка.

Производитель размещал на бутылках этикетку, где бледным шрифтом, который сливался с яр-

(первенство) данного товара по отношению к другим аналогичным товарам. Словосочетание «вино к столу №1» указывает лишь на вид водки и содержит отсылку к одноименной рецептуре, по которой данная водка произведена.

Расследования и экспертиза

Однако комиссия ФАС установила, что в действиях производителя присутствуют признаки нарушения подп. 3 п. 1 ст. 14 ФЗ «О защите конкуренции». Свое мнение антимонопольщики аргументировали так: раздельное расположение словесных обозначений «вино к столу» и «№1 водка», различное шрифтовое отображение указанных словесных обозначений, а также расположение словесного обозначения «№1» на колпачке бутылки указанной водки, препятствуют восприятию обозначения «№ 1 водка» и «№ 1» как элементов названия водки. Потребитель может расценить такую подачу информации как утверждение, что указанная водка занимает первое место по всем

Не всегда и не все рекламодатели могут быстро найти компетентного юриста. В таких случаях предприниматель или изготовитель рекламы должен руководствоваться здравым смыслом.

ким фоном, нанесено словесное обозначение «вино к столу». Ниже крупным шрифтом нанесено другое словесное обозначение—«№1 водка». Производитель пояснил, что водка производится по рецептуре, содержащей в названии словосочетание «вино к столу №1 водка», рецептура является официальным наименованием, входит в торговую марку. По мнению бизнесменов, этикетка водки «вино к столу №1» не может признаваться указывающей на лидерство

возможным показателям для оценки данного вида товаров среди аналогичного товара, присутствующего на рынке Российской Федерации.

Эксперты ФАС сошлись во мнении, что производитель водки заявляет о своем лидерстве. При этом, согласно результатам аудита розничной торговли по рынку водки и данным Российской академии сельскохозяйственных наук, указанная водка не может считаться лидером. Она не занимала лидирующих мест по объемам продаж, не была отмечена призовы-

**2
ТАКЖЕ О НЕДОСТОВЕРНОЙ И НЕДОБРОСОВЕСТНОЙ РЕКЛАМЕ**

см. статью
Полины Чичуровой
«Достоверно и добросовестно» (КД
№ 1/2009, с. 76–78),
где рассмотрены
различные примеры
нарушения Закона
о рекламе и указаны
размеры штрафов,
налагаемых
на компании за его
несоблюдение.

ми местами на отечественных и международных конкурсах алкогольной продукции. На бутылках водки «вино к столу №1» не содержится разъяснений относительно критериев, по которым предполагается заявленное первенство.

Доводы представителей компании, что в ее действиях отсутствовал умысел на получение коммерческих преимуществ, были признаны необоснованными, поскольку именно она производила и вводила в гражданский оборот данную водку. Не приняли и утверждение, что размещенная на этикетках информация указывает на наименование водки и на рецептуру. Раздельное располо-

лидером. Производителю следовало подготовить результаты исследований и сослаться на них в сноске к словам «№1». Это может быть специальный опрос, результат аудита рынка товара в определенном регионе, среди группы лиц либо выгодное решение комиссии какого-либо конкурса.

СДЕРЖАННЫЙ ОПТИМИЗМ

Вся история отношений предпринимателя и государства—это история регулирования и нарушений, умышленных и нечаянных. Рассмотренные примеры демонстрируют весьма распространенные правонарушения в области рекламы и недобросовестной конкуренции, дошедшие до кон-

При употреблении в рекламе слов а-ля «№1» необходимо уточнять, по какому критерию этот товар можно считать лидером. Следует подготовить результаты исследований и сослаться на них.

жение словесных обозначений «вино к столу», «№1 водка», а также их различные шрифтовые отображения препятствовали восприятию обозначения «№ 1 водка» как элемента названия водки «вино к столу № 1».

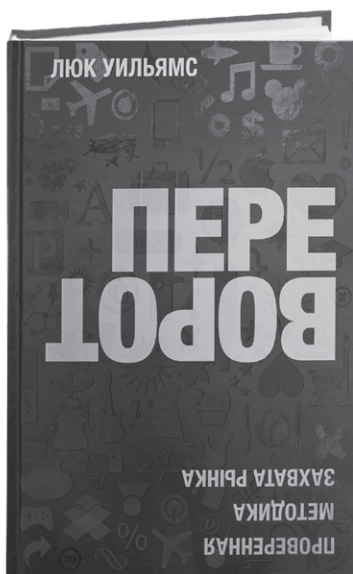
Мнение юриста

Самый простой и общепонятный совет в данном случае: вообще не употреблять в рекламе слов а-ля «№1» и тому подобных. Придется как минимум уточнять, по какому критерию этот товар можно считать

кретного решения ФАС или суда². Случаев, которые не попали на стол судьям, гораздо больше. Желая уйти от ответственности, компании применяют разнообразные методы.

