



Продюсирование креативных проектов (CreativeManagement-2). V.17.11.2006.

О чем?

Документ дает представление об участниках креативно-производственных процессов (процессов в результате которых возникают рекламные материалы, дизайны упаковки и т.д.), их ролях и задает стандарты взаимоотношений.

Документ является продолжением и дополнением более раннего CreativeManagement.doc.

Участники и их роли.

Инициатор.

Это тот, кто «подал идею», спровоцировал, инициировал креативный проект.

Если Инициатор не участвует в креативном процессе в другой роли, его заслуга и вклад в результат ничтожно малы. Это следует помнить и блокировать попытки приватизации результата, учитывая огромное желание инициаторов приписать себе «авторство» и поиметь постиндустриальные дивиденды.

Заказчик.

Заказчик – носитель целей и условий. Цели и условия заказчик оформляет в бриф-задание. Заказчик отвечает за качество брифа, полноту условий и информацию, необходимую исполнителям для работы над заказом.

Стандарт: состав креативного бриф-задания:

- Цель – что надо сделать, чего надо добиться.
- Целевая аудитория – на кого рассчитано.
- Продукт/бренд – предмет, объект, который мы представляем целевой аудитории.
- Support (избыточный бэкграунд) – подробное описание продукта, целевой аудитории, ее контекста и особенностей восприятия креативного продукта.
- Обязательные образы, символы и другие специальные пожелания.
- Критерии оценки будущего креативного продукта.
- Формат предоставляемых материалов.
- Сроки предоставления материалов.
- Бюджет и другие стоимостные условия.

Заказчик дает задание Продюсеру и обязан согласовать с ним все вопросы, влияющие на результат. При этом Заказчик вовсе не обязан обладать экспертизой, которой владеет Продюсер.

Заказчик – тот, кто принимает работу и подвергает ее критике – то есть сравнивает результат с описанием целей и критериями.

Стандарт: критерии должны быть заданы заранее, при обсуждении брифа, а не возникать по факту сделанной работы.

Спонсор.

Спонсор – это тот, кто платит, кто расстаётся с деньгами. Спонсор заинтересован в наилучшем соотношении цена-качество. Спонсор и Заказчик чаще всего находятся в отношениях Заказчик-Продюсер. Однако, эти отношения касаются совсем другого брифа и совсем другой задачи, более старшей цели, которой подчиняются цели креативного брифа.



По отношению к Спонсору следует проявлять максимальное уважение, но надо четко представлять, что Спонсор обычно не является Заказчиком, а значит, он не отвечает за качество постановки задачи и приемки креативной работы.

Продюсер.

Это технолог, аранжировщик, менеджер процесса. Он должен иметь достаточную экспертизу, чтобы спланировать процесс, расписать действия по исполнителям, оценить стоимость и сроки.

Продюсер получает от Заказчика задание и обязан урегулировать с ним все неоднозначности как можно на более ранней стадии, чтобы они не мешали в процессе. При этом Заказчик обязан предоставить всю необходимую для этого информацию, в частности, о стандартных сроках согласования.

Продюсер руководит процессом, контролируя исполнителей технологических действий. Он находится с ними в отношениях администрирования.

Продюсер является *монопольным ответственным носителем* картинки финального результата, с которым он сравнивает то, что получается на каждой из стадий креатива и производства.

Продюсер сдает работу Заказчику.

Примечание. В производстве видеороликов в качестве Продюсера следует рассматривать режиссера, а не администратора или представителя рекламного агентства, торгующегося с вами по цене.

Креатор.

Креатор – это человек, который рождает концепт-идею комбинации образов, наилучшим образом реализующим цели брифа.

Художник.

Художник подчиняется Продюсеру.

Художник, певец, диктор, актер, писатель – это исполнитель в части создания образов. Результатом работы Художника является конкретное нечто, например рисунок цветка, записанное на носитель. Далее с этими образами уже работает Дизайнер.

Процесс рождения образа требует высоких эмоциональных затрат и оголенности нервов, которая необходима для тонкости ощущений Художника во время создания образа. Не следует ожидать от Художника в момент создания образов адекватного поведения, которое свойственно обычным людям в обычных ситуациях. Прямой доступ Заказчика или Спонсора к Художнику в этот момент следует осуществлять крайне осторожно. Обострения творческих неврозов Художника происходят «тютчевской» весной и «болдинской» осенью, тогда как летом и зимой он более спокоен, хотя и менее продуктивен.

Дизайнер.

Дизайнер подчиняется Продюсеру.

