



Event - МЕНЕДЖМЕНТ

2-е издание, дополненное

Ulrich Holzbaur • Edwin Jettinger
Bernhard Knauß • Ralf Moser • Markus Zeller

Eventmanagement

**Veranstaltungen
Professionell zum Erfolg führen**

Zweite, erweiterte Auflage

**Mit 45 Abbildungen und 27 Tabellen
Sowie 66 Checklisten
und 14 ausgearbeiteten Beispielen**

Springer

БИБЛИОТЕКА ЭКСПЕРТА

У. Хальцбаур • Э. Йеттингер • Б. Кнаузе
Р. Мозер • М. Целлер

Event - МЕНЕДЖМЕНТ

2-е издание, дополненное

МОСКВА



2007

УДК 65.0
ББК 65.290-2
X 17

Перевод с немецкого *Т. Фоминой*

Ответственный редактор *Л. Амелёхин*

Хальцбаур У.

X 17 Event-менеджмент / У. Хальцбаур, Э. Йеттингер, Б. Кнаузе, Р. Мозер, М. Целлер; [пер. с нем. Т. Фоминой]. — М.: Эксмо, 2007. — 384 с. : ил. — (Библиотека ЭКСПЕРТА).

ISBN 5-699-16988-1(рус.)

ISBN 3-540-05967-9(нем.)

Английское слово *Event* означает *событие*. В контексте настоящей книги Event есть превращение мероприятия посредством вспомогательных эффектов в совершенно исключительное событие, причем с точки зрения посетителей. Книга представляет собой руководство по Event-менеджменту и всесторонне освещает вопросы, что именно отличает подлинное событие и как им управлять, как его планировать и последовательно осуществлять.

Очень важно, что в центре внимания Event-менеджмента — клиент, индивидуальные решения, субъективные восприятия и психологические эффекты. Иллюстрации, таблицы, примеры и контрольные таблицы способствуют лучшему усвоению материала, и, главное, его применению на практике.

В основе книги собственный опыт авторов в управлении проектированием и организацией мероприятий, в Event-менеджменте и в Event-маркетинге.

УДК 65.0
ББК 65.290-2

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой-либо форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, без письменного разрешения авторов и ООО «Издательство «Эксмо».

Translation from the English language edition: Eventmanagement by Ulrich Holzbaur, Edwin Jettinger, Bernhard Knauss, Ralf Moser, Markus Zeller.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2005.
Springer is a part of Springer Science+
Business Media.

All Rights Reserved.

© Т. Фомина, перевод, 2007

© ООО «Издательство «Эксмо», 2007

ISBN 5-699-16988-1
ISBN 3-540-05967-9

Предисловие

«Я не припомню мероприятия, которое не стало бы событием. Остальные я забыл все». Данные слова удачно отражают взаимосвязь между мероприятием и Исключительным Событием, или *event*. Превращение мероприятия в подлинное событие, вызывающее особые переживания, способствует длительному сохранению эффекта воздействия.

Словосочетание «повседневный *event*» стало уже почти крылатой фразой. От любого получаемого сообщения люди неизменно ожидают чего-то неординарного. Если мы что-то предлагаем, то стремимся представить адресату именно нечто необычное, однако при этом мы не упускаем из виду наши собственные цели.

Независимо от того, уникально наше мероприятие или стоит в ряду многих аналогичных, впечатление, производимое им на посетителей, должно быть позитивным и неизгладимым. Для достижения успеха решающими оказываются два момента:

- тот, кто намерен быть востребованным, должен предложить нечто большее, нежели другие, и заявить об этом;
- тот, кто намерен оставить о себе благоприятное воспоминание, не имеет права на ошибки и должен быть готов к тому, что результат воздействия может быть непредвиденным.

Event означает превращение мероприятия посредством вспомогательных эффектов в нечто совершенно исключительное с точки зрения посетителей. В сфере внимания *event*-менеджмента, или управления событиями, лежат вопросы, касающиеся того, что именно отличает подлинное событие и как таким событием управлять, как его планировать и последовательно осуществлять. В основу успеха должно быть положено тщательное планирование и безупречная организация каждого мероприятия: здесь необходимо действовать систематически и избегать распространенных ошибок. Исключительность события приносит и дополнительную выгоду, которая проявляется по прошествии времени, когда становится ясно, что возможные сбои и неудачи удалось предупредить, и подтверждается оправданность мероприятия.

В настоящей книге мы скомпоновали наш собственный опыт управления проектированием и организацией мероприятий, *event*-менеджмента и маркетинга событий в руководство, адресованное всем, кто намерен успешно проводить мероприятия. Успех

первого издания книги убедительно подтвердил, что целевая аудитория такое руководство оценила.

Книга написана нами совместно — в соавторстве и тесном сотрудничестве. Освещение основных вопросов и подача материала распределялись в соответствии со специализацией и персональным опытом каждого из нас.

Маркус Целлер поделился опытом деятельности в пивоваренной компании Beck and Co в сфере *event*-менеджмента, маркетинга и сбыта.

Эдвин Йеттингер из Фонда содействия экономике Steinbeis специализируется на правовых и экономических условиях проведения *event*.

Бернхард Кнауус привнес опыт управления проектами и презентации продукции, наработанный им в компаниях InstallShield Software GmbH и Netquartz GmbH.

Ральф Мозер из Voith Paper GmbH and Co. KG, наряду с навыками в сфере организации общественного питания, поделился опытом, приобретенным в командной работе с сотрудниками высшей профессиональной школы г. Аалена на спортивном празднике в Аалене в 1999 г.

Теоретические разработки, опыт практической, исследовательской и преподавательской деятельности составили вклад доктора Ульриха Хольцбаура, профессора Высшей профессиональной школы техники и экономики г. Аалена и руководителя Steinbeis-центра прикладного менеджмента.

Помимо подробного освещения важных для *event*-менеджмента сфер деятельности книга содержит контрольные таблицы и примеры. Чтобы предоставить читателю конкретное руководство к действию, мы не только включили в эти контрольные таблицы проверочные задания и банк необходимых знаний, но и структурировали их таким образом, чтобы они способствовали осмыслению управления рабочим процессом. Приведенные нами примеры, демонстрирующие широкий спектр использования *event*-менеджмента, призваны помочь в планировании исключительных событий.

