

**ALINA SIMONA TECĂU
CRISTINEL PETRIȘOR CONSTANTIN**

**MANAGEMENTUL
PROIECTELOR
ȘI
PLANIFICAREA DE
MARKETING**



**EDITURA UNIVERSITARĂ
București**

CUPRINS

CUPRINS	5
PREFAȚĂ	9
PARTEA I	
MANAGEMENTUL PROIECTELOR	13
CAPITOLUL 1	
CARACTERISTICILE UNUI PROIECT	15
1.1. MANAGEMENTUL PROIECTELOR ÎN COMPARAȚIE CU MANAGEMENTUL OPERAȚIUNILOR	17
1.2. ENTITĂȚILE INTERESATE ÎN REALIZAREA UNUI PROIECT	20
1.3. ETAPELE REALIZĂRII UNUI PROIECT	23
CAPITOLUL 2	
INIȚIEREA PROIECTULUI	28
2.1. STABILIREA CERINȚELOR PROIECTULUI	29
2.2. ANALIZA CONTEXTULUI PROIECTULUI	32
2.3. ECHIPA DE PROIECT.....	38
2.4. STABILIREA STRUCTURII DE ALOCARE A ACTIVITĂȚILOR	41
2.5. ANALIZA ȘI MANAGEMENTUL RISCURILOR PROIECTULUI	43
2.6. STABILIREA BUGETULUI PROIECTULUI ȘI STUDIUL DE FEZABILITATE	47
CAPITOLUL 3	
PLANIFICAREA, EXECUȚIA ȘI FINALIZAREA PROIECTULUI	50
3.1. DIAGRAMA GANTT	50
3.2. DIAGramele PERT / CPM	53
3.3. EXECUȚIA ȘI FINALIZAREA PROIECTULUI	65
TEST DE AUTOEVALUARE A CUNOȘȚINȚELOR	76

PARTEA A II-A	
PLANIFICAREA DE MARKETING	79
 CAPITOLUL 4	
PLANUL STRATEGIC DE MARKETING	81
4.1. IMPORTANȚA PLANIFICĂRII STRATEGICE DE MARKETING	81
4.2. FAZELE PLANIFICĂRII STRATEGICE DE MARKETING	98
4.3. CONȚINUTUL ȘI STRUCTURA PLANULUI DE MARKETING	108
 CAPITOLUL 5	
CONȚINUTUL ȘI ROLUL PROGRAMULUI DE MARKETING.....	128
5.1. TIPOLOGIA PROGRAMELOR DE MARKETING	132
5.2. ELABORAREA PROGRAMELOR DE MARKETING.....	135
5.3. ETAPELE ELABORĂRII PROGRAMULUI DE MARKETING	137
TEST DE AUTOEVALUARE A CUNOȘTINȚELOR	163
 PARTEA A III-A	
UTILIZAREA SISTEMELOR INFORMATICE ÎN MANAGEMENTUL PROIECTELOR ȘI PLANIFICAREA DE MARKETING	169
 CAPITOLUL 6	
DECLARAREA SARCINILOR UNUI PROIECT ÎN MICROSOFT PROJECT	172
6.1. PREZENTAREA SISTEMULUI INFORMATIC MICROSOFT PROJECT.....	172
6.2. CREAREA LISTEI DE SARCINI	178
 CAPITOLUL 7	
REALIZAREA DIAGRAMELOR DE MONITORIZARE A PROIECTULUI	187
7.1. REALIZAREA DIAGRAMELOR GANTT ȘI A DIAGRAMELOR TIP REȚEA.....	187
7.2. TIPĂRIREA PLANULUI PROIECTULUI	192
 CAPITOLUL 8	
REALIZAREA ASOCIERILOR RESURSE-SARCINI	195
8.1. IDENTIFICAREA DISPONIBILULUI DE RESURSE	195
8.2. ASOCIEREA DE RESURSE PENTRU SARCINILE PROIECTULUI.....	198

