

© Editura EIKON

București, Str. Smochinului nr. 8, sector 1,
cod poștal 014606, România

Difuzare / distribuție carte: tel/fax: 021 348 14 74
mobil: 0733 131 145, 0728 084 802
e-mail: difuzare@edituraeikon.ro

Redacția: tel: 021 348 14 74
mobil: 0728 084 802, 0733 131 145
e-mail: contact@edituraeikon.ro
web: www.librariacikon.ro

Editura Eikon este acreditată de Consiliul Național
al Cercetării Științifice din Învățământul Superior (CNCSIS)

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
IONESCU, IRINA

**Management de proiect și elemente de marketing în artele
spectacolului / Irina Ionescu. - București : Eikon, 2018**

Conține bibliografie
ISBN 978-606-711-866-7

005

Redactor: Ruxandra Mihăilă

Tehnoredactor: Mihăiță Stroe

Editor: Valentin Ajder

Irina Ionescu

Management de proiect și elemente de marketing în artele spectacolului

E I K O N

București, 2018

Cuprins

Management de proiect

1. Ce este un proiect?	9
2. Cum se alege un proiect? Evaluarea riscurilor și depășirea sentimentului de nesiguranță	14
3. Planificarea proiectului	17
4. Organizarea proiectului	20
5. Managerul de proiect	29
6. Echipa de proiect	67
7. Bugetul	99
8. Monitorizarea și controlul asupra proiectului	105
9. Rezolvarea problemelor	109
10. Închiderea proiectului	117
11. În concluzie...	119

Elemente de marketing aplicat în domeniul cultural și al artelor spectacolului

1. Ghid practic pentru planificarea campaniilor de marketing	123
2. Planul unei posibile campanii de marketing în domeniul artelor spectacolului	147

Fragmentarium

1. Întrebări-cheie pentru o posibilă introspecție – comportamentul personal în grupuri/organizații, motivație, reacții, abordări	153
2. Tipuri de structuri/culturi organizaționale	160
3. Organizația <i>funky</i> . Investitorii de capital sau investitorii de competență	175
4. Relațiile Publice (PR) – scurtă introducere	183
5. Negocierea – o artă care poate fi învățată și practică (principii de bază)	201
Bibliografie	211

Management de proiect**1. Ce este un proiect?¹**

Proiectul propune o schimbare. Transformă o stare de fapt, prin creativitate, energie și acțiune. Planifică, direcționează și pune în aplicare.

Concentrează în mod eficient resursele² și abilitățile pentru obținerea unui rezultat dorit/planificat, însă nu în mod obligatoriu material.³

Proiectul implică muncă,⁴ construcție, reconstrucție și rezultate. Pentru asta este nevoie de o conducere bună

¹ După Phil Baguley, 2003.

² „Resursele reprezintă orice, absolut orice, care poate duce la dezvoltarea continuă și rapidă a afacerii, cu riscuri minime. Resursele sunt de șase categorii: umane, financiare, fizice, intelectuale, de infrastructură și care țin de imaginație [...]. Resursele imaginației includ puterea dumneavoastră personală, accesul pe piețele internaționale, brandul dumneavoastră solid, abilitatea de a dezvolta noi produse, principalii furnizori, competențele de bază unice, accesul la persoane cu relații, barierele în calea celor ce doresc să intre pe piață, abilitatea dumneavoastră de a negocia și faptul că sunteți de neoprit.” (Gordon, p. 56) Resursele mai pot fi împărțite în cinci categorii: umane, materiale, informaționale, timp și financiare.

³ Pot exista și proiecte care să aducă mai multe informații publicului participant la un festival sau proiecte care să schimbe percepția unui grup asupra unui/unei subiect/probleme.

⁴ Gary Player: „Cu cât muncesc mai mult, cu atât am mai mult noroc.” (Trump, p. 100)

și de o echipă eficientă, de un plan flexibil⁵ și adecvat, cu rezultate măsurabile și probleme sesizate din timp.⁶ Creativitatea, dăruirea și energia echipei asigură, în mod necondiționat, succesul unui proiect.

Proiectele pot fi mari sau mici, pot costa puțin sau zeci de mii de lei, pot avea rezultate tangibile sau intangibile, sunt implementate de o singură persoană sau de o națiune întregă, pot dura o zi sau pot fi derulate pe parcursul mai multor ani.

