

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ ПО РАЗРАБОТКЕ НАЗВАНИЯ ТОВАРА / УСЛУГИ / КОМПАНИИ

Компании, оказывающие услуги по неймингу продуктов / услуг, в один голос критикуют названия, разработанные «собственными силами», причем не всегда обосновательно. Можно ли придумать без помощи агентства качественное имя? Да, но при условии, что данный процесс будет рассматриваться как проект. Автор статьи делится своим опытом, полученным на практике и обобщенным в тренинге «Управление проектами в нейминге».

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: нейминг, управление проектами, проектный подход в нейминге, планирование содержания проекта, управление качеством, главные риски проекта, базовое расписание проекта, иерархическая структура работ



Барыкин Алексей Николаевич — к. э. н., директор по брендингу, рекламе и исследованиям агентства LaCarta, старший преподаватель кафедры управления проектами ГУ-ВШЭ, бизнес-тренер Высшей школы управления проектами ГУ-ВШЭ, ведущий тренинга «Управление проектами в нейминге» в Президентской бизнес-школе (г. Москва)

ВВЕДЕНИЕ

Разработка качественных названий продуктов, услуг и компаний стала серьезной проблемой для предпринимателей Европы и США уже с конца XIX в., когда бурный рост экономики этих стран привел к появлению на прилавках магазинов множества однотипных товаров, а улицы городов заполнили обувные мастерские, кафе, рестораны, ателье и прочие предприятия малого и среднего бизнеса. Ответом на возникший информационный голод стала книга The Thompson Blue Book on Advertising (1906 г.) Джеймса Уолтера Томпсона, основателя рекламной империи JWT, берущей свое начало в 1877 г. Именно он одним из первых рассмотрел имя в качестве средства, с помощью которого продают товар, и составил первый рейтинг из 20 ведущих названий бакалейных лавок: Twenty Leading Names on Grocer's Shelves.

С тех пор издано множество книг и статей, в которых приводятся примеры успешных и провальных названий, рекомендации, алгоритмы и методики разработки имен товаров / услуг и

компаний в различных отраслях и рынках. Все вышеуказанное получило название *нейминг*.

Нейминг как самостоятельная дисциплина еще не выделяется в нашей стране, как, впрочем, и за рубежом, и поэтому пока считается ремеслом. При этом нейминг за более чем вековое развитие объединил в себе знания из филологии, психологии, лингвистики, маркетинга, социологии. Однако и в наши дни мы можем видеть странные, порой губящие судьбы не только продуктов и услуг, но и всего бизнеса названия. На наш взгляд, существенно улучшить ситуацию поможет интеграция в нейминг проектного подхода, а именно стандартов и правил управления проектами.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В НЕЙМИНГЕ: ОПРЕДЕЛЕНИЯ И КОНЦЕПЦИИ

Проекты и правила управления ими существовали всегда. Эта дисциплина менеджмента на сегодняшний день самая регламентированная и стандартизированная. Наиболее распространенный и применяемый сейчас стандарт — американский национальный стандарт ANSI / PMI 99-001-2004 — PMBOK [5] — Национального института управления проектами (Project Management Institute). Чтобы лучше разобраться в основных моментах управления проектами в нейминге, перечислим необходимые определения и понятия.

■ *Управление проектами* — область деятельности, в ходе которой определяются и достигаются четкие цели при балансировании между объемом работ, ресурсами (такими как время, деньги, труд, материалы, энергия, пространство и др.), качеством и рисками в рамках некоторых проектов, направленных на достижение определенного результата при указанных ограничениях [3].

■ *Проект* — временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или достижения определенных результатов.

■ *Управление проектом* — применение знаний, навыков, инструментов и методов для планирования и реализации действий, ориентированных на достижение поставленной цели в рамках проектных требований.

В соответствии со стандартом PMBOK [5] проект состоит из следующих фаз:

- 1) инициирование;
- 2) планирование;
- 3) исполнение;
- 4) управление и контроль;
- 5) завершение.

Проект считается успешным, если удовлетворены все требования заинтересованных сторон. Обычно выделяют три основных показателя успеха:

- 1) выполнен в соответствии со спецификациями;
- 2) выполнен в срок;
- 3) выполнен в пределах бюджета.

Немаловажным в теории управления проектами является понятие «содержание проекта» — состав работ, выполнение которых необходимо для достижения результата проекта.

Также необходимо сказать несколько слов о степени влияния этапов проекта на его результат. Так, качественно выполненные работы по инициации и планированию проекта — уже половина успеха.

Управление проектами по разработке названия продукта / услуги должно быть основано на принципах итеративности и адаптивности.

Итеративность подразумевает постепенную проработку требований к названию и его структуре. Это означает, что на каждой итерации происходит полный цикл процессов разработки: уточнение требований, проектирование, генерация вариантов названий, экспертиза и тестирование.

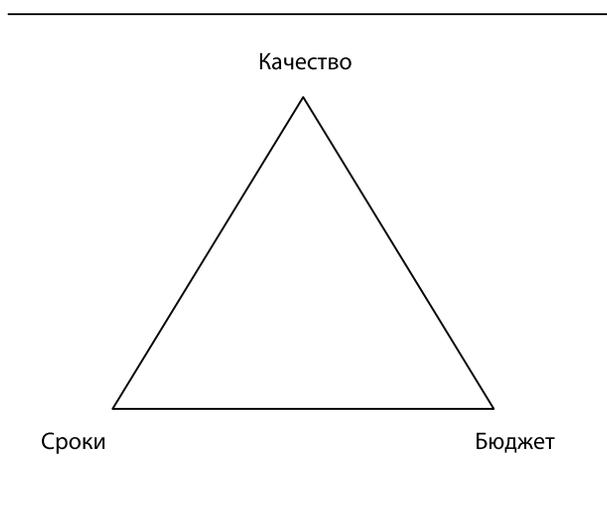
Адаптивность — определение основной концепции разработки названия (траектория разработки), оценка изменений и отклонений от траектории, ее корректировка и выбор мероприятий по выходу на скорректированную траекторию.