Если мы хотим построить правовое государство, нам следует не только работать над собственной сознательностью, но и повышать юридическую грамотность. Хочется верить, что в нашем обществе будут уважать логичные и обоснованные требования к добросовестной и достоверной рекламе. ☞

обзор профессиональной литературы*



Как решить пять основных проблем команды

практическое руководство для лидеров, менеджеров и консультантов

□ Автор

Патрик Ленсиони

Издательство «Альпина Пабlishерз», Москва, 2010

□ Литературная категория

Практическое руководство

□ Аудитория

Руководители, менеджеры высшего и среднего звена, консультанты

□ Скорость восприятия текста

Высокая

□ Сильные стороны

Книга полностью оправдывает свое название—здесь представлены простые инструменты для создания и поддержания команды. При этом автор не стал вдаваться в подробности о важности и значении командной работы (этой теме посвящена его книга «Пять пороков команды»).

Для начала он посоветовал ответить на вопросы: а действительно ли вы команда и готовы ли вы приложить сверхусилия для того, чтобы ею стать? Иногда действия, направленные на укрепление команды, заведомо обречены на провал, потому что имеющаяся группа людей—вовсе не команда, просто компания людей, которые подчиняются одному руководителю, но практически не зависят друг от друга и не отвечают друг перед другом. Настоящая же команда, как правило, состоит из 3–12 участников, разделяющих общие цели и готовых временно забыть о личном ради общего блага.

Автор предложил практические решения пяти проблем, которые должна преодолеть команда в самом начале своего формирования: отсутствие доверия, боязнь конфликтов, недостаточная преданность делу, уклонение от ответственности, невнимание к результатам.

Так, если члены команды могут открыто говорить друг другу о своих неудачах, страхах и слабостях, с доверием здесь все в порядке. Выйти на этот уровень общения можно, например, предложив каждому члену команды рассказать, где они росли, сколько детей было в их семье и что было самой сложной проблемой их детства. Как показывает практика, иногда можно бок о бок проработать в одной компании десять лет, но даже не знать, что твой коллега, например, рос без родителей. Подобные упражнения, по мнению автора, не только помогают людям открыться, но и позволяют понять причины и мотивы поведения других.

На почве выросшего доверия идеально, если руководители сами будут провоцировать споры и конфликты, например, во время совещаний. Во-первых, участники не заскучают, а во-вторых, научатся открыто выражать свою позицию, преодолевать страх конфликтов. Вместе с тем решается основная задача лидера—добиться от команды преданности делу. Здесь также существуют специальные рекомендации: внимательно выслушать мнение всех участников дискуссии, принять собственное решение и ясно озвучить его всему коллективу. Заодно дать задание коллегам: например, в течение суток донести это решение до остальных сотрудников компании. Настоящие «командные игры» преданы своей работе, поэтому без колебаний напоминают друг другу об ответственности за реализацию поставленной задачи, минуя начальника. Потому что каждый знает, какие достоинства и недостатки друг друга работают в «плюс» общему делу, а какие—в «минус». А когда вы команда, на второй план уходят эго и реализация собственных амбиций, начинается работа на общий результат. И вот тогда сворачиваются горы.

В конце книги даны подробные инструкции по устранению пяти проблем команды. Но лучше всего, считает автор, выполнить эти командообразующие упражнения на специальном выездном семинаре. Одной поездкой, правда, все равно не ограничиться. Зато можно отвлечься от повседневной текучки и по-новому взглянуть на себя и своих коллег.