Un proiect:

1. produce un rezultat unic;
2. oferă o schimbare, aduce ceva nou și din acest motiv nu trebuie confundat cu activitatea de menținere a stabilității zilnice;
3. presupune un efort concentrat pentru o anumită perioadă de timp; are un început și un final (*deadline*) clar marcate;
4. beneficiază de un buget propriu;
5. are rezultate clar definite, la care se ajunge printr-un lanț de activități (cu finalități specifice⁷) planificate, coordonate și controlate.

⁵ Planul trebuie să poată fi reajustat în funcție și de nevoile care se pot contura pe parcurs (lărgirea echipei, de exemplu, poate fi necesară într-un anumit moment al proiectului).

⁶ „Cel mai mult mă îngrijorez acolo unde nu sunt probleme. Și, în general, asta se întâmplă pentru că am fost prost informat sau pentru că cineva e prea optimist.” (Trump, p. 189)

⁷ Finalizarea tipăririi afișului, în cazul organizării unui festival de teatru, este rezultatul unei activități, dar nu marchează încheierea proiectului.

Proiectul însumează o succesiune de activități/acțiuni (deliberate) care au loc într-o anumită perioadă de timp și sunt menite să genereze un rezultat unic, dar clar definit.⁸ Toate proiectele produc schimbare, în urma obținerii unor rezultate planificate cu claritate.

Esențiale în realizarea unui proiect sunt: timpul, costurile⁹ și performanța/rezultatele – toate acestea îi definesc de altfel și limitele.

Încă de la bun început trebuie cunoscut exact bugetul disponibil, termenul de finalizare a proiectului, precum și rezultatele predictibile. Este foarte important ca toți membrii echipei de proiect să cunoască exact caracteristicile rezultatelor antamate. De exemplu, un grad de ocupare de 60% a unei săli de teatru poate fi interpretat și ca o reușită și ca un semi-eșec, în funcție de criteriile de evaluare aplicate. Din acest motiv, se impune ca membrii echipei să „vorbească aceeași limbă”, să opereze cu aceleași criterii valorice.

⁸ Baguley, p. 9.

⁹ Bani dați sau alocați pentru a achiziționa, a produce, a obține sau a menține ceva.

Ciclul de viață al unui proiect:

1. Fezabilitatea – se naște ideea¹⁰ proiectului, sunt identificate obiectivele principale,¹¹ sunt estimate costurile inițiale și timpul necesar pentru implementare.

Obiectivele trebuie să fie SMART:¹² Specifice – să spună în termeni foarte clari ceea ce urmează să fie obținut; Măsurabile – cuantificate în termeni ca bani, vânzări sau oameni; de Atins – realiste (în raport cu resursele alocate); Relevante – semnificative; plasate în Timp – de atins într-un interval de timp prestabilit.

2. Planificarea – sunt clare detaliile proiectului, rezultatele scontate sunt bine definite, fiecare membru al echipei știe de ce activități trebuie să răspundă și când vor avea loc acestea, sunt fixate costurile.

3. Producția – activitățile planificate se derulează în realitate, au loc monitorizarea și controlarea activităților (acestea trebuie să corespundă planificării inițiale), rezultatele scontate sunt atinse.

¹⁰ „Ideile reprezintă punctul de pornire, însă fiecare idee în parte trebuie să treacă printr-un proces riguros de filtrare și selecție.” (Gordon, p. 59)

¹¹ „Pe măsură ce mi-a devenit mai clar ce trebuie să fac, ușile au început să mi se deschidă. Energia mea a atins cote înalte, mintea mea a început să accelereze, creativitatea a început să iasă la iveală.” (Gordon, p. 29)

¹² Acronim provenit din limba engleză: *Specific, Measurable, Agreed upon/Achievable/Assignable, Realistic/Relevant, Time-based/Time-related/Time-bound.*

4. Încheierea – proiectul este evaluat, iar echipa de proiect se dizolvă.

Implementarea (acțiunea) reprezintă centrul unui proiect, fiind susținută și alimentată permanent de planificare/organizare, coordonare/antrenare, monitorizare/control. Toate aceste acțiuni sunt interconectate pentru obținerea rezultatelor dorite, cu respectarea costurilor și a timpului estimat, în scopul obținerii rezultatelor așteptate și producerii schimbării planificate.