Мы благодарны всем сотрудникам компаний и организаций, которые поделились с нами своими представлениями об управлении мероприятиями и тем самым способствовали приданию книге

завершенности, в особенности господину Йенсу Коопману (Koormann Concerts und Gastro-Team-Bremen), господину адвокату Омверу Хайнцу (объединение Heinz + Heinz, Бремен) и госпоже профессору доктору Силке Михалски.

На протяжении последних лет мы получали от наших читателей письма с одобрениями и замечаниями, касающимися применения ими материалов книги в различных сферах деятельности. Это помогло нам в последовательном усовершенствовании содержания данного руководства. За бесценные указания и научное редактирование мы благодарим госпожу доктора Мартину Бин и госпожу Барбару Карг из издательства Springer. Наша персональная благодарность за замечания и корректуру, равно как и за терпение, адресована Мартине Хольцбаур, Аните Кнаусс, Корнелии Рибль и Силке Унсельд.

Нам хотелось бы, чтобы наша концепция *event* оказалась полезной для как можно большего числа организаторов мероприятий в профессиональной, общественной и частной сферах.

Аален, май 2003 г.

Авторы

Содержание

1. Вступление	10
1.1. Мероприятия и <i>event</i>	10
1.2. Цель книги и рекомендации по ее использованию	12
2. Введение	16
2.1. Понятие <i>event</i>	16
2.2. Концепция <i>event</i>	25
2.3. Мероприятия.	27
2.4. <i>Event</i> -менеджмент	37
2.5. Цель и прибыль	44
2.6. Планирование мероприятия	51
3. Стратегия успеха	59
3.1. Стратегия и цель	60
3.2. Концепция <i>event</i>	61
3.3. Концепция бренда	62
3.4. Маркетинг	71
3.5. Спонсирование.	102
3.6. Организация <i>event</i>	111
3.7. <i>Event</i> -маркетинг	121
4. Логистика.	125
4.1. Организация общественного питания и логистика товаров	125
4.2. Инфраструктура	145
4.3. Маркетинг для кейтеринга и инфраструктуры	163
4.4. Менеджмент информации	165
5. Общие условия	167
5.1. Право и ответственность	167
5.2. Окружающая среда, здоровье, техника безопасности.	184
5.3. Финансы и налоги	187
6. Управление мероприятием	191
6.1. Проект-менеджмент	191
6.2. Планирование проекта	194
6.3. Контроллинг проекта	205
6.4. Техники менеджмента	209

6.5.	Вспомогательные средства менеджмента мероприятий	219
6.6.	Области задач	223
6.7.	Фазы и вехи <i>event</i> -менеджмента	225
7.	Контрольные таблицы	229
7.1.	Построение	230
7.2.	Регистратор проекта	232
7.3.	Тейлоринг	232
7.4.	Отдельные контрольные таблицы	233
8.	Примеры	302
8.1.	Семинар в фирме	303
8.2.	День открытых дверей	313
8.3.	Участие в ярмарке	318
8.4.	Информационный тур	324
8.5.	Загородная экскурсия для работников предприятия	328
8.6.	Конференция	333
8.7.	Юбилей	339
8.8.	Торжество	342
8.9.	Кейтеринг	344
8.10.	Вечеринка	348
8.11.	Палаточный лагерь	353
8.12.	Турне	357
8.13.	Заседание (съезд сторонников <i>Agenda</i>).	368
8.14.	Доклад	372

1. Вступление

Исключительные события, или *event*-мероприятия, приобретают в настоящее время все большую актуальность как коммерчески значимые явления, как средство предпринимательской коммуникации и активизации целевых групп. Они ориентированы на эмоциональное восприятие клиентов и неповторимы по сути, единственны в своем роде; они рискованны и требуют высокой степени ответственности. Диапазон *event*-менеджмента широк и включает действия от постановки цели и увязывания ее с бизнес-стратегией до оперативного планирования и проведения мероприятий в заранее определенных пространственно-временных рамках. При этом важно, что в центр внимания *event*-менеджмента поставлен клиент. Это требует гораздо большей сосредоточенности на работе с индивидуальными решениями, субъективным восприятием и психологическими эффектами, нежели на экономике и организации производства и технических приемах.

1.1. Мероприятия и *event*

Понятию *event* свойственны следующие устойчивые характеристики, которые мы выделили во «Введении»:

- это мероприятие, воспринимаемое как исключительное событие;
- оно является исключительным событием с точки зрения посетителей;
- позитивное восприятие побуждает посетителей к активности;
- залог успеха — тщательная организация и спланированная инсценировка.

По сравнению с другими задачами аналогичного порядка для мероприятий типичны следующие особенности:

- результат усилий есть само мероприятие, и его нельзя ни отсрочить, ни поправить («прошло так прошло»);
- результат уникален («такое случается лишь раз и уже никогда не повторится»), успех зависит от субъективного восприятия посетителей («представьте себе: это исключительное событие, а никто его не замечает»);
- результат невозможно сохранить неизменным или запасти впрок; он полностью обесценивается, если участников слиш-

ком мало («представьте себе: это исключительное событие, а никто сюда не идет»);

- по сравнению с результатом подготовка гораздо масштабнее как по затратам времени, так и по затратам средств («стартовый выстрел мощнее, чем сам забег»).

Итак, подготовка и планирование крайне важны. Возможности по обеспечению контроля и управления мероприятием, претендующим на то, чтобы стать исключительным событием, непосредственно во время его проведения, весьма ограничены — все должно быть предусмотрено и определено заранее.

В управлении мероприятиями особенно значимы следующие моменты:

- с точки зрения менеджмента проекта итогом проекта является собственно мероприятие; его сроки четко определены, а внести изменения в результат уже невозможно. Основные предусмотренные проектом расходы относятся к планированию и подготовке;
- в общем и целом множество людей оказываются связанными между собой. Поэтому логистика играет здесь большую роль, чем в других проектах;
- мероприятие жизнеспособно благодаря тому, что его посещают. Своевременное объявление о его проведении, маркетинг, реклама и PR имеют в конечном итоге решающее значение для достижения успеха;
- в такого рода исключительных событиях с высокой степенью риска следует уделять большое внимание управлению рисками и обеспечению надежности. Подготовительный процесс должен планомерно охватывать различные сферы деятельности (логистика, обучение, монтаж и демонтаж оборудования).