Можно еще перечислить основные модели и методики управления проектами, но мы пришли

к выводу, что не можем рекомендовать *самую* эффективную модель разработки названия. Наша позиция основана на утверждении известного ученого-практика Алистера Коуберна, исследователя проектов по созданию продуктов с высокой долей интеллектуального труда (программное обеспечение), о том, что нет корреляции между успехом или провалом и применяемой моделью процесса разработки подобных продуктов; у каждого проекта должна быть своя модель процесса разработки и необходимое время [4].

При этом, рассказывая об основных аспектах теории управления проектами, мы обязаны упомянуть так называемую проблему «железного треугольника», который описывает главную триаду ограничений управления проектами (рис. 1). Ни один из углов «железного треугольника» проекта не может быть изменен без оказания влияния на другие. Например, чтобы сократить сроки, потребуется увеличить бюджет и/или понизить качество.

Рис. 1. «Железный треугольник» проекта



Решение этой проблемы — ахиллесова пята проектов, содержание которых четко не определено. Чтобы сбалансировать все три «угла» подобных проектов, менеджеры должны

усвоить технологию управления проектами по стандарту РМВОК. Приведенные определения помогут нам трансформировать неуправляемый процесс разработки названия в четко ограниченный по срокам, бюджету и результату объект управления. Как это сделать, мы расскажем далее.

Для начала проанализируем текущую ситуацию управления проектами в нейминге.

Управление проектами в нейминге «как оно есть»

Сегодня процесс нейминга продукта / услуги / компании все разработчики называют проектом и подразумевают под этим не профессиональное определение проекта, а бытовое. Также существует упрощенная версия трактовки проблемы «железного треугольника» проекта: дешевую и качественную продукцию невозможно сделать быстро.

По нашим наблюдениям, отечественные предприниматели в основном используют модель разработки названия «как получится». Что самое удивительное, дойти до конца, т.е. разработать название, получается всегда. При этом до недавнего времени о сроках и бюджете таких «проектов» никто и не переживал: в 90% случаев и качество названий оценивают сами разработчики. Примеров последствий такого подхода много. Мы подготовили подборку из статей, описывающих модель процесса «как получится» (табл. 1). При этом мы уже использовали перечень этапов проекта по РМВОК.

Как мы видим из содержания табл. 1, проблемы заказчиков сосредоточены на следующих этапах:

- 1) инициация (постановка целей и задач);
- 2) реализация (выбор исполнителя и работа по генерации вариантов);
- 3) управление и контроль (оценка качества вариантов).

Если оценивать существующий процесс управления проектами по разработке названий

продуктов / услуг формально, то частично осуществляются три из пяти этапов, указанных в стандарте по управлению проектами (см. выше). Все рекомендации экспертов и описание кейса [2] можно классифицировать как вехи и контрольные точки проекта, в которых менеджер должен уделять особое внимание успешному завершению проекта.

Управление проектами в нейминге «как надо»

Проект по разработке названия продукта / услуги / компании необходимо описать и грамотно им управлять. Есть два варианта выполнения подобных задач: самостоятельно и с привлечением агентства.

Таблица 1. Характеристики этапов проектов по разработке названий продуктов / услуг

Инициирование	Планирование	Реализация	Управление и контроль	Реализация	Завершение				
Постановка целей и задач	Разработка концепции	Планирование содержания работ, рисков, качества	Выбор исполнителя	Работа по генерации вариантов	Оценка качества вариантов	Экспертиза и тестирование вариантов	Принятие решения	Защита прав	Оценка результатов проекта
При постановке целей и задач, как правило, не учитывается соотношение «качество — сроки — бюджет»	Основное видение названия ограничивается требованием удовлетворить результаты или подробных исследований рынка и потребителя	Не ведется совсем или ведется фрагментарно	Выбирают такое агентство, которое сделает все от начала до конца, предпачтение отдадут тем, у которых самое впечатляющее портфолио, не обращая при этом внимания на компании, специализирующиеся на нейминге. Если работу выполняют сами, то команда в компании формально не выделяется	«Разработка названия с одним из агентств превратилась для автора в сущий ад. Процесс занял три месяца» [2]	«Первое чтение» было браковано — агентсто не поняло бриф. Только из второй серии вариантов удалось отобрать подходящее название. В качестве оправдания некачественной работы постоянно звучало следующее: «А вот зато в дизайне мы впереди планеты всей!» [2]	Экспертиза названия обычно ограничивается проверкой свободных доменных имен, лингвистов не привлекают. Патентных поверенных на промежуточных этапах не задействуют. Тестирование названия проводится в «отрыве» от визуальных атрибутов бренда, что не вполне корректно	Критерии принятия решения определяются во время презентации названия, что неизбежно приводит к повторной разработке	Обычно покупают только на доменное имя. Единственная цель — получение свидетельства на товарный знак	Не ведется совсем или фрагментарно

Источники: [2, 6].

Мы не будем перечислять все то, что вы должны знать о хороших названиях: все это можно выяснить на специализированном семинаре или из книг по брендингу и неймингу. Наша задача — показать, какие шаги вы должны сделать на каждом этапе проекта, когда разрабатываете нейм сами.

Еще раз вернемся к краткой характеристике всех этапов проекта.

1. На этапе инициации проекта необходимо понять, *что и зачем* мы будем делать (разработать концепцию проекта).

2. На этапе планирования необходимо определить, *как* мы будем это делать.

3. На этапе реализации происходит материализация наших идей в виде названия продукта / услуги / компании.

4. На этапе управления и контроля необходимо провести экспертизу (протестировать) названия и принять решение в пользу лучшего.

5. На фазе завершения нужно подтвердить, что мы разработали именно то название, которое задумали в концепции проекта, а также провести презентацию нейма для всех заинтересованных лиц с целью выявления соответствия его свойств и параметров заданным требованиям, подвести итоги работы, выявить успехи, недостатки, риски, подготовить отчет и сдать его в архив.

Этап инициации проекта

Как мы уже сказали, необходимо инициировать проект, назначив менеджера и сформировав устав.

Устав проекта — документ, выпущенный инициатором или спонсором проекта, который формально узаконивает существование проекта и предоставляет менеджеру проекта полномочия использовать организационные ресурсы в операциях проекта [5]. Помимо формальных аспектов (табл. 2) в нем должна быть концепция названия.