Дизайнер, видеоинженер, звукоинженер, редактор не создает образы, он использует образы, которые создал Художник, располагает их так, чтобы усилить нужное эстетическое воздействие на целевую аудиторию в рамках ее контекста.

Дизайнер несет ответственность за техническую безупречность финальных материалов. Это тот, кто «вылизывает» их в соответствии с указаниями Продюсера и профессиональными стандартами качества, тратя на это 80% от всего затраченного времени. Если Дизайнер не делает этого, значит, он не делает свою работу до конца.



Дизайнер вправе не принять в работу образы от Художника, если они не соответствуют профессиональным техническим требованиям. Данная конфликтная ситуация регулируется Продюсером.

Стандарт: Перед предоставлением работы на рассмотрение Дизайнер обязан самостоятельно проверить свою работу, а не ждать, когда ошибки найдут его заказчики и администраторы. Самоконтроль Дизайнера при этом не освобождает Продюсера и Заказчика от контроля качества при приемке работы.

Супервайзеры.

Это люди, в чью зону ответственности входит контроль соблюдения правил – «политик». Если согласование с супервайзерами идет по блокирующей схеме sign-up, то супервайзер несет ответственность как за качество одобренного материала, так и за своевременное рассмотрение и подписание.

Стандарт. Поскольку затраты на рассмотрение являются существенными, Заказчик обязан информировать Продюсера о них заранее.

Эксперт.

Эксперты – это люди, которые обладают опытом и профессиональными знаниями, но сами не осуществляют процесс и не являются должностными супервайзерами. От них можно получить дельный совет.

Мнению эксперта следует доверять только в отношении той области, в которой эксперт владеет экспертизу. Например, опытному звукорежиссеру можно доверять в вопросах звукорежиссуры, дизайнеру наружной рекламы – в вопросах наружной рекламы, компьютерному видеоинженеру – в вопросах видеоряда и т.п.

Ценители.

Ценители – люди, имеющие критериальные представления о качестве из данной области. Их мнение всегда интересно, но надо помнить, что 1) они скорее всего не профессионалы – никогда не делали креатив на продажу и могут не знать профессиональных стандартов качества, 2) их критерии происходят не из брифа, а из «общей культурной среды» - их персональных эстетических предубеждений. Тем не менее, ценители помогают заметить то, что, возможно, упустили другие участники процесса. Этим их мнение и ценно.

Тест-группы.

Стандарт: Целью тестирования является уточнения соответствий или несоответствий критериям брифа и эффект воздействия. Мнение, которое высказывают целевые потребители, лишь помогает Заказчику или Продюсеру принять правильное решение, но не заменяет его.

Если в качестве фокус-группы выступают участники креативного процесса, то при интерпретации их мнения надо учитывать, что 1) Спонсор вряд ли сможет убрать влияние факта, что он платит деньги, 2) Ценитель вряд ли сможет освободиться от своих индивидуальных представлений о качестве, 3) Эксперт вряд ли устоит перед возможностью проявить экспертизу.

Crew.

Не следует забывать и о многочисленных людях, оказывающих влияние на результат: статистах, офис-менеджерах, курьерах, реквизиторах и т.п. Лояльность этих людей к процессу важна, нередко их расположение к Заказчику или задаче влияет на результат больше, чем, к примеру, активность Инициатора.



Совмещение ролей.

Горизонтальное совмещение ролей не вызывает проблем, если у человека есть квалификация в двух и более областях. Однако надо понимать, что это совмещение происходит на одном этаже иерархии Исполнитель-Исполнитель, Продюсер-Продюсер, Заказчик-Заказчик, Спонсор-Спонсор.

Совмещение ролей в вертикальном направлении тоже возможно, но только на смежных уровнях. Например, Продюсер может быть Исполнителем, или Заказчик может быть Продюсером. Но запрещено Исполнителю быть Заказчиком, если он не берет на себя обязанности Продюсера.

Совмещение ролей должно быть полным. Если Заказчик взял на себя роль Продюсера, то он должен взять эту роль до конца. Ситуация, когда человек берет от каждой из ролей полномочия, но не берет ответственность, недопустима.

При совмещении ролей человек в каждой отдельно взятой ситуации должен понимать, в какой роли он сейчас выступает и, очень желательно, сообщать об этом другим участникам.

Переключение ролей в ходе процесса.

Довольно часто можно наблюдать временное делегирование и перемену ролей в ходе креативно-производственного процесса.