Вне зависимости от того, задействовано в событии сто или сто тысяч участников, с момента определения сроков и до утверждения проекта на плечи организатора мероприятия ложится огромный объем работы по планированию и подготовке. Организатору приходится иметь дело не только с посетителями, но и с поставщиками и финансовыми структурами. Перед громадой стоящих перед ним задач ответственный за мероприятие должен уметь действовать быстро и эффективно и к тому же обладать достаточным кругозором и ясным умом. Невнимание как к оче-

видно важным аспектам, так и к кажущимся мелочам одинаково способно поставить успех мероприятия под угрозу. С началом мероприятия уже не останется времени на какие-либо корректировки, а потому непосредственные задачи возлагаются именно на подготовку. Подготовка эта сводится к разработке плана и является ключом к успеху. Настоящее руководство способно оказать в данном направлении значительную помощь благодаря изложению необходимых методов менеджмента проекта, опоре на базу профессионализма и предоставлению возможности обстоятельно поработать с контрольными таблицами.

1.2. Цель книги и рекомендации по ее использованию

1.2.1. Цель

Данная книга ставит перед собой как теоретические, так и практические цели, причем практические можно разделить на два этапа: превращение мероприятия в исключительное событие и обеспечение этому событию надежного успеха.

Тем самым решаются три задачи.

1. Системная разработка основ *event*-менеджмента: «Что, собственно, представляет собой *event*-менеджмент?» Тот, кто занимается *event*-менеджментом, получает необходимые знания и приобретает прочную базу для своей работы.
2. Разъяснение, что значит реализация *event*-концепции: «Как из мероприятия создают *event*?» Желаящие обеспечить успех мероприятия получают помощь в разработке и определении *event*.
3. Подробное изложение того, как осуществляется *event*-менеджмент: «Как организуется успешный *event*?» Организаторы мероприятия получают помощь в его планировании и проведении.

1.2.2. Пределы

Главная тема настоящего руководства — профессионально спланированное мероприятие в служебной, общественной и частной сферах. Табл. 1.1 представляет в общих чертах диапазон основных показателей мероприятий, которые будут рассмотрены далее.

Здесь необходимо отметить следующее:

- продолжительность мероприятия находится в пределах от одного часа (исключая проезд/отъезд и монтаж/демонтаж) до нескольких недель. Более того, длительное мероприятие может представлять собой непрерывную последовательность мероприятий малых, каждое из которых требует отдельного подхода и собственных методик проведения. Все составляющие такого единого мероприятия могут стать исключительными событиями;
- границы между активными и пассивными участниками (исполнителями и зрителями) в *event* размываются. Количество посетителей здесь является величиной относительной, поскольку благодаря трансляции можно охватить гораздо больше людей, чем непосредственно присутствует на мероприятии;
- различие между численностью присутствующих на определенный момент участников (количество посетителей, вместимость) и общей численностью посетителей (их суммой) определяется частотой сменяемости. Она, естественно, выше в случае длительных мероприятий.

Таблица 1.1. Спектр мероприятий

Критерий	Минимум	Примерный максимум
Количество дней	1/3	30
Активные участники	1	Несколько сотен
Вместимость участников (количество мест)	Немного	Несколько десятков тысяч
Общее число участников	Несколько	Несколько сотен тысяч
Расходы без учета персонала	Несколько евро	Несколько миллионов евро
Расходы на персонал	Несколько человеко-дней	Человеко-годы
Носитель	Частное лицо	Предприниматель, объединение

1.2.3. Рекомендации по работе с книгой

Вы, конечно же, можете разом прочесть всю книгу с первой и до последней страницы. Мы порекомендовали бы именно такой вариант, тем более настоятельно, чем в большей мере вы связаны с разработками и стратегическим планированием, а также чем меньше промахов в организации вашего мероприятия вы вправе себе позволить.

Если же вы в цейтноте, при том что и сценарий, и сроки вашего мероприятия уже окончательно утверждены, вам следует поступить следующим образом.

- Пробегите глазами как минимум «Введение» (глава 2), чтобы уяснить, о чем идет речь. Запишите свои цели и планы.
- Проработайте раздел о планировании проекта в главе 6, чтобы представлять себе, что вам нужно делать. Запишите важнейшие цели и средства их достижения.
- Поработайте над контрольными таблицами, чтобы понять, в каком состоянии находится ваш проект, и определить четкие цели.
- Рассмотрите соответствующий пример, чтобы получить ясное представление о задаче и уже на этом основании проявлять инициативу.
- Выберите необходимые контрольные таблицы и приведите их в соответствие с вашими потребностями (рекомендации на этот счет смотрите в главе 7).
- Соберите всю свою команду. Вместе обсудите, с чего лучше начать: ваши коллеги, возможно, имеют достойные идеи и способны обнаружить просчеты в ваших рассуждениях.
- Запишите программу мероприятия и последовательно распланируйте ход событий.
- Составьте для себя детальный план проекта. Он должен содержать постановку цели, программу мероприятия, задачи, распределение времени и заданий.
- Чаще собирайтесь всей командой. Взаимодействие в команде и за ее пределами настолько же важно, как и блестящие идеи и системное планирование.
- Систематически прорабатывайте контрольные таблицы.

Возможные подходы к работе с материалом представлены в виде последовательности чтения разделов книги (рис. 1.1).