Dar proiectele sunt făcute de oameni,¹³ care au interese comune și specifice (individuale).

În limbajul de specialitate, vorbim despre *stakeholders*: categoria celor implicați direct (echipă) sau indirect (interese) în proiect. Succesul sau insuccesul unui proiect depinde de ei. Sunt persoane sau organizații care vor câștiga sau, dimpotrivă, vor pierde din felul în care decurge un proiect.

Creativitatea, puterea de adaptare și energia echipei sunt absolut necesare pentru implementarea unui proiect.

¹³ Prin interacțiunea cu cei care iau parte la un proiect poate fi dezvoltată și rețeaua profesională (*network-ul*), în scopul antamării altor idei/proiecte. În plus, teoria celor șase grade de separare, formulată în 1929 de scriitorul, jurnalistul și traducătorul maghiar Frigyes Karinthy, postulează că toți oamenii sunt legați între ei printr-un lanț de relații individuale care nu conține mai mult de șase verigi. Tehnologia se pare însă că a redus astăzi cele șase grade de separare ale omenirii la numai patru, fiecare ființă umană fiind legată de semenii ei prin intermediul a cel mult altor patru persoane.

2. Cum se alege un proiect? Evaluarea riscurilor și depășirea sentimentului de nesiguranță

Analiza proiectelor care au eșuat relevă faptul că,¹⁴ în cele mai multe cazuri, ideile de la care au pornit nu au fost corect evaluate, nefiind luate în calcul riscurile pe care le presupuneau.

Se impune să subliniem că trebuie început totdeauna cu analiza conținutului proiectului, prin confruntarea cu informații corecte: date demografice, modele de consum cultural și alte informații de acest tip. Analiza mediului în care urmează să fie implementat proiectul este obligatorie, chiar dacă nu pot fi descoperite de la bun început toate alternativele și informațiile necesare.¹⁵

În realitate, riscurile nu pot fi eliminate în totalitate. Dar se poate reduce, limita, influența lor asupra proiectului care urmează a fi implementat. E nevoie însă de informații clare asupra tipului, nivelului și sursei riscurilor, pentru minimalizarea influenței lor sau a eliminării prezenței unora dintre ele. Apoi se decide dacă pot fi asumate, acceptate cele care rămân.

În identificarea riscurilor trebuie luate în calcul cauzele care le generează, dar și consecințele pe care le pot avea. Natura, nivelul și sursa riscurilor sunt foarte importante.

Iar încercarea de a le reduce se poate baza pe compararea cu riscuri similare, cu care cei din echipa de proiect

¹⁴ Baguley, p. 18.

¹⁵ Practic, informațiile care trimit la trecut (informațiile despre ce a fost) stau la baza planificării viitoare.

s-au confruntat anterior. Faptul că în trecut au putut fi ținute sub control este o dovadă că se pot găsi modalități de reducere a eventualelor consecințe negative pe care le incumbă. Întrebările directe care pot fi puse de managerul de proiect sunt: am mai făcut așa ceva? s-a mai întâmplat?. Formulate la momentul oportun, ele ajută la evaluarea riscurilor și formularea unor recomandări de perspectivă.

E bine de știut însă că orice alternativă presupune un cost diferit, alte beneficii, dar și asumarea... altor riscuri – care arareori pot fi cunoscute cu certitudine absolută.

E important ca și interesele *stakeholderilor* să fie foarte bine evaluate înaintea luării deciziei de implementare sau de neimplementare a unui proiect, pentru că anumite interese specifice pot duce la întârzieri, amânări, blocaje, mai ales dacă ele intră în opoziție cu rezultatele scontate.

Foarte utilă în această fază de evaluare a proiectului este analiza SWOT:¹⁶

	Strengths / Puncte tari	Weaknesses / Puncte slabe
Opportunities / Oportunități	Cum sunt folosite punctele tari pentru un profit / un avantaj de pe urma oportunităților din mediul extern	Cum sunt neutralizate punctele slabe pentru un profit / un avantaj de pe urma oportunităților din mediul extern
Threats / Amenințări	Cum sunt folosite punctele tari pentru reducerea impactului amenințărilor din mediul extern	Cum sunt neutralizate punctele slabe pentru a nu deveni amenințări ale mediului extern

¹⁶ Acronim pentru: *Strengths* (puncte tari), *Weaknesses* (puncte slabe), *Opportunities* (oportunități), *Threats* (amenințări).