Передача ролей от одного человека другому возможна. Но при переходе с этапа на этап. При этом делегируемые полномочия должны быть четко и ясно доведены до Заказчика и до Продюсера. Переключение ролей внутри одного этапа лучше запретить, поскольку это сильно дестабилизирует весь процесс.

Так кто же автор?

Автор – русский народ. **Ж** Хотя все понимают, что без участия каждого вряд ли что бы вышло, с точки зрения деловых норм, автором считается коллектив, состоящий из Креатора, Художника и Продюсера. С юридической точки зрения авторские права обычно приписывают Художнику, но вообще – это предмет переговоров Заказчика с Продюсером, которые следует провести как можно заранее.

Стандарты управленческого поведения в креативно-производственном процессе.

Этап 1. Формулировка задачи.

Input: цели.

Кто делает: Заказчик.

Что делает: формулирует задачу, условия, целевую аудиторию.

На этой стадии желательно уточнить ожидания Спонсоров относительно бюджета креативно-производственного проекта.

Output: четко и ясно сформулированная задача, отвечающая целям и политикам.

Этап 2. Избыточный бэкграунд и контекст.

Input: сформулированная задача и целевая аудитория.

Кто делает: Заказчик.

Что делает: систематизирует большое, на первый взгляд избыточное количество информации о взглядах, моделях поведения и стереотипах восприятия креативных целевой аудиторией. При необходимости запрашивает Экспертов по потребительской (покупательской психологии), анализ качественных и количественных исследований.

Output: четко сформулированная задача и подробный бэкграунд и контекст.



Постановка задачи: переговоры Заказчик-Продюсер.

Input: бриф-задание.

Заказчик – ведущий, Продюсер – ведомый.

Заказчик обязан довести до Продюсера бриф-задание.

Заказчик обязан предоставить Продюсеру информацию, необходимую Продюсеру для выработки адекватного решения задачи.

Output: понимание задачи Продюсером.

Решение задачи: переговоры Продюсер-Заказчик.

Input: понимание задачи Продюсером.

Продюсер – ведущий, Заказчик – ведомый.

Продюсер обязан предоставить Заказчику технологическое решение или варианты решения, удовлетворяющих условию задачи, то есть план действий, смету и график работ.

Заказчик обязан рассмотреть и утвердить план, смету и график работ. При рассмотрении плана Заказчику целесообразно обращаться к независимым Экспертам. При утверждении сметы желательно «протестировать» ее у Спонсоров.

Output: утвержденный Заказчиком план, смета, график работ.

Внимание! Обоюдная обязанность Заказчика и Продюсера - сотрудничать. В случае неудачи переговоров виноват тот, кто не сотрудничал.

Этап 3. Рождение креативной концепт-идеи.

Input: бриф-задание, план и график работ.

Кто делает: Креатор.

Что делает: рождает варианты концепт-решения в части сочетания образов, их взаимодействия.

Роль Продюсера: контролировать соответствие задаче, на адекватность технологии (проверка на реализуемость). Продюсер отвечает за дедлайны Креатора.

Роль Заказчика: ретрансляция избыточного бэкграунда непосредственно Креатору (по обоюдному решению Заказчика и Продюсера).

Output: предложения по креативной концепт-идее.

Внимание! Продюсер обязан проверить на реализуемость концепт-идею. В случае тупиковой ситуации на следующих этапах, ответственность за нее несет целиком Продюсер.

Принятие креативной идеи: переговоры Продюсер-Заказчик.

Input: предложения по креативной концепт-идее.

Продюсер – ведущий, Заказчик – ведомый.

Продюсер обязан презентовать Заказчику варианты концепт-идеи.

Заказчик обязан рассмотреть варианты концепт-идеи на предмет соответствия целям и условиям, и утвердить.

Примечание. В случае «пустого множества» подходящих идей, процесс возвращается к этапу 3.

Стандарт: предельно допустимое количество итераций (возвращений к этапу 3) – 2.

Output: утвержденная креативная концепт-идея.

Что считать креативной идеей: описание комбинации образов в их взаимодействии.

Этап 4. Создание образов.

Input: креативная концепт-идея, бриф-задание, бэкграунд.

Кто делает: Художник.



Что делает: создает или предоставляет отобранными варианты образов, указанных в концепт-идее.

Роль Продюсера: контролировать соответствие задаче, на адекватность технологии (проверка на реализуемость). Продюсер отвечает за дедлайны Художника.

Роль Заказчика: ретрансляция избыточного бэкграунда непосредственно Художнику (по обоюдному решению Заказчика и Продюсера).

Output: предложения по образам для реализации креативной идеи.