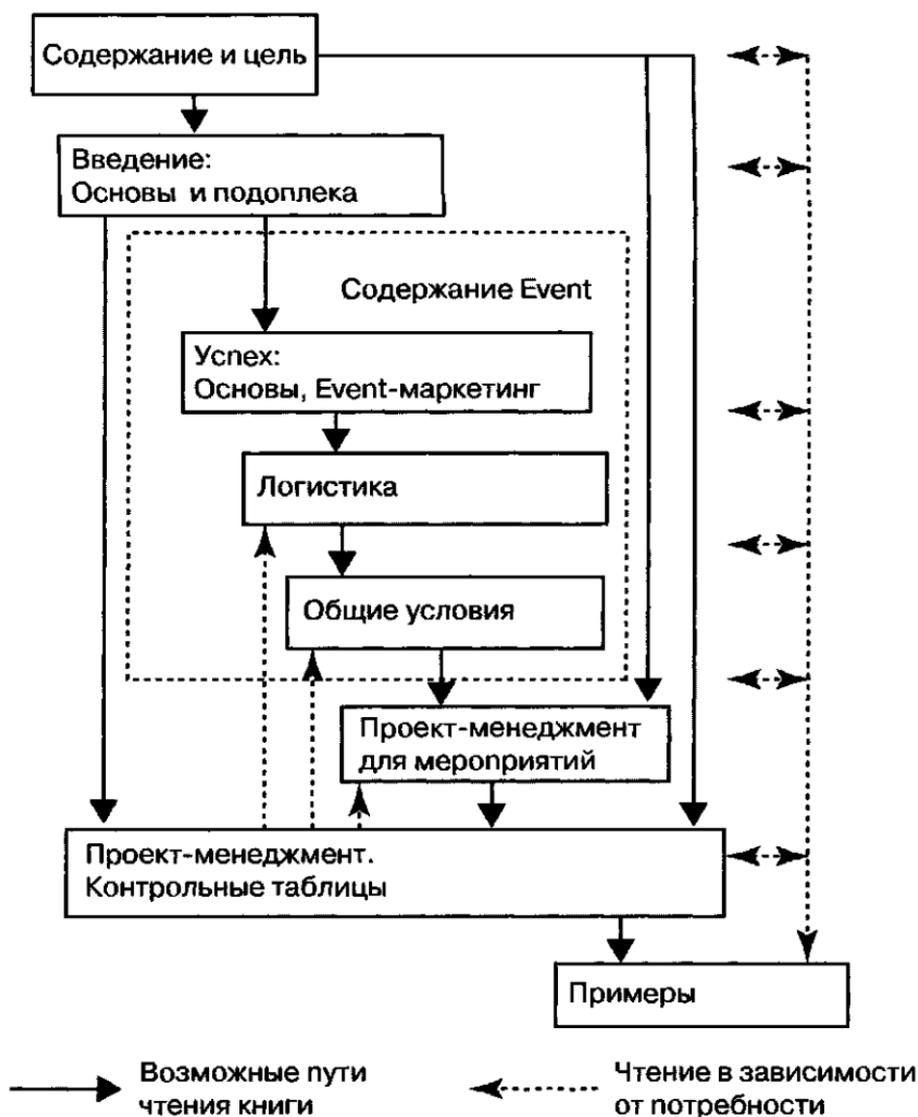


Рис. 1.1. Последовательность чтения книги и этапы планирования мероприятия

2. Введение

В данной основополагающей главе мы хотим для начала разъяснить, о чем идет речь в *event*-менеджменте. При этом главную роль мы отводим понятию *event* и действиям по управлению мероприятиями. Рассматриваемые здесь основы необходимы для понимания сущности *event*, а также для уяснения дальнейших рассуждений, представленных в последующих главах, и усвоения практических рекомендаций по проведению мероприятий. Знание основ пригодится при планировании и организации также и в том случае, если проводимое исключительное мероприятие тем или иным образом выходит за рамки стандарта.

2.1. Понятие *event*

Для начала следует признать, что понятие *event* отражает не некое объективно измеримое качество, но исключительный характер определенного мероприятия или события, воспринимаемый субъективно. *Event* возникает в сознании и чувствах тех, кто его переживает.

В переводе понятие *event* означает событие, однако включает в себя также смысловые оттенки благоприятного случая, исключительного происшествия, наиболее вероятного желаемого результата, мероприятия, спортивного состязания.

Исключительный характер мероприятия отражают также следующие аспекты:

- оно дорого как память; запоминается как нечто исключительно позитивное;
- оно неповторимо, уникально (никакой рутины!);
- оно побуждает участников к активности, предоставляя им дополнительные выгоды и эффекты;
- оно грамотно спланировано, определенным образом оформлено, организовано и инсценировано;
- оно отличается многообразием ярких событий, взаимодействий и восприятий;
- в нем прослеживается зависимость между впечатлениями и символами;
- с точки зрения участников это исключительное событие, или *event*.

Понятие *event* субъективно и неоднозначно. Основные преимущества мероприятия становятся возможны благодаря побочным *event*-эффектам, плавно переходящим один в другой. Но и сам *event* не имеет четких границ: прибытие в место проведения мероприятия, организация питания, окружение и отъезд вполне способны добавить ярких штрихов в общее впечатление.

2.1.1. Событие

Характерным для *event* (в дословном переводе — событие, включая смысл, который вкладывается в это понятие в естественных науках и информатике) является то, что он приурочен к определенному времени.

2.1.1.1. Момент

В противоположность объективно происходящему (процессу) в субъективном восприятии посетителей (в нашем случае — клиентов или целевых групп) на передний план выдвигается не продолжительность (временной интервал), но конкретный срок (дата).

В этом смысле событиями являются:

- происшествие;
- сдача экзамена;
- каждое посещение клиентом рынка либо музея;
- каждая транзакция на бирже;
- каждое тиканье часов.

Хотя большинство событий имеют некую протяженность, эта протяженность для наблюдателя будет достаточно коротка, чтобы говорить об определенном времени события, в том числе и в соотношении со значимой на данный момент шкалой измерения времени.

Это относится, в частности, к перечисленным ниже событиям, чья продолжительность коротка по сравнению с актуальной для участников шкалой измерения времени:

- полет продолжительностью в один час;
- концерт продолжительностью в один вечер;
- часовой экзамен в рамках четырехлетнего курса обучения;
- многодневное извержение вулкана в геологической модели времени;
- первенство мира или Олимпийские игры в четырехлетнем ритме.

То, что решающим является не абсолютная продолжительность, но субъективно пережитый и прочувствованный отрезок времени, подтверждает пример футбольного матча, воспринимаемого как событие, где даже долгое стояние в очереди в кассу в представлении болельщика имеет особую значимость.

2.1.1.2. Исключительность

Исключительность означает не только то, что событие происходит единожды, но и то, что оно является «уникальным» и выдающимся; оно:

- однозначное (подлежит идентификации и надолго оставляет о себе добрую память);
- исключительное (не может быть повторено, ярко индивидуально);
- единственное в своем роде (позитивное, выдающееся).

Аспекты позитивного, исключительного и однозначного переживания мы подробно рассмотрим позднее.

Здесь следует еще раз подчеркнуть, что *event* всегда определяется именно позицией участников, переживающих нечто как подлинное, исключительное событие.

2.1.1.3. Периодические события

Проблема исключительности и субъективного восприятия обнаруживает себя, в частности, в вопросе периодичности.