Apoi, un proiect este evaluat, în funcție de natura sa, și în raport cu cifrele pe care le generează (profitabilitate) sau cu rezultatele pe care le va produce. De menționat că sunt și proiecte care nu vizează concret un profit imediat, ci au o finalitate intenționată în zona socială/culturală,¹⁷ cu beneficii pe termen lung.

¹⁷ Konosuke Matsushita: „Misiunea unei companii ar trebui să fie lupta contra sărăciei, să scape societatea de suferință și să-i aducă prosperitate“. (Kotter, p. 129)

3. Planificarea proiectului

Planificarea este un instrument care dă contur și facilitează exercitarea controlului asupra proiectului. Planificarea proiectului trebuie să permită posibile schimbări, fără să piardă din vedere rezultatele finale. Este o declarație de intenții privind viitoarele relații dintre obiective, timp, spațiu, acțiune, oameni etc.

Graficul GANTT¹⁸ arată foarte clar întotdeauna dacă unele activități pot avea loc în paralel sau dacă sunt interdependente și se derulează numai succesiv.

Este evident, de exemplu, că paginarea unui caiet-program de sală în limbile română și engleză nu se poate face decât după ce toate textele au fost traduse.

Este foarte importantă respectarea cu strictețe a timpilor de realizare pentru fiecare activitate în parte, astfel încât să nu fie depășit termenul de predare final.

Graficul GANTT este o metodă de planificare foarte utilă și frecvent folosită în managementul proiectului. El dovedește, încă o dată, că proiectul poate fi definit și ca o succesiune de activități care se derulează într-o perioadă de timp precis delimitată, în scopul obținerii unor rezultate unice, dar foarte bine definite.

Pentru realizarea caietului-program (în cazul unui spectacol de teatru), cu activități succesive, un posibil grafic GANTT ar putea arăta în felul următor:

¹⁸ Dezvoltat pe la 1917, în SUA, de un inginer pe nume Henry L. Gantt. Este o metodă populară de prezentare a informației privind planificarea unui proiect.

Sarcini	Ziua 1	Ziua 2	Ziua 3	Ziua 4	Ziua 5	Ziua 6	Ziua 7	Ziua 8	Ziua 9	Ziua 10
Documentare	X echipa 1									
Redactare			X echipa 1							
Corectură					X echipa 2					
Design							X echipa 3			
Bun de tipar									X echipa 4 și echipa 1	

Estimarea corectă a timpului necesar realizării unei activități se poate face conduși de bunul simț și de propria experiență, prin comparație cu activități similare sau prin consultarea altor manageri de proiect. În cazul activităților complicate, pentru siguranță, este de preferat alocarea unui timp de rezervă.

Planificarea e obligatoriu să fie clară, precisă și ușor de înțeles. E important să conțină detalii care să explice sensul, să fie ușor de pus în practică, dar nu e cazul să fie complicată inutil la nivelul terminologiei și al definirii etapelor sau termenelor. Trebuie să permită schimbare, prin modificări privind îmbunătățirea și revizuirea pe

parcursul derulării proiectului. Tot prin planificare se facilitează monitorizarea și înregistrarea progresului făcut.

Graficul GANTT arată când încep și când se termină activitățile, dacă au fost încheiate, dacă se desfășoară în paralel sau dacă și în ce punct sunt interdependente.¹⁹ Cu ajutorul lui pot fi monitorizate și întârzierile survenite pe parcurs. Graficul GANTT oferă o imagine clară și ușor de înțeles asupra proiectului. Este foarte util și pentru alocarea resurselor, care trebuie să fie disponibile la momentul oportun, în cantitatea necesară.

Practic, planificarea răspunde la întrebările:

- ce (activități)?
- când?
- cine?
- cu ce (resurse)?

Odată realizat, planul devine harta călătoriei spre obținerea rezultatelor dorite, un ghid care va dicta fiecare pas.²⁰ Timpul alocat planificării în sine este, din acest motiv, extrem de important.

¹⁹ În cazul realizării unui spectacol de teatru, de exemplu, actorii pot repeta în timp ce atelierul de croitorie realizează costumele, dar este obligatoriu ca rezultatele acestor activități să poată fi corelate la momentul planificării ultimelor repetiții, înaintea premierei oficiale.

²⁰ Baguley, p. 118.