*Обзор подготовлен Еленой Петуховой

Подписка в городах России

□ Урал-Пресс

Архангельск

(8182) 27-17-44, arkhangel'sk@ural-press.ru

Астрахань

(8512) 61-17-32, astrahan@ural-press.ru

Великий Новгород

(8162) 64-51-54, v.novgorod@ural-press.ru

Владивосток

(4232) 49-77-73, vladivostok@ural-press.ru

Воронеж

(4732) 69-50-41/42, voronezh@ural-press.ru

Екатеринбург

(343) 262-65-43, info@ural-press.ru

Иркутск

(3952) 20-05-98, irkutsk@ural-press.ru

Калуга

(4842) 55-98-53, kaluga@ural-press.ru

Каменск-Уральский

(3439) 317-588, k-uralsky@ural-press.ru

Кемерово

(3842) 58-10-01, kemerovo@ural-press.ru

Краснодар

(861) 274-08-88, krasnodar@ural-press.ru

Курган

(3522) 41-24-12, kurgan@ural-press.ru

Липецк

(4742) 34-20-48, voronezh@ural-press.ru

Магнитогорск

(3519) 21-08-21, magnit@ural-press.ru

Москва

(495) 789-86-36, moskva@ural-press.ru

Мурманск

(8152) 26-06-48, (8152) 26-15-03

murmansk@ural-press.ru

Нижегород

(3466) 49-14-40, nvartovsk@ural-press.ru

Нижний Новгород

(8312) 78-52-47, nnovgorod@ural-press.ru

Нижний Тагил

(3435) 41-14-48, ntagil@ural-press.ru

Новосибирск

(383) 308-20-32, novosibirsk@ural-press.ru

Новороссийск

(8617) 76-30-58, nvs@ural-press.ru

Омск

(3812) 36-74-38, omsk@ural-press.ru

Пермь

(342) 22-00-123, perm@ural-press.ru

Петрозаводск

(8142) 593-002, ptz@ural-press.ru

Пятигорск

(8793) 39-67-47, pyatigorsk@ural-press.ru

Ростов-на-Дону

(863) 263-05-32, rostov@ural-press.ru

Рязань

(4912) 95-38-01, ryazan@ural-press.ru

Серов

(34385) 6-09-05, serov@ural-press.ru

Сургут

(3462) 32-96-34, surgut@ural-press.ru

Сыктывкар

(8212) 51-59-01, sykt@ural-press.ru

Тематический план

ПРЕДЫДУЩИЕ НОМЕРА 2010 г. посвящены созданию собственного бизнеса и искусству выигрывать тендеры, выходу креативных компаний на зарубежные рынки, а также исследованию веб-возможностей и диверсификации креативного бизнеса.

Главная тема текущего номера—**командная работа на проектах**—непременно будет развиваться и в последующих выпусках.

В 2011 г. мы расскажем о купле/продаже творческих бизнесов (в России и за рубежом), управлении временем проекта и особенностях партнерских отношений, изучим искусство презентации, исследуем первые шаги креативной компании по приобретению клиентов, а также вопросы создания и управления кампаниями по продвижению.

Таганрог

(8634) 62-40-47, taganrog@ural-press.ru

Тверь

(4822) 76-78-11, tver@ural-press.ru

Томск

(3822) 53-35-87, tomsk@ural-press.ru

Улан-Удэ

(3012) 41-72-40, ulan-ude@ural-press.ru

Челябинск

(351) 262-90-03, chel@ural-press.ru

Череповец

(8202) 51-91-51, cher@ural-press.ru

Чита

(3022) 416-220, chita@ural-press.ru

Ярославль

(4852) 72-86-77, yaroslavl@ural-press.ru

□ Интер-Почта-2003

Москва

(495) 500-00-60, inter-post@sovintel.ru

Краснодар

(861) 210-90-00, krasnodar@interpochta.ru

□ KSS

Киев, Украина

(044) 585-80-80, kss@kss.kiev.ua

□ Лагодапресс

Минск, Беларусь

(+37517) 202-14-04

Подписка на журнал «Креативный директор»

Образец заполнения платежного поручения

ПОЛУЧАТЕЛЬ

ИНН 7715616760/КПП 771501001
ООО «КАК проект»

Сч. №

40702810087880000464

Банк получателя
ОАО АКБ «РОСБАНК»

БИК
Сч. №044552272
30101810200000000272**Назначение платежа**

Подписка на журнал «Креативный директор» на 20 ____ год по счету №

Почтовый адрес для получения журналов: _____

Телефон: _____, контактное лицо: _____

СЧЕТ № КД2011/Г**ПОЛУЧАТЕЛЬ СЧЕТА****Наименование товара****Единица
измерения****Количество****Цена, руб.****Сумма, руб.**

Подписка на журнал
«Креативный директор» на 20 ____ г.
(январь-декабрь)

компл.

1

7710-00

7710-00

Итого:

7710-00

Без НДС

0

Всего к оплате:**7710-00**

ВСЕГО К ОПЛАТЕ: Семь тысяч семьсот рублей 00 коп.

Директор



Главный бухгалтер

**СЧЕТ № КД2011/ПГ****ПОЛУЧАТЕЛЬ СЧЕТА****Наименование товара****Единица
измерения****Количество****Цена, руб.****Сумма, руб.**

Подписка на журнал «Креативный
директор» на 1-е полугодие 20 ____ г.
(январь-июнь)

компл.

1

3930-00

3930-00

Итого:

3930-00

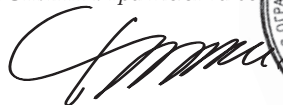
Без НДС

0

Всего к оплате:**3930-00**

ВСЕГО К ОПЛАТЕ: Три тысячи девятьсот рублей 00 коп.

Директор



Главный бухгалтер

**Ваши действия**

1. Выберите срок подписки
(годовая/полугодовая) и год,
на который хотите подписаться.

2. При заполнении платежного
поручения обязательно укажите
почтовый адрес для получения
журналов (в т. ч. индекс), телефон
и контактное лицо

3. Оплатите счет
Доставка журналов включена
в цену и осуществляется
курьером по Москве и почтой
по России.