Нет такого периодического события, которое бы выделилось на фоне общего событийного ряда. Чтобы одно событие особо переживалось в цепочке себе подобных, его нужно идентифицировать как нечто отдельное. Таковы, например, особенно значительные для субъекта исключительные явления, происходящие часто или регулярно на фоне других значимых событий:

- каждое посещение клиентом рынка либо музея вместе с тысячей других посетителей, приходящих туда ежедневно;
- каждое начало весны (как астрономически определенный срок);
- каждая сдача экзамена в ряду тысяч ежегодных сдач экзаменов в одной школе;
- стартующие раз в четыре года Олимпийские игры для участников и организаторов;

- участие в регулярно проводимых игровых тренингах по планированию или в мероприятиях аттестационного центра.

Мероприятия с большой вероятностью могут выглядеть рутинной с точки зрения их организаторов, однако посетителями восприниматься как события. С другой стороны, вполне допустимо, чтобы единственное в своем роде — с точки зрения исполнителя — достижение клиент рассматривал как звено в единой цепочке.

Это в равной мере относится к предпринимательству, науке, спорту и культуре. И это не зависит от того, освещалось данное достижение явно или же косвенно, к примеру по ТВ.

Цель *event*-менеджмента — представить достижение таким образом, чтобы передать его исключительность с точки зрения клиента, т. е. чтобы клиент воспринял событие как выдающееся.

2.1.2. Ориентация на субъективное переживание события

Итак, отличительная черта *event* состоит в том, что это событие позитивно воспринимается и переживается участниками. Таким образом, для *event* характерно наличие двух следующих аспектов:

- активное участие, включенность, активность;
- позитивное восприятие, эмоциональность, символика, удовлетворенность.

Табл. 2.1 сводит воедино оба аспекта.

Таблица 2.1. Активизация и позитивность

	Пассивное участие	Активное участие
Негативное либо нейтральное восприятие	<p>Отстраненность</p> <ul style="list-style-type: none"> • Прослушивание сообщения о биотопе (участке среды обитания) в «Новостях» • Прослушивание сообщения о футбольном матче • Чтение газетной статьи или просмотр пьесы 	<p>Включенность</p> <ul style="list-style-type: none"> • Участие в акции по озеленению • Занятия спортом как утомительные тренировки, например в процессе обязательного обучения • Участие в театральной постановке в качестве статиста

Продолжение табл. 2.1.

	Потребление	event
Позитивное восприятие	<ul style="list-style-type: none"> Посещение природного уголка 	<ul style="list-style-type: none"> Участие в акции по озеленению с торжеством и распространением информации
Эмоции	<ul style="list-style-type: none"> Просмотр трансляции футбольного матча по ТВ 	<ul style="list-style-type: none"> Участие в футбольном матче, спортивном празднике
Удовлетворенность	<ul style="list-style-type: none"> Посещение театра, просмотр театральной постановки 	<ul style="list-style-type: none"> Активное участие в театральной постановке

Позитивное восприятие и активное участие взаимосвязаны и взаимообусловлены. Позитивное переживание способствует пробуждению активности. Активизация и действенное включение способствуют позитивному восприятию. Возникающие при этом эффекты обратной связи способны повлечь за собой непредсказуемые результаты (рис. 2.1).

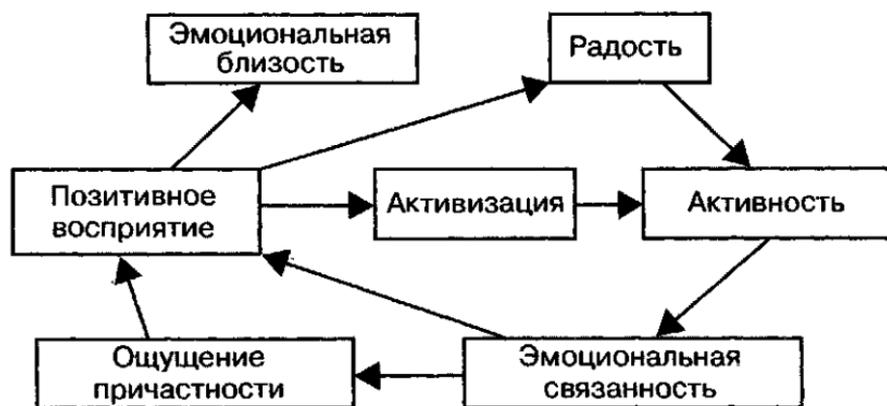


Рис. 2.1. Взаимодействие позитивных отношений

К сожалению, необходимо учитывать и негативные возможности обратной связи, которые тоже можно представить в виде круга их взаимодействий (рис. 2.2).

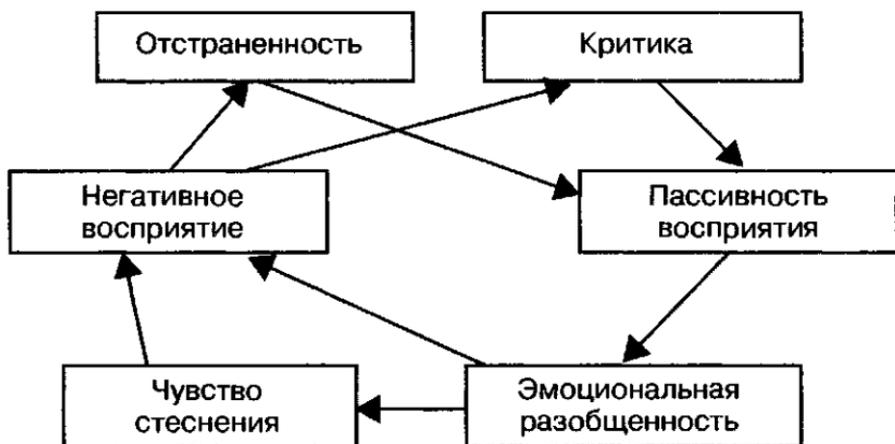


Рис. 2.2. Взаимодействие негативных отношений

Оба круга обратной связи воздействуют друг на друга и обоюдно чинят друг другу препятствия. Достичь стабильности поможет следующее решение (рис. 2.3).