Как мы уже упомянули, концепция названия содержится в творческом задании на разработку названия, предоставляемом для заполнения специализированной компанией. Пример формы

описания концепции для разработки названия компании, работающей на b-2-b-рынке, представлен в табл. 3.

Этап планирования проекта

Согласно «Руководству к Своду знаний по управлению проектами» к планированию проекта относится:

- 1) уточнение содержания и состава работ;
- 2) планирование управления содержанием;
- 3) планирование организационной структуры;
- 4) планирование управления качеством;
- 5) планирование управления рисками;
- 6) оценка трудоемкости и сроков работ;
- 7) базовое расписание проекта [5].

Уточнение содержания и состава работ

Уточнение содержания работ выполняется в виде иерархической структуры работ (ИСР).

Иерархическая структура работ (work breakdown structure, WBS) — иерархическая декомпозиция работ, ориентированная на результат и достижение основных целей. С ее помощью команда структурирует и определяет содержание проекта. Каждый следующий уровень иерархии детально определяет отдельные элементы [3]. В основу разработки ИСР положена концепция проекта, включающая описание результатов и основных его характеристик. Если иерархическая структура работ сформирована корректно, любая работа, не вошедшая в нее, не может считаться работой по проекту.

Обеспечивая последовательную детализацию содержания проекта, вы создаете базу для проведения оценки сроков и объемов работ. ИСР должна включать все промежуточные и конечные продукты.

Выполнять декомпозицию работ проекта можно по-разному (основной пример см. в табл. 1).

ИСР не должна содержать слишком много уровней, достаточно трех. Например, ИСР нашего проекта (разработки названия для компании на b-2-b-рынке РФ) может выглядеть следующим образом (табл. 4).

Таблица 2. Пример устава проекта по разработке названия компании — участника b-2-b-рынка РФ

Название проекта	Разработка торговой марки детского мыла для рынка РФ
Организатор	ООО «АВС»
Дата начала проекта	1 августа 2009 г.
Подготовил	Санкин Николай Иванович, начальник отдела маркетинга ООО «АВС»
Цели	Разработать и зарегистрировать к 1 сентября 2009 г. без превышения бюджета в 169 000 руб. охраноспособное благозвучное название на латинице и русском языке для детского мыла на рынке РФ
Задачи*	
Целевые показатели (вехи / контрольные точки)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Проведена презентация результатов первого тура разработки ■ Проведена презентация дополнительного тура, получено положительное заключение лингвистической экспертизы ■ Получены уведомления о принятии заявки на товарный знак в ФИПС**
Участники проекта и лица, заинтересованные в результатах	ООО «АВС», целевая аудитория, ООО «123» (специализированное агентство), инвестор, патентный поверенный
Основные потребности участников проекта и лиц, заинтересованных в его результатах	Различные, например, для ООО «АВС» — разработать охраноспособное название, обеспечивающее реализацию стратегии продвижения продукта (сходство с известным брендом)
Концепция названия	Ее обычно фиксируют в отдельном документе (элемент творческого задания)
Критерии оценки успешности проекта	<ul style="list-style-type: none"> ■ Дата приоритета в свидетельстве на товарный знак 1 сентября 2009 г. ■ Бюджет проекта не превышен более чем на 10% ■ Получено положительное заключение по результатам лингвистической экспертизы, проведенной ООО «123» ■ Зарегистрированы доменные имена в зонах .ru и .com

* Перечень задач см. в табл. 1.

** ФИПС — Федеральный институт промышленной собственности.

Таблица 3. Пример формы описания концепции для разработки названия компании — участника b-2-b-рынка РФ

Язык	Укажите, на каких языках должно быть разработано название торговой марки
Мнения потребителей / клиентов отрасли	Нужно обозначить, каких стереотипов и атрибутов группы / рынка / отрасли следует избегать при разработке торговой марки
Желаемое впечатление от названия	Нужно определить, какое впечатление должно производить название на партнеров и потребителей, какие ассоциации вызывать
Стиль / тон	Укажите стиль / тон названия: современный, консервативный, динамичный, рациональный, эмоциональный, конкретный, абстрактный, серьезный, юмористический, реалистичный и т.д.
Тип слова / количество слов	<ul style="list-style-type: none"> ■ Аббревиатура, неологизм, имя собственное, наименование места происхождения ■ Одно слово, два или более
Дополнительная информация	Здесь можно указать все, что вам кажется необходимым

Планирование управления содержанием проекта

После разработки и согласования ИСР нужно составить план управления содержанием проекта.

Предлагаем следующую последовательность работ:

1) определение источников запросов на изменение;

Таблица 4. Иерархическая структура работ проекта «Разработка названия компании — участника b-2-b-рынка РФ»

1. Проект разработки названия для компании — участника b-2-b-рынка РФ
1.1. Подготовка творческого задания на разработку названия
1.1.1. Проведение аналитических исследований рынка
1.1.2. Разработка функциональных требований к названию
1.1.3. Разработка требований к интеллектуальной защите названия
1.1.4. Разработка требований к визуализации
1.1.5. Согласование и утверждение ТЗ
1.1.6. <i>ТЗ утверждено</i>
1.2. Выделение бюджета проекта
1.2.1. Презентация бюджета на финансовом комитете компании
1.2.2. Внесение изменений в бюджет
1.2.3. <i>Бюджет согласован и выделен</i>
1.3. Разработка проектной документации
1.3.1. Разработка устава проекта
1.3.2. Разработка ИСР
1.3.3. Разработка плана управления содержанием
1.3.4. Разработка плана управления качеством
1.3.5. Разработка плана управления рисками
1.3.6. Разработка базового расписания проекта
1.3.7. <i>Проектная документация согласована и утверждена</i>
1.4. Формирование команды
1.4.1. Оповещение сотрудников компании о проекте
1.4.2. Тестирование желающих на профпригодность
1.4.3. Создание закрытой группы на портале компании
1.4.3.1. Предоставление паролей и аккаунтов доступа в группу
1.4.3.2. Размещение проектной документации и ТЗ в директории группы на корпоративном портале
1.4.4. Ознакомление членов команды группы с системой оплаты участия в проекте и премирования
1.4.5. <i>Команда проекта сформирована</i>
1.5. Привлечение подрядных организаций
1.5.1. Привлечение патентного поверенного
1.5.1.1. Выбор патентного поверенного
1.5.1.2. Заключение договора на оказание юридических услуг
1.5.1.3. Получение счета на предоплату услуг
1.5.1.4. Передача счета в бухгалтерию
1.5.1.5. Отправка копии платежного поручения патентному поверенному
1.5.2. Привлечение лингвиста