8.3. STABILIREA ZILELOR NELUCRĂTOARE	202
8.4. REZOLVAREA PROBLEMELOR DE SUPRA-ALOCARE A RESURSELOR	205
 CAPITOLUL 9	
MONITORIZAREA PROIECTULUI	208
9.1. URMĂRIREA PROGRESULUI PE SARCINI	208
9.2. REALIZAREA DE MODIFICĂRI ÎN DETALIEREA SARCINILOR	213
9.3. URMĂRIREA PROGRESULUI PE ASOCIERILE RESURSE-SARCINI	216
9.4. VIZUALIZAREA ȘI RAPORTAREA PROGRESULUI PROIECTULUI	218
9.5. UTILIZAREA ALTOR SISTEME INFORMATICE ÎN MANAGEMENTUL PROIECTELOR	219
TEST DE AUTOEVALUARE A CUNOȘTIȚELOR	226
REZUMAT	230
RĂSPUNSURILE CORECTE PENTRU TESTELE DE AUTOEVALUARE	234
BIBLIOGRAFIE.....	236
ANEXA 1. APLICAȚIE	240
ANEXA 2. APLICAȚIE	257

PREFAȚĂ

Lucrarea Managementul proiectelor și planificarea de marketing își propune să realizeze o legătură între managementul proiectelor și planificarea de marketing încercând să familiarizeze studenții, masteranzii dar și managerii sau antreprenorii cu ceea ce reprezintă planul de marketing în contextul unui management eficient al proiectelor.

Cititorii vor afla cum se analizează activitățile firmei, cum se identifică oportunitățile și amenințările, punctele tari și slabe ale afacerii, cum se definesc obiectivele de marketing și strategiile de atingere a acestora, cum se realizează un program al acțiunilor care trebuie întreprinse și se stabilesc metode de evaluare și control al activităților, cum se poate realiza estimarea cheltuielilor necesare.

Parcurgând această lucrare cititorii vor dobândi cunoștințe și competențe pentru a putea opera cu noțiuni precum: programare strategică, program de marketing, plan de marketing, plan de afaceri etc.; pentru a putea analiza contextul mediului de marketing al firmei; identifica oportunitățile și dezavantajele, punctele tari și slabe ale afacerii; defini obiectivele de marketing și strategiile de atingere a acestora; realiza un program al acțiunilor care trebuie întreprinse pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite;

stabili metode de evaluare și control al activităților; estima cheltuielile necesare îndeplinirii obiectivelor. De asemenea cititorii pot învăța să utilizeze sistemul informatic Microsoft Project pentru realizarea și planificarea activităților în cadrul managementului proiectelor.

Managementul proiectelor devine o modalitate din ce în ce mai frecventă de gestionare a activităților din cadrul organizațiilor, indiferent de domeniul de activitate în care acestea activează. Necesitatea realizării unor obiective, precum și necesitatea obținerii unor resurse financiare pentru îndeplinirea respectivelor obiective, obligă organizațiile să propună proiecte concrete, materializate într-o documentație elaborată, menită să convingă atât finanțatorii cât și beneficiarii proiectului de fezabilitatea respectivei propuneri.

Pe de altă parte, chiar activități curente ale organizației, care în mod clasic ar putea fi încadrate în managementul operațiunilor, pătrund în sfera managementului proiectelor prin utilizarea unor planuri strategice sau operaționale ce vizează atingerea unor obiective pe termen scurt, mediu sau lung.