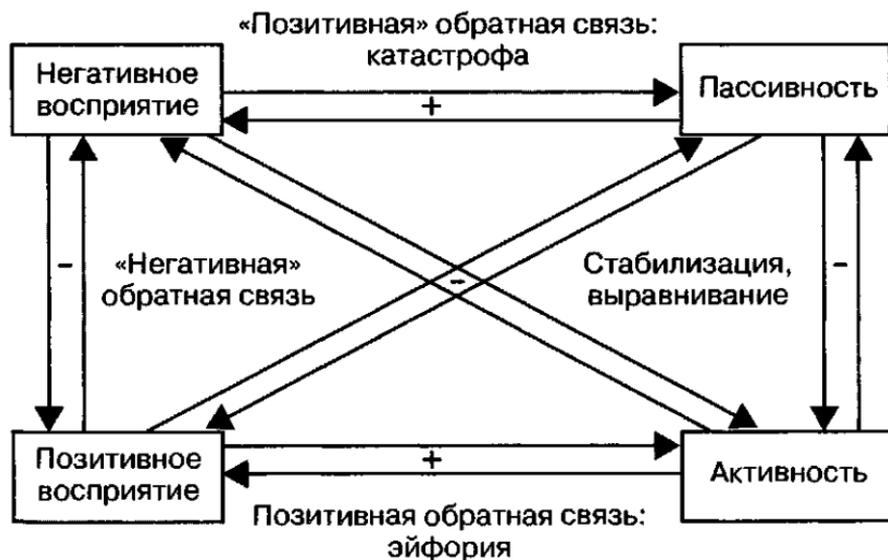


Рис. 2.3. Обратные связи

Конкретное решение, способствующее сохранению стабильности, и, соответственно, итоговое состояние данной системы зависят как от параметров *event* (планирование, посетители, общие условия), так и от влияния многих случайных факторов.

2.1.2.1. Позитивность

Нами уже было замечено, что оценка события опирается на субъективное восприятие. Это означает, что скука и рутина здесь исключены. Неуместны также и негативные впечатления, либо их наличие должно по меньшей мере значительно перевешивать впечатления позитивные.

Такое положение достигается в *event* посредством:

- обеспечения позитивных впечатлений;
- создания эффекта дополнительной выгоды по сравнению с первоначальным содержанием мероприятия;
- побуждения участников к позитивной активности;
- организации и режиссуры мероприятия.

Таким образом, *event*-менеджмент должен стремиться к позитивной и одобрительной реакции клиентов. Такая реакция может быть вызвана путем побуждения клиентов к активности и сплоченности, а также применения соответствующей символики, благодаря чему реальные достижения в сознании участников связываются с позитивно усвоенными понятиями.

Кроме того, приемы менеджмента помогают избегать рисков и предупреждать негативные воздействия. Когда концерт под открытым небом либо футбольный матч отменяются по причине дождя и зрители или болельщики вынуждены мокнуть под ливнем в бесконечном ожидании транспорта, — налицо, конечно же, событие неординарное, однако отнюдь не *event*.

Разницу между обременительной нудной работой и желанной захватывающей деятельностью знают все. Переход от первой ко второй ярко продемонстрировал Марк Твен в своем «Томе Сойере»: зрители поначалу посмеиваются и вовсе не торопятся проявлять какую-либо активность, зато позже они уже готовы заплатить за участие в «побелке забора», т. е. в *event*. Да-да, именно «побелка забора» приносит удовлетворение. И, хотя в данной игре задействован целый ряд манипуляций, основной принцип достоин внимания.

Том появился на тротуаре с ведром извести и длинной кистью в руках. Он оглядел забор, и всякая радость отлетела от него, а дух погрузился в глубочайшую тоску. Тридцать ярдов дощатого забора в девять футов вышиной! Жизнь показалась ему пустой, а существование — тяжким бременем...

Но в эту мрачную и безнадежную минуту его вдруг осенило вдохновение. Не более и не менее как настоящее ослепительное вдохновение!

Он взялся за кисть и продолжал неторопливо работать. Скоро из-за угла показался Бен Роджерс — тот самый мальчик, чьих насмешек Том боялся больше всего на свете...

— Да брось ты, уж будто бы тебе так нравится белить?

Кисть все так же равномерно двигалась по забору.

— Нравится? А почему же нет? Небось, не каждый день нашему брату достается белить забор.

После этого все дело представилось в новом свете... Том осторожно водил кистью взад и вперед, останавливаясь время от времени, чтобы полюбоваться результатом, добавлял мазок, другой, опять любовался результатом, а Бен следил за каждым его движением, проявляя все больше и больше интереса к делу. Вдруг он сказал:

— Слушай, Том, дай мне побелить немножко...

Том выпустил кисть из рук с виду не очень охотно, зато с ликованием в душе. И пока бывший пароход «Большая Миссури» трудился в поте лица на солнцепеке, удалившийся от дел художник, сидя в тени на бочонке, болтал ногами, жевал яблоко и обдумывал дальнейший план избиения младенцев.

Том подумал, что жить на свете не так уж плохо. Сам того не подозревая, он открыл великий закон, управляющий человеческими действиями, а именно: для того, чтобы мальчику или взрослому захотелось чего-нибудь, нужно только одно — чтобы этого было нелегко добиться. Если бы Том был великим и мудрым мыслителем, вроде автора этой книги, он сделал бы вывод, что Работа — это то, что человек обязан делать, а Игра — то, чего он делать не обязан.

Марк Твен
Приключения Тома Сойера
Перевод Н. Дарузес

Такое переходное состояние между негативным и позитивным настроем для кого-то может стать шансом на поприще *event*-менеджмента, поскольку с помощью мотивации (но не путем манипуляций, как в случае с Томом Сойером) участников можно побудить к активности. Это справедливо для всех видов вовлечения в активную деятельность, в частности в предпринимательской сфере. Однако переходное состояние способно вылиться и в прямо противоположный результат; когда навязываемая активность воспринимается как нечто обременительное и тут же приравнивается к обязательной работе. Далее доходит и до того, что участники определяют либо начинают подозревать, что собой пред-

ставляют главная линия поведения (единоличное принятие решений, присвоение себе успеха) и приоритет собственных интересов организаторов, обнаруживая их манипуляции (отсутствие честной информации о задачах и целях).

2.1.2.2. Побуждение к активности

В усвоении принципа активизации участников события может помочь модель из области термодинамики. Активизация индивида начинается с преодоления им определенной зажатости, неприятия активности. После этого индивид становится деятельным и своей собственной активностью готов способствовать тому, чтобы и остальные участники перешагнули через свое сопротивление и перешли к ожидаемым от них действиям. Аналогичным образом функционирует модель активизации передачи энергии в химических реакциях или при переходах из одного фазового состояния в другое (рис. 2.4).