Внимание! Продюсер обязан проверить на реализуемость художественные образы. В случае тупиковой ситуации на следующих этапах, ответственность за нее несет целиком Продюсер.

Принятие художественных образов: переговоры Продюсер-Заказчик.

Input: предложения по художественным образам.

Продюсер – ведущий, Заказчик – ведомый.

Продюсер обязан презентовать Заказчику варианты художественных образов.

Заказчик обязан рассмотреть варианты образов на предмет соответствия целям и условиям, и утвердить.

Примечание. В случае «пустого множества» подходящих образов, процесс возвращается к этапу 4.

Стандарт: предельно допустимое количество итераций (возвращений к этапу 4) – 1.

Output: утвержденные образы.

Что считать образами: раскадровки, декорации, реквизит, прорисованные персонажи, кастинг актеров, кастинг голоса диктора, музыкальные темы, текстовые слоганы.

Этап 5а. Дизайн.

Input: креативная концепт-идея, художественные образы, бриф-задание, бэкграунд.

Кто делает: Дизайнер.

Что делает: располагает созданные образы в их взаимодействии в соответствии с концепт-идеей, брифом, бэкграундом.

Роль Продюсера: контролировать соответствие задаче. Продюсер отвечает за дедлайны Дизайнера.

Роль Заказчика: ретрансляция избыточного бэкграунда непосредственно Дизайнеру (по обоюдному решению Заказчика и Продюсера).

Output: предложения по расположению образов в их взаимодействии (черновой монтаж, черновой дизайн и т.п.).

Принятие черновой работы: переговоры Продюсер-Заказчик.

Input: предложения по дизайну.

Продюсер – ведущий, Заказчик – ведомый.

Продюсер обязан презентовать Заказчику варианты чернового дизайна.

Заказчик обязан рассмотреть варианты на предмет соответствия целям и условиям, и утвердить.

Здесь Заказчику целесообразно привлечь Ценителей в качестве помощи в детектировании ошибок в деталях, которые он сам ввиду приоритетного внимания к общим вещам мог бы пропустить. Все «последние» замечания Заказчик обязан довести до Продюсера до этапа мастеринга готового продукта.

Примечание. В случае «пустого множества» подходящих дизайнов, процесс возвращается к этапу 5а.

Стандарт: предельно допустимое количество итераций (возвращений к этапу 4) – 2.

Output: утвержденный дизайн, «последние» замечания.



Что считать дизайном: черновой видеомонтаж, эскиз макета, черновой текст, звуковой эскиз.

Этап 5б. Мастеринг.

Input: креативная концепт-идея, художественные образы, утвержденный черновой дизайн, бриф-задание, бэкграунд.

Кто делает: Мастер-Дизайнер.

Что делает: рендерит, режиссирует, «сводит» креативный продукт набело в соответствии с профессиональными требованиями.

Роль Продюсера: контролировать соответствие задаче. Продюсер отвечает за дедлайны Мастер-Дизайнера.

Роль Заказчика: нет.

Output: готовый к приемке креативный продукт.

Приемка работы: переговоры Продюсер-Заказчик.

Input: готовый креативный продукт.

Продюсер – ведущий, Заказчик – ведомый.

Продюсер обязан презентовать Заказчику готовый креативный продукт.

Заказчик обязан рассмотреть готовый продукт и выдать четкую оценку соответствие критериям. При этом желательно, чтобы Заказчик согласовал оценку со Спонсорами.

При выработывании оценки соответствия критериям Заказчик может использовать Тестовые группы.

Стандарт: после мастеринга продукт больше не корректируется, оценка ложится лишь в основу текущих и дальнейших отношений, в том числе стоимостных, если таковые условия заложены в отношениях Заказчик-Продюсер.

Output: утвержденный к использованию креативный продукт.

Что считать креативным продуктом: готовый макет, готовый видеоролик, готовый аудиоролик, готовый текст.

Постпрезентация креативного продукта.

Input: утвержденный к использованию креативный продукт.

Креативный продукт будет так или иначе еще раз презентован, но уже Заказчиком Спонсору как элемент более крупного маркетингового проекта (например, когда мы отсылаем образцы рекламы в Лондон).

Чтобы избежать недоразумений, Заказчик должен иметь отчет-резюме о проведенной работе. Во время постпрезентации следует контролировать, что Спонсор знаком с бриф-заданием и контекстом бэкграунда, а также ролью креативного продукта в более общем бизнес-процессе.

Output: статус завершенной работы.

См. также схему в файле «Продюсирование креативных проектов.ppt».

АА. 19.11.2006.