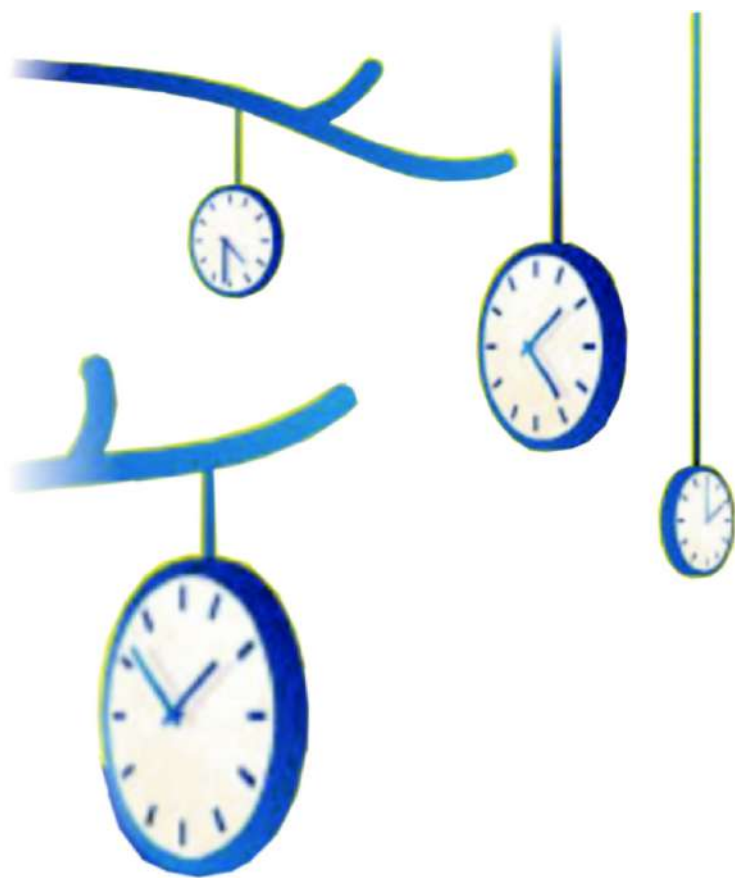
Astfel, prezenta lucrare realizează o trecere în revistă a principalelor etape de realizare a unui proiect și face legătura cu aplicabilitatea managementului proiectelor în planificarea de marketing. De asemenea, este prezentată posibilitatea utilizării sistemului Microsoft Project, parte a pachetului Microsoft Office, în planificarea și monitorizarea activităților proiectului.

Cartea are un înalt nivel de aplicabilitate practică, fiind concepută astfel încât cititorul să poată să-și conceapă singur documentația necesară unui proiect. În acest sens, descrierea fiecărei etape a managementului de proiect și a planificării de marketing este însoțită de exemple concrete și de propuneri de aplicații, astfel încât cititorul să poată fi conectat cu cerințele concrete ale aplicării în practică a respectivelor activități.

Lucrarea este structurată pe trei părți și nouă capitole, care tratează în mod logic aspectele mai sus menționate. Prima parte se concentrează pe caracteristicile managementului de proiect și pe etapele de realizare a proiectelor. A doua parte tratează modul de aplicare a managementului proiectelor în planificarea strategică de marketing și în realizarea programelor operaționale pe termen scurt, în timp ce partea a treia tratează modul de gestionare a proiectelor utilizând sisteme informatice.

Pentru realizarea activităților practice specifice tuturor celor trei părți ale lucrării, este necesară utilizarea unui calculator având instalat pachetul software Microsoft Office, inclusiv opțiunea Microsoft Project.

După parcurgerea tuturor capitolelor prezentate în această lucrare, cititorii vor avea cunoștințele de bază cu privire la principalele activități care trebuie să fie derulate în cadrul managementului proiectelor, indiferent de beneficiarul sau sursa de finanțare a respectivelor proiecte.



PARTEA I.

MANAGEMENTUL PROIECTELOR

Managementul proiectelor implică o serie de activități menite să ducă la bun sfârșit un anumit proiect, având în vedere caracteristicile de bază ale acestuia: existența unui set de obiective precise, care trebuie să fie atinse într-o perioadă limitată de timp prin încadrarea într-un fond de resurse alocate realizării respectivelor obiective. Având în vedere aceste constrângeri, managementul proiectelor necesită o estimare minuțioasă a activităților necesare și a costurilor fiecărei activități, precum și planificarea acestora în vederea încadrării în termenul stabilit.

În cadrul acestei prime părți a lucrării, cititorii vor fi familiarizați cu principalele activități practice necesare pentru un management performant al proiectelor, indiferent de domeniul de aplicare și de obiectivele specifice realizării fiecărui proiect. Abordarea secvențială a etapelor de realizare a proiectelor contribuie la o bună înțelegere a tuturor activităților pe care un manager de proiect trebuie să le pună în aplicare având în vedere încadrarea în fondul de timp și în bugetul alocat.