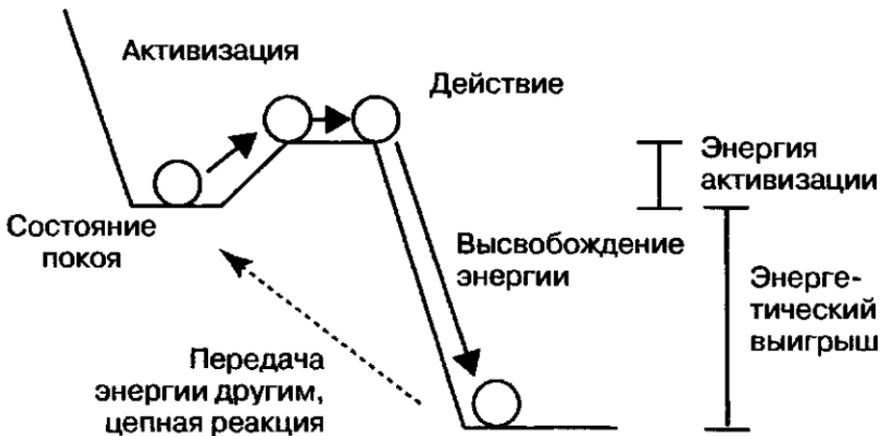


Рис. 2.4. Потенциал активизации и высвобождение энергии

Таким образом, становится ясно, как незначительные колебания посредством цепной реакции способны повлечь за собой экстремальные последствия. В результате такого рода действий возникают процессы и структуры, которые больше не являются определенно предсказуемыми и могут быть описаны и изучены только методами математического исследования хаоса. Подобно тому, как прогнозы погоды (символ непредсказуемости развития) зачастую основываются на поведении бабочек, *event* подвержен влиянию бесчисленных малых факторов, которые делают сово-

купный эффект непредсказуемым. Задача *event*-менеджмента — противостоять этой непредсказуемости эффекта при помощи планирования и заранее составленных сценариев.

2.2. Концепция *event*

Самое важное в планировании и управлении *event* — определить цель, осознать ее и не упускать из виду (см. главу 3).

2.2.1. Цель

Event не происходит сам по себе, его далеко не так просто устроить. Он планируется целенаправленно, чтобы служить определенной надобности. Перед ним могут стоять следующие цели:

- непосредственный эффект (поступления от реализации приуроченной к *event* продукции, в особенности от продажи входных билетов и товаров);
- воздействие на конкретных людей (средства информирования, образование, политика, продажи);
- обеспечение всесторонней осведомленности об объекте (место, здание, помещение). Привлечение внимания людей к мероприятию или объекту. Сюда же относится и поездка на место события;
- инициирование проекта, привлечение участников, спонсоров, общественности и обозревателей, их мотивирование;
- перенесение позитивного атрибута *event* на объект.

Это может быть отдельная личность или институт, продукт или бренд, концепция или программа либо абстрактное понятие. Позитивность может проявляться в формировании имиджа или в наращивании притягательной силы, обретении ценности символики, снискании доверия и установлении близких отношений.

Первоочередные цели, в свою очередь, обуславливают второстепенные цели, меры и критерии. Типичными целями второго плана являются: обеспечение высокой численности участников, достижение высокой активности посетителей, широкое освещение средствами массовой информации.

2.2.2. Достижение цели

Человека возможно подвигнуть на желаемые действия не только посредством обращений, взывающих к разуму. Гораздо более эффективным будет использование эмоциональных каналов. Это

важно, во-первых, потому, что побуждение к активности на уровне эмоций действует более непосредственно, во-вторых, — потому, что голые факты и экспертные заключения все менее заслуживают доверия. Однако в этом кроется и определенная опасность, поскольку эмоциональная ценность *event* не всегда в полной мере соответствует его морально-этической ценности.

Данный упрек, который по отношению к *event* звучит так же часто, как и по отношению к рекламе, в равной мере адресован и всем прочим видам коммуникаций. Известными примерами задействования эмоциональных коммуникативных каналов являются:

- возмущенные или оскорбленные выступления политиков, стремящихся смягчить или развенчать упреки в свой адрес или подтвердить свои собственные высказывания;
- распространение пугающих слухов как обоснование милитаристских мер.

Однако все это отнюдь не повод для дисквалификации *event*. Если возникает опасность того, что эмоциональные всплески либо групповое давление могут активизировать негативное поведение людей, именно *event* способен оказать гораздо более эффективное противодействие такому развитию событий, нежели голословные наставления и предостережения.

Примерами в данном случае являются:

- профилактика наркомании, жестокости и насилия;
- предупреждение рискованного поведения (например, вождения автомобиля в состоянии алкогольного опьянения, лихачества);
- коррекция поведения, не представляющего опасности для окружающих (преодоление склонности к лени и мотивирование);
- развитие терпимости, в частности по отношению к иностранцам.

2.2.3 Резюме

Каждый *event* ориентирован на определенную цель. Чтобы добиться цели, *event* должен учитывать интересы клиентов (участников):

- *event* должен быть активным и увлекательным;
- *event* должен производить благоприятное впечатление на участников;
- планирование *event* должно быть четким и не допускать сбоев.

Исключительные события затрагивают эмоциональную сферу и могут служить для:

- сообщения информации;
- побуждения к активности и мотивирования;
- формирования основного стиля поведения и установления норм.

2.3. Мероприятия

В определении мероприятия на первый план выносятся не субъективное переживание, а объективный ход событий. Планирование и проведение мероприятий важны для предпринимательства и прочих общественных институтов по многим причинам.

2.3.1. Классификация

Широкий спектр мероприятий можно классифицировать по таким критериям, как вид (характер, способ проведения), масштабы и цель. Мероприятия, к примеру, могут представлять собой:

- турне, информационные мероприятия и презентации, выступления со сцены;
- дни открытых дверей, экскурсии, осмотры (музеев и т. п.);
- ярмарки, выставки; мероприятия, связанные с продажами;
- семинары, конференции, симпозиумы, выступления с докладами;
- собрания, заседания;
- праздники, юбилеи, торжества; музыкальные, спортивные праздники; дни города;
- досуговые и спортивные мероприятия;
- коллективные поездки с познавательной целью.