Таблица 4. Иерархическая структура работ проекта «Разработка названия компании — участника b-2-b-рынка РФ» (продолжение)

1.5.2.1. Выбор профильной организации
1.5.2.2. Заключение договора на оказание специализированных услуг
1.5.2.3. Получение счета на предоплату услуг
1.5.2.4. Передача счета в бухгалтерию
1.5.2.5. Отправка копии платежного поручения лингвисту
1.5.3. <i>Подрядные организации привлечены</i>
1.6. Разработка и экспертиза названия
1.6.1. Разработка названия
1.6.1.1. Проведение «мозгового штурма» (раунд 1)
1.6.1.1.1. Изучение членами команды концепции названия и ТЗ
1.6.1.1.2. Самостоятельный сбор информации согласно ТЗ
1.6.1.1.3. Подбор упражнений и игр для активизации креативного мышления
1.6.1.1.4. Подготовка аудио- и видеоаппаратуры для фиксирования «мозгового штурма»
1.6.1.1.5. Назначение даты «мозгового штурма»
1.6.1.1.6. Назначение модератора и стенографиста
1.6.1.1.7. Определение «тематических полей» для сортировки названий
1.6.1.1.8. Запись «мозгового штурма» на аудио- и видеоаппаратуру
1.6.1.1.9. Составление стенограммы «мозгового штурма» со списком вариантов названия
1.6.1.1.10. Уведомление патентного поверенного и лингвиста о готовности предварительного списка названий
1.6.1.2. <i>«Мозговой штурм» проведен</i>
1.6.2. Экспертиза названия
1.6.2.1. Проведение предварительной экспертизы вариантов названия
1.6.2.1.1. Предварительная оценка вариантов названия на предмет соответствия концепции
1.6.2.1.2. Предварительная оценка благозвучия по программе ВААЛ (для неологизмов)
1.6.2.1.3. Предварительная проверка свободных доменных имен в зонах .ru и .com
1.6.2.1.4. Предварительная оценка охраноспособности вариантов названий
1.6.2.1.4.1. Передача предварительного списка названий патентному поверенному
1.6.2.1.4.2. Получение скорректированного предварительного списка названий от патентного поверенного
1.6.2.1.5. Составление предварительного списка вариантов названий
1.6.2.2. <i>Предварительная экспертиза вариантов названия проведена</i>
1.6.2.3. Подготовка окончательного списка вариантов названий
1.6.2.3.1. Написание легенды к каждому названию
1.6.2.3.2. Выявление стилеобразующих элементов в каждом названии
1.6.2.3.3. Подбор возможных слоганов к каждому названию
1.6.2.3.4. Подготовка презентации каждого названия
1.6.2.3.5. Проведение презентации

Таблица 4. Иерархическая структура работ проекта «Разработка названия компании — участника b-2-b-рынка РФ» (продолжение)

1.6.2.3.6. Исключение наиболее слабых названий
1.6.2.4. <i>Окончательный список вариантов названий готов</i>
1.6.2.5. Проведение лингвистической экспертизы
1.6.2.5.1. Передача окончательного списка названий лингвисту
1.6.2.5.2. Получение скорректированного окончательного списка названий от лингвиста
1.6.2.5.3. Получение от лингвиста счета на оплату оставшейся суммы
1.6.2.5.4. Передача счета в бухгалтерию
1.6.2.5.5. Передача копии платежного поручения лингвисту
1.6.2.5.6. Подписание акта приемки-сдачи работ
1.6.2.5.7. Передача акта в бухгалтерию
1.6.2.6. <i>Лингвистическая экспертиза проведена</i>
1.6.3. Выбор итогового названия
1.6.3.1. Подготовка презентации каждого названия из окончательного списка
1.6.3.2. Принятие решения командой проекта закрытым голосованием
1.6.4. Проведение презентации названия всем сотрудникам компании
1.6.5. <i>Название разработано и оценено</i>
1.7. Защита прав на название
1.7.1. Передача названия патентному поверенному
1.7.1.1. Передача реквизитов юридического лица, на которое будет зарегистрировано название
1.7.1.2. Получение от патентного поверенного счета на оплату госпошлины
1.7.1.3. Передача счета в бухгалтерию
1.7.1.4. Передача патентному поверенному копии платежного поручения
1.7.1.5. Получение от патентного поверенного подтверждения по принятии Роспатентом заявочного материала
1.7.2. Регистрация доменных имен
1.7.2.1. Заключение договора с центром регистрации доменов (далее — Центр)
1.7.2.2. Получение счета от Центра
1.7.2.3. Уплата пошлины за регистрацию домена
1.7.3. <i>Права на название защищены</i>
1.8. Передача названия в отдел маркетинга
1.8.1. Передача презентации названия в отдел маркетинга
1.8.2. <i>Передача названия произведена</i>
1.9. Передача информации о завершении работы команды проекта в бухгалтерию
1.9.1. Передача отчета о работе команды в бухгалтерию
1.9.2. <i>Информация о завершении работы команды проекта в бухгалтерию передана</i>
1.10. Проверка уникальности названия ФИПС
1.10.1. Получение уведомления от ФИПС о завершении проверки уникальности названия

Таблица 4. Иерархическая структура работ проекта «Разработка названия компании — участника b-2-b-рынка РФ» (продолжение)

1.10.2. Проверка уникальности названия ФИПС проведена
1.11. Получение свидетельства на товарный знак
1.11.1. Получение уведомления от патентного поверенного о дате получения свидетельства
1.11.2. Получение от патентного поверенного счета на оплату госпошлины за свидетельство и счета на оплату остатка суммы по договору
1.11.3. Передача счетов в бухгалтерию
1.11.4. Передача копий платежных поручений патентному поверенному
1.11.5. Запись в журнале выдачи охранных документов в офисе патентного поверенного о получении свидетельства
1.11.6. Свидетельство на товарный знак получено
1.12. Сдача свидетельства на ТЗ в бухгалтерию
1.12.1. Передача свидетельства в бухгалтерию
1.12.2. Запись в журнале движения документов
1.12.3. Свидетельство на ТЗ сдано в бухгалтерию

Примечание: курсивом выделены контрольные точки проекта.