CAPITOLUL 1	
CARACTERISTICILE UNUI PROIECT	15
1.1. MANAGEMENTUL PROIECTELOR ÎN COMPARAȚIE CU MANAGEMENTUL OPERAȚIUNILOR	17
1.2. ENTITĂȚILE INTERESATE ÎN REALIZAREA UNUI PROIECT	20
1.3. ETAPELE REALIZĂRII UNUI PROIECT	23
CAPITOLUL 2	
INIȚIEREA PROIECTULUI	28
2.1. STABILIREA CERINȚELOR PROIECTULUI	29
2.2. ANALIZA CONTEXTULUI PROIECTULUI	32
2.3. ECHIPA DE PROIECT	38
2.4. STABILIREA STRUCTURII DE ALOCARE A ACTIVITĂȚILOR	41
2.5. ANALIZA ȘI MANAGEMENTUL RISCURILOR PROIECTULUI	43
2.6. STABILIREA BUGETULUI PROIECTULUI ȘI STUDIUL DE FEZABILITATE	47
CAPITOLUL 3	
PLANIFICAREA, EXECUȚIA ȘI FINALIZAREA PROIECTULUI	50
3.1. DIAGRAMA GANTT	50
3.2. DIAGramele PERT / CPM	53
3.3. EXECUȚIA ȘI FINALIZAREA PROIECTULUI	65
TEST DE AUTOEVALUARE A CUNOȘTINȚELOR	76

CAPITOLUL 1

CARACTERISTICILE UNUI PROIECT

Conform Asociației pentru Managementul proiectelor (Association for Project Management - APM), un proiect este considerat un efort ocazional întreprins în vederea atingerii unor obiective ce pot fi definite în termeni de realizări sau beneficii. Succesul unui proiect poate fi apreciat în funcție de gradul de îndeplinire a obiectivelor în limitele de timp și bugetare stabilite și agreate¹.

Pentru a putea fi conturate caracteristicile unui proiect, acesta este comparat de cele mai multe ori cu activitatea curentă, de zi cu zi, efectuată în cadrul organizațiilor, care are un caracter continuu, de rutină cu obiective pe termen lung. Spre deosebire de aceste activități, proiectele au o durată limitată în timp, la finalul căreia trebuie să fie obținute anumite livrabile, în anumite condiții de costuri și calitate. Prin urmare, principalele caracteristici ale unui proiect sunt:

- Unicitatea;

¹ <https://www.apm.org.uk/blog/project-management-introduction#.U6GdC5RdV8E>, consultat la data de 08.12.2015

- Obiective specifice;
- Activități corelate;
- Durata fixă;
- Set de resurse;
- Introduce schimbări.

Având în vedere caracteristicile mai sus menționate, un proiect este unic prin modul de atingere a obiectivelor, fără a se repeta în mod identic în alte circumstanțe, chiar dacă obiectivele sunt aceleași. Astfel, proiectul trebuie să se termine într-o anumită perioadă de timp prin utilizarea unor resurse alocate (materiale, umane, informaționale) finanțate printr-un anumit buget (resurse financiare). Prin finalizarea proiectului și atingerea obiectivelor se introduc schimbări la nivelul unei organizații sau la nivelul societății în general (schimbări pentru comunitatea locală sau pentru interesul public la nivel național și internațional).

Exemple

- Construirea unei clădiri întrunește caracteristicile unui proiect întrucât aceasta trebuie realizată într-un anumit timp, cu un anumit buget și în anumite condiții de calitate: suprafață, număr de etaje, de camere, structură de rezistență, design. Toate acestea conferă clădirii un aspect de unicitate.
- Construirea unui pod peste un râu sau realizarea unei autostrăzi reprezintă de

asemenea proiecte care au caracteristicile mai sus menționate.

- Alte exemple de proiecte pot fi: înființarea unei firme sau a unei noi afaceri; instruirea salariaților într-un anumit domeniu; conceperea și lansarea pe piață a unui produs nou; realizarea unei investiții de securitate a întreprinderii etc.

Aplicații

- Identificați cel puțin 5 proiecte care pot fi realizate de către o firmă pe care o cunoașteți sau proiecte pe care le puteți realiza în activitatea dumneavoastră curentă.

1.1. Managementul proiectelor în comparație cu managementul operațiunilor

Conform celor mai sus menționate, managementul proiectelor implică organizarea, conducerea și gestiunea proiectelor, în timp ce managementul operațiunilor vizează acele activități derulate în mod curent și pe termen lung în cadrul organizațiilor. Pornind de la caracteristicile activităților implicate în cele două situații, caracteristicile de bază pe care managementul acestora le impune sunt prezentate în Tabelul 1.1.