2.3.1.1. Цель

По целям мероприятия делятся на (см. определение цели в разделе «Концепция *event*»):

- непосредственно ориентированные на получение прибыли, проводимые в коммерческих целях частными лицами или группами. Прибыль образуется благодаря участию в мероприятии или в результате действий в процессе *event* (продажи, заключение договоров). Здесь характер исключительного события служит цели завоевать внимание как можно большего количества участников и побудить их к активности;

- косвенно ориентированные на получение прибыли, проводимые частными лицами или группами в рамках решения собственных задач и реализации собственных целей. Здесь характер исключительного события наряду с завоеванием внимания участников способствует прежде всего созданию позитивного впечатления и поддержке реализации других первостепенных задач. Такие мероприятия могут носить коммерческий (маркетинг) или идейный характер. В особенности это касается частных мероприятий.

2.3.1.2. Масштабы

Следующий график (рис. 2.5) призван помочь определить место запланированного мероприятия в зависимости от его величины.

Важнейшие критерии масштабов события следующие:

- исполнители (массовость, расходы);
- сервис (охват, количество задействованных лиц, затраты);
- численность посетителей с дифференциацией между общей, пиковой и средней численностью.



Рис. 2.5. Средняя и пиковая численности посетителей

Таким образом, мы имеем представленные в табл. 2.2 критерии масштабов мероприятия.

Таблица 2.2. Спектр мероприятий

	Минимум	Максимум (примерный)
Продолжительность	1 час	Многие недели
Активные участники	1	1000

	Минимум	Максимум (примерный)
Пассивный потенциал участия (вместимость)	Мало	100 000
Коэффициент сменяемости посетителей	1 (все присутствуют)	100
Общая численность посетителей	Мало	1 000 000
Затраты без учета персонала	Количеством можно пренебречь	Несколько млн евро
Расходы на персонал	Человеко-дни	Человеко-годы
Организатор	Частное лицо	Организация или объединение

В качестве экстремального примера можно привести мега-*event* — выставку *Expo-2000* в Ганновере, продолжавшуюся 153 дня. Количество посетителей за это время превысило 40 млн. Ежедневно выставку посещали 300 000 человек. Совокупный *event* состоял из множества единичных исключительных событий, при этом каждый отдельный посетитель имел возможность пережить лишь малую часть общего событийного ряда. С точки зрения посетителей само пребывание на выставке уже было подлинным грандиозным событием.

2.3.1.3. Примеры

Некоторые типичные примеры представлены в табл. 2.3.

Таблица 2.3. Примерный спектр мероприятий

	Конференция, семинар, обучение	Частный праздник, юбилей	Спортивный праздник, день города, музыкальный праздник	Экскурсия, палаточный лагерь	День открытых дверей
Продолжительность, дни	3	1/2	3	1—30	1
Исполнители	200	1	1000	3	200

	Конференция, семинар, обучение	Частный праздник, юбилей	Спортивный праздник, день города, музыкальный праздник	Экскурсия, палаточный лагерь	День открытых дверей
Планирование, поддержка	20	1	100	5	300
Посетители в момент пика	200	100	10 000	50	2000
Общая численность посетителей	300	100	30 000	50	3000
Организатор	Фирма	Частное лицо	Объедине- ние	Объедине- ние	Фирма

Соответствующая контрольная таблица дает возможность охарактеризовать запланированное исключительное событие (*event*) согласно его величине.

2.3.2. Участники

Event, или *event*-мероприятие, целиком и полностью зависит от участников. В соответствии с характером *event* трудно провести границу между активными (действующими лицами) и пассивными участниками (целевыми группами).

Следующие соображения должны быть учтены в отношении каждой группы участников. Участники могут:

- обязать себя к участию в мероприятии за гонорар и с условием возмещения издержек (стоимости поездки, накладных расходов);
- участвовать в мероприятии без убытка для себя либо понести только личные расходы (например, оплатив проезд) (путь протяженностью 100 км занимает по меньшей мере два часа и стоит приблизительно 50 евро, что сопоставимо с расходами на само событие);
- быть вынуждены оплачивать участие в мероприятии либо сообщать о своем прибытии;
- получить приглашение (в т. ч. персональное приглашение).

Участники, тем не менее, постоянно расходуют свое личное время, причем не только на собственно участие, прибытие и отъезд, но и на информацию о мероприятии (пассивно — посредством чтения, активно — путем распространения информации), а также на сообщение о своем прибытии, приобретение входных билетов, сборы в дорогу.

Количество предлагаемых мероприятий продолжает расти, а диапазон их содержания становится все шире, что неизбежно отнимает имеющееся свободное время участников (за вычетом предусмотренного обязательствами). Поэтому организатор *event*-мероприятия должен активно побуждать к участию все группы лиц.

Диапазон его действий простирается от информирования участников и побуждения их к принятию решений до усиления их решительности, с тем чтобы обеспечить гарантию участия также и в конкурентной ситуации.

В зависимости от вовлечения тех или иных групп лиц планирование участия и количества участников должно осуществляться по-разному. Обслуживание участников до, во время и по окончании мероприятия является важным вкладом в достижение успеха.

Большое значение имеет активизация участников, ведущая к размыванию границ между группами. Она может осуществляться посредством таких мер, как:

- призывы к активности, отдельные обращения к зрителям, выделенным из общей массы;
- смешивание активных и пассивных участников на всем пространстве, поддержка идентификации с *event*;
- обмен ролями между активными и пассивными участниками, например в обучающей игре «Prüf den Prof.» («Проверь профессора») или в дискуссии «Политики спрашивают, граждане отвечают».

2.3.3. Численность посетителей

Для равномерного распределения посещаемости мероприятия важны прежде всего две величины: пиковая численность посетителей и общая численность посетителей.

Наряду с этим значение имеют отдельные показатели, характеризующие *event* и его успех, в частности средняя посещаемость, коэффициент сменяемости и равномерность посещаемости.

2.3.3.1. Коэффициент сменяемости

Коэффициент сменяемости (W) представляет собой частное от деления общей численности посетителей (G) на пиковую посещаемость (S). Формула выглядит как $W = G/S$. При этом значение $W = 1$ (минимально возможное) показывает, что в данный момент времени присутствуют все посетители.

Предпосылки для высокого значения W , как правило, следующие:

- регулярная сменяемость: срок пребывания D меньше, чем продолжительность мероприятия V . Коэффициент сменяемости $W = V/D$ при равномерной посещаемости (например, выставки, где продолжительность осмотра составляет несколько часов);
- бурный рост числа посетителей в начале и его сокращение к концу мероприятия без наложения во времени