2) установление порядка анализа, оценки и отклонения / утверждения изменений;

3) утверждение последовательности документирования изменений содержания;

4) принятие порядка получения информации об изменениях.

Для анализа запроса на изменения необходимо в первую очередь выявить объекты изменений названия (требования, свойства, структуру, исходные данные, виды экспертизы, сценарии тестирования пользовательской документации и т.п.).

При прогнозировании оценки границ, в которых вы будете изменять выявленные объекты, необходимо помнить о проблеме «железного треугольника» проекта. Другими словами, тщательно продуманная ИСР гарантирует, что вы дойдете до конца и разработаете название (вот только качество этого названия будет определяться качеством ИСР). Необходимо также оценить затраты на внесение изменений, определить, как они повлияют на сроки выполнения проекта.

Планирование организационной структуры

Организационная структура подразумевает четкое распределение обязанностей и ролей для всех участников проекта.

В нашем случае организационная структура будет виртуальной, т.к. все сотрудники компании останутся закрепленными за своими подразделениями. В ходе планирования их совместной работы необходимо определить, когда и что делают члены команды, подготовить расписание и обеспечить им свободу действий на время выполнения работ.

Примерное распределение ролей и согласование деятельности всех участников проекта представлено в табл. 5.

Планирование управления качеством

Говорить о качестве можно очень долго. Мы лишь отметим, что обеспечение качества — одна из базовых областей знаний в нейминге, важная работа, которую необходимо заранее планировать и выполнять не только при лингвистической экспертизе, но и по ходу всего проекта. Важно понимать: продукт не должен обладать наивысшим качеством (этого нельзя достичь за ограниченный срок) — достаточно выполнения требований, указанных в концепции проекта. Чтобы обеспечить должное качество, нужно искать ошибки в процессе разработки, а не в итоговом списке названий или уже в окончательном варианте.

Таблица 5. Распределение обязанностей участников проекта

№	Ответственный / наименование работ	Трудоза- раты, часы	Проводимые работы											
			1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	1.10	1.11	1.12
	Руководитель проекта	34												
	1.2. Выделение бюджета проекта	4		x										
1	1.4. Формирование команды	6				x								
	1.5. Привлечение подрядных организаций	8					x							
	1.6. Разработка и экспертиза названия	16							x					
	Менеджер проекта	405,6												
	1.1. Подготовка творческого задания на разработку названия	40	x											
	1.2. Выделение бюджета проекта	24		x										
	1.3. Разработка проектной документации	40			x									
	1.4. Формирование команды	16				x								
	1.5. Привлечение подрядных организаций	80					x							
2	1.6. Разработка и экспертиза названия	160							x					
	1.7. Защита прав на название	24								x				
	1.8. Передача названия в отдел маркетинга	8									x			
	1.9. Передача информации о завершении работы команды проекта в бухгалтерию	0,8										x		
	1.11. Получение свидетельства на товарный знак	12											x	
	1.12. Передача свидетельства на ТЗ в бухгалтерию	0,8												x
3	Генератор идей-1	40												
	1.6. Разработка и экспертиза названия	40							x					
4	Генератор идей-2	40												
	1.6. Разработка и экспертиза названия	40							x					
5	Генератор идей-3	40												
	1.6. Разработка и экспертиза названия	40							x					
6	Оператор технических средств регистрации	16												
	1.6. Разработка и экспертиза названия	16							x					
7	Стенографист	16												
	1.6. Разработка и экспертиза названия	16							x					
8	Лингвист	40												
	1.6. Разработка и экспертиза названия	40							x					
	Патентный поверенный	68												
	1.6. Разработка и экспертиза названия	8							x					
	1.7. Защита прав на название	24								x				
9	1.10. Проверка уникальности названия ФИПС	24										x		
	1.11. Получение свидетельства на товарный знак	12											x	

При проведении подготовки к разработке названия стоит ознакомиться с четвертой главой Гражданского кодекса: разделом о товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товара, а при разработке названия лекарственного препарата учтите «Методические рекомендации по рациональному выбору названий лекарственных средств», которые были утверждены Департаментом государственного контроля ЛС, ИМН и медтехники Минздрава России 1 июля 2003 г.

План работ по управлению качеством включает:

1) установление соответствия названий действующему законодательству и принятой концепции;

2) определение проблем по качеству, выявление причин, выполнение работ по их устранению, контроль над исполнением предпринятых мер и установление степени их эффективности.

План управления рисками проекта

Риск как мера количества потерянных денег в конкретный момент времени при правильном составлении ИСР и плана управления содержанием и качеством проекта должен быть описан как конкретная угроза, вероятность ее наступления и план мероприятий по минимизации или устранению негативных последствий. Мероприятия, которые необходимо провести при планировании рисков:

- 1) оценить все работы в ИСР на предмет появления рисков ситуации;
- 2) определить вероятность наступления риска;
- 3) выявить ориентировочный объем и характер потенциального ущерба;
- 4) разработать план мероприятий по предотвращению реализации риска.

Конечно, вы будете моделировать все негативные ситуации, которые могут возникнуть во время проекта: от болезни какого-либо участника команды (вследствие чего вы потеряете время) до ошибки бухгалтера при составлении платежного поручения (в результате чего платеж пройдет позже и вы будете платить штраф за его просрочку).

Все эти риски должны быть записаны и классифицированы по примеру, приведенному в табл. 6. Конечно, избежать всего невозможно, поэтому в риск-менеджменте приняты следующие варианты действий в рисковомой ситуации.

■ Избежание риска (изменение плана управления проектом таким образом, чтобы угроза исчезла, например уменьшение содержания проекта).