Tabelul 1.1. Particularități ale managementului proiectelor în comparație cu managementul operațiunilor

Managementul proiectelor	Managementul operațiunilor
Obiective specifice	Obiective generale
Eficacitatea activităților	Eficiența activităților
Flexibilitatea activităților	Standardizarea activităților
Riscuri și incertitudini	Predictibilitate și experiență

Având în vedere aceste particularități, managementul proiectelor se bazează pe obiective specifice, care trebuie să fie realizate într-un timp limitat, în timp ce managementul operațiunilor vizează obiective cu caracter general, stabilite pe termen lung. Din aceste obiective pot fi derivate obiective specifice, care pot face obiectul unor anumite proiecte pe termen scurt și mediu. Ținând cont de specificitatea obiectivelor și de caracterul de unicitate, managementul proiectelor se concentrează pe eficacitate, adică pe realizarea obiectivelor chiar dacă anumite costuri sau fondul de timp sunt depășite. Condiția de eficacitate impune necesitatea atingerii obiectivelor întrucât dacă acestea nu sunt realizate, resursele investite în proiect se pierd fără a mai putea fi recuperate. În același timp, activitățile beneficiază de flexibilitate pentru adaptarea permanentă la contextul de desfășurare a acestora întrucât nu pot fi anticipate toate situațiile posibile, ceea ce conduce la existența unor riscuri. Pe de altă parte, managementul operațiunilor vizează eficiența activităților, adică atingerea obiectivelor cu costuri minime, în condițiile în care managerul are experiență în activitățile desfășurate,

elementele de realizare efectivă a operațiunilor fiind previzibile și standardizabile.

Exemple

- Producerea unui model de telefon mobil comercializat în prezent pe piață se încadrează în managementul operațiunilor, fiind vizat un anumit număr de produse ce urmează a fi fabricate prin obținerea unor costuri cât mai reduse și standardizarea proceselor de fabricație.
- Realizarea unui model de telefon nou, cu funcționalități deosebite, care nu mai există pe piață, face obiectul managementului de proiect, obiectivul principal fiind realizarea noilor funcționalități la nivelurile stabilite până la momentul lansării pe piață. Pentru acest model există numeroase riscuri și incertitudini, care pot conduce chiar la depășirea semnificativă a bugetului de realizare a produsului. Ceea ce contează este ca noul model să întrunească acele condiții de calitate impuse prin obiectivele proiectului.

Aplicații

- Identificați, la nivelul unei organizații pe care o cunoașteți, activități care pot fi încadrate în sfera managementului de proiect și comparați-le cu activități care

fac obiectul managementului operațiilor.

1.2. Entitățile interesate în realizarea unui proiect

Realizarea unui proiect implică în majoritatea cazurilor mai multe entități interesate (stakeholders), care sunt organizații sau simple persoane fizice, ce pot avea beneficii sau pierderi ca urmare a implementării proiectului. Dintre acestea, putem identifica unele entități cu un interes major, care participă direct la realizarea proiectului (beneficiarii proiectului, sponsorii proiectului, promotorii proiectului, echipa de proiect), precum și unele entități cu rol pasiv în cadrul proiectului (comunitatea locală, concurenții, administrația publică, agenții economici din domenii de activitate conexe etc.). Adesea, entitățile cu rol pasiv pot fi chiar beneficiarele efective ale rezultatelor proiectelor (ex: proiecte de dezvoltare urbană, creare și modernizare infrastructură, educație etc.).

Principalele entități interesate în realizarea unui proiect sunt:

1. Beneficiarii proiectului. Aceștia sunt cei care vor avea un beneficiu real în urma realizării proiectului, prin îmbunătățirea situației actuale. De cele mai multe ori aceștia sunt cei care comandă proiectul, dar există numeroase situații în care beneficiarii nu au niciun rol în inițierea proiectului. Din această cauză, adesea este greu să facem distincția între adevărații beneficiari ai proiectelor, cum ar fi în cazul proiectelor educaționale. Acestea sunt