■ Передача риска (набор специалистов, которые смогут взять на себя всю ответственность).

■ Снижение рисков (разработка и принятие мер по снижению вероятности или негативного воздействия рисковомого события на проект).

■ Принятие риска. Содержание проекта не меняют и не применяют мероприятия по реагированию. Все риски, которых не знают, принимают по умолчанию.

Оценка трудоемкости и сроков разработки названия

В этом разделе мы ограничимся указанием минимальных и наиболее разумных сроков работ по условному примеру проекта при наличии подготовленного персонала и прочих факторов, а сориентироваться в сроках работ вы сможете сами (табл. 7).

Базовое расписание работ

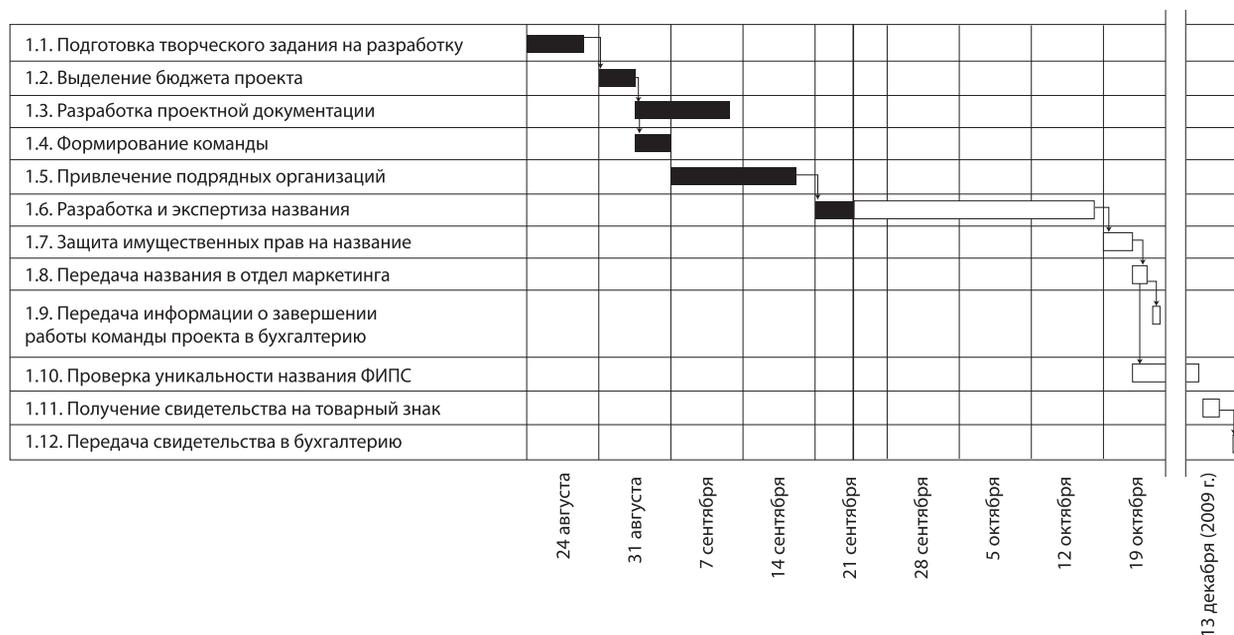
После того как вы определились с трудоемкостью работ, составьте график их выполнения, определите общие сроки реализации, сформируйте расписание работ. Базовое расписание представляет собой утвержденный план-график с указанными временными фазами проекта, контрольными точками и элементами иерархической структуры работ в виде диаграммы Ганта, где плановые операции или элементы иерархической структуры работ перечислены с левой стороны, даты отображаются снизу, а длительность операций изображена горизонтальными полосками от даты начала до даты завершения (рис. 2).

Таблица 6. Главные риски проектов при разработке названия силами компании

Суть риска	Вероятность возникновения риска	Этап проекта	Масштаб ущерба	Способ избежать риска
1. Отказ от проекта по разработке имени. Большинство организаций переоценивают необходимость вывода на рынок нового продукта / услуги / компании или разработки нового названия в случае процедуры слияния и поглощения (M&A)	Высокая	Все этапы	В начале небольшой, в конце — объем бюджета на разработку и экспертизу названия	Нужно четко ответить на следующие вопросы перед инициацией проекта. 1. Есть ли в портфеле брендов компании тот, который можно распространить на новую товарную категорию? 2. Не будет ли новый бренд ослаблять существующий портфель брендов? 3. В достаточной ли степени поддерживает руководство новый проект? 4. Имеются ли средства для продвижения и защиты нового имени бренда? 5. Как повлияет новый продукт на увеличение объема продаж? [6]
2. Размытая концепция названия. Руководитель компании не всегда может полностью передать команде полномочия по принятию окончательных решений и устанавливает критерии будущего имени с расчетом, что по ходу дела можно будет внести необходимые поправки в ТЗ	Высокая	Подготовка творческого задания на разработку названия	■ Увеличение сроков работ ■ Увеличение бюджета проекта минимум на 50%	Менеджеры проекта могут пройти дополнительную подготовку на специализированных курсах
3. Недостаток квалифицированных кадров	Высокая	Формирование команды	Расходы на привлечение внешних членов команды	Необходимо обратиться в специализированное агентство за требуемым специалистом на проект или привлечь фрилансера через интернет-ресурс
4. Отказ в регистрации товарного знака в каком-либо классе МКТУ после принятия заявки ФИПС. Данная ситуация может возникнуть при проверке ФИПС иностранных подразделений во Всемирной организации интеллектуальной собственности (может оказаться, что вы выбрали распространенное во всем мире название)	Низкая	Проверка уникальности названия ФИПС	Потеря всего бюджета проекта плюс потеря средств, потраченных до времени получения уведомления от ФИПС на разработку названия и его продвижение	Необходимо оставить несколько охраноспособных названий, полученных в результате разработки. Заявку подают на несколько классов МКТУ, причем не на одном языке (обычно на русском и английском)

Таблица 7. Продолжительность работ проекта по разработке названия для компании — участника b-2-b-рынка РФ

№	Наименование работы	Срок, рабочие дни
1.1	Подготовка творческого задания на разработку	3–5
1.2	Выделение бюджета проекта	2–3
1.3	Разработка проектной документации	3–5
1.4	Формирование команды	2–3
1.5	Привлечение подрядных организаций	7–10
1.6	Разработка и экспертиза названия	15–20
1.7	Защита имущественных прав на название	2–3
1.8	Передача названия в отдел маркетинга	1
1.9	Передача информации о завершении работы команды проекта в бухгалтерию	0,1
1.10	Проверка уникальности названия ФИПС	265–300
1.11	Получение свидетельства на товарный знак	2–3
1.12	Передача свидетельства в бухгалтерию	0,1

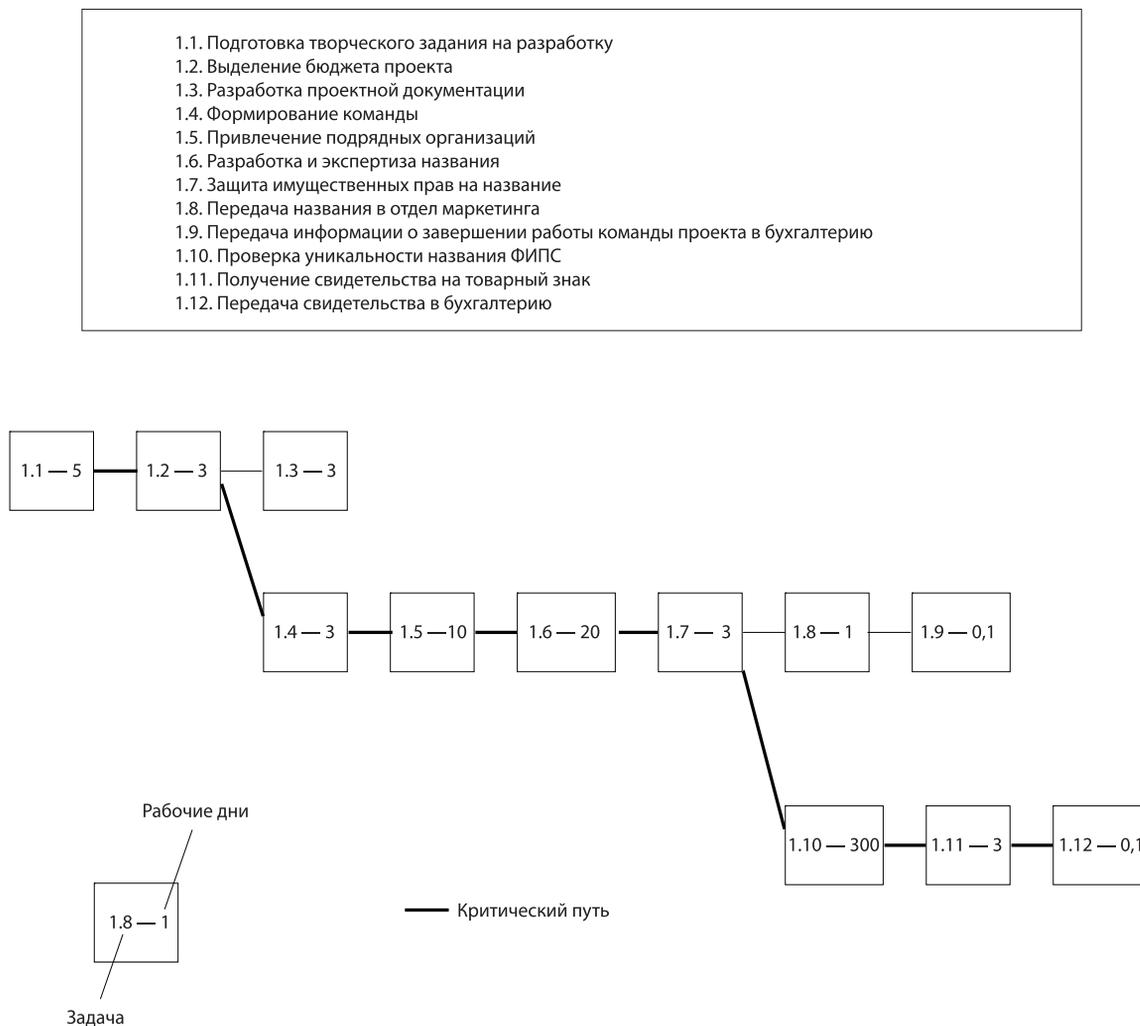
Рис. 2. Диаграмма Ганта проекта по разработке названия компании — участника b-2-b-рынка РФ

Примечание: черным отмечены работы, которые уже выполнены.

В ходе планирования работ вам необходимо управлять так называемым критическим путем проекта (critical path) — самой длинной цепочкой зависимых друг от друга работ.

Увеличение длительности любой работы растягивает во времени весь проект. В нашем случае критический путь представлен на сетевом графике (рис. 3).

Рис. 3. Сетевой график проекта по разработке названия компании — участника b-2-b-рынка РФ



Из сетевого графика видно, что общая продолжительность работ без дополнительных этапов составляет примерно 347 рабочих дней, из которых 20 отведено непосредственно на разработку и экспертизу названия компании.

Формирование команды

Мы рекомендуем использовать уже сформированные команды, которые работали в проектах

с креативной направленностью. Стоит привлечь и новых людей, причем не обязательно из креативных отделов.

В команде должен быть лидер, как правило, менеджер проекта — человек, которому доверяют и признают его компетентность в вопросе креатива, возможно, это начальник отдела PR, маркетинга или продаж, директор по развитию бизнеса. Обычно лидер владеет необходимыми

навыками управления креативными командами и выполнял ранее проекты или участвовал в них.

Вот некоторые рекомендации менеджерам проектов:

- команду проекта нужно наделить полномочиями принимать окончательные решения;
- менеджер проекта должен запланировать один день для презентации результатов всем сотрудникам компании;
- при включении в проект консультантов / неймеров работа с ними начинается после заключения договора;
- для организации работы с подрядными организациями необходимо разработать систему выбора и оценки внешних исполнителей.

Можно распределить участников проекта разработки названия на пять групп (по компетенциям).

1. *Анализ.* Извлечение и документирование требований к названию.

- Бизнес-аналитик. Анализирует рынок, конкурентов и ЦА.
- Специалист по требованиям. Документирует и сопровождает требования к названию.
- Менеджер продукта (функциональный заказчик). Представляет в проекте интересы пользователей продукта (если разрабатывается название для продукта или услуги).

2. *Управление.* Определение и управление процессами разработки и экспертизы.

- Руководитель проекта. Отвечает за достижение целей проекта при заданных ограничениях (по срокам, бюджету и содержанию), осуществляет операционное управление проектом и выделенными ресурсами.

■ Менеджер проекта. Разрабатывает и оценивает планы, исполнение проекта. Распределяет ресурсы (людей, денежные и технические средства).

3. *Разработка.* Разработка и предварительная экспертиза названия.

- «Генератор идей» (не менее трех человек).
- Стенографист. Фиксирует результаты «мозгового штурма», расшифровывает стенограммы, готовит отчет.

■ Оператор технических средств. Готовит технические средства и фиксирует ход «мозгового штурма» на аудио- и видеоносители.

■ Модератор. Организует работу всех членов креативной группы во время проведения «мозгового штурма».

4. *Лингвистическая экспертиза.*

- Лингвист. Проводит лингвистическую экспертизу.
- Носитель языка (языков). Анализирует ассоциации и культурологический подтекст названия.

5. *Защита имущественных прав.*

- Менеджер проекта. Регистрирует доменное имя (имена).
- Патентный поверенный. Осуществляет мероприятия по регистрации названия в ФИПС и по получению свидетельства на товарный знак.

Следующие сочетания ролей крайне нежелательны:

- менеджер проекта — генератор идей;
- менеджер проекта — модератор «мозгового штурма»;
- менеджер проекта — лингвист;
- менеджер проекта — руководитель проекта;
- менеджер проекта — стенографист;
- менеджер проекта — оператор технических средств для регистрации хода «мозгового штурма».

Не забудьте о мотивации членов команды. Она должна быть для каждого своя и включать возможность самореализации, денежное вознаграждение или компенсацию, дополнительный опыт и знания. Позаботьтесь о том, чтобы участники команды получили все это по мере ваших возможностей. Не забудьте упомянуть на финальной презентации всех членов команды, отметьте результаты работы каждого. Подготовьте приз для автора итогового названия (поездка за границу на двоих, например). Не скупитесь на мотивацию: бюджет проекта по неймингу — это инвестиции, а не затраты.

Реализация проекта

Реализация проекта по разработке названия продукта / услуги / компании включает в себя следующие основные пункты:

- рабочее планирование, направленное на соблюдение всех разработанных регламентов;
- организация взаимодействия между членами команды и заинтересованными сторонами;
- корректировка плана проекта по ходу его выполнения;
- экспертиза и тестирование вариантов разработки;
- принятие решения о выборе названия;
- защита имущественных прав на итог разработки.

Составленные на этапе инициации и планирования документы управления проектом позволяют вам четко увидеть всю картину будущих работ. При этом у вас остается необходимость в эффективном рабочем планировании, эффективных коммуникациях и контроле над ходом реализации проекта.

Для реализации рабочего планирования и контроля вам потребуется любое программное обеспечение, которое позволяет управлять проектом. Это может быть специальный модуль в корпоративной ERP-системе или отдельное приложение (Microsoft Project).

Для эффективных коммуникаций необходимо организовывать (помимо рассылки отчетов о проделанных работах и внесенных изменениях) личные встречи, на которых обсуждаются обычно всего три вопроса:

- 1) угрозы и проблемы;
- 2) анализ результатов за неделю;
- 3) уточнение приоритетов задач на новую неделю.

Помните о необходимости придерживаться исходных планов управления проектом и концепции названия — и реализация проекта пройдет успешно.

Завершение проекта

Все проекты (особенно провальные) должны завершаться итоговым отчетом, если компания не

хочет повторять в дальнейшем ошибок прошлого. Помним о том, что «вчерашние проблемы — это сегодняшние риски».

Итоговый отчет должен содержать следующую информацию.

1. Итоги проекта:

- достижение целей проекта;
- дополнительные полезные результаты;
- фактические сроки;
- фактические расходы;
- обоснование отклонения от целей;
- отклонения результатов от требований.

2. Уроки проекта:

- проблемы проекта и способы их решения;
- материалы и программные компоненты для последующего использования;
- предложения по изменению технологий или стандартов компании.

На фазе завершения желательно реализовать и план мотивации участников проектной команды.

Выводы

В статье мы рассмотрели применение методологии управления проектами в нейминге. При использовании приведенных в нашей работе практик вы сможете самостоятельно разработать качественное название для своих продуктов, услуг или бизнеса. Безусловно, вам будет необходимо закрепить эти знания и наработать соответствующие навыки. Желательно будет посетить ряд тренингов и семинаров по следующим темам:

- 1) по основам работы с программой по управлению проектами Project Manager 2003 / 2007;
- 2) по лидерству и командообразованию;
- 3) по развитию креативного мышления;
- 4) по управлению проектами в нейминге.

ЛИТЕРАТУРА

1. Баранов И. Ю. Имена нездешней красоты. Иноязычный компонент в нейминге услуг «уход за внешностью» (часть 1) // Бренд-менеджмент. — 2008. — №5. — С. 300–326.
2. Бурлов С. Нейминг — как называть бренды // Бренд-менеджмент. — 2004. — №3. — С. 33–39.
3. Википедия — свободная энциклопедия. — <http://ru.wikipedia.org/>.
4. Коуберн А. Каждому проекту своя методология. — http://www.maxkir.com/sd/methyperproject_RUS.htm.
5. РМВОК. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. — 3-е изд. — PMI, 2004.
6. Osler R. (2004). «Practice paper making the case for a new brand name». *Brand Management*, Vol. 12, No. 2, pp. 81–91.
7. Shipley D., Howard P. (1993). «brand naming industrial products». *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, No. 1, pp. 59–66.
8. Fox K.A. (2002). «Brand management: brand naming challenges in the new millennium». *The Journal of Business Strategy*, Vol. 23, No. 6, pp. 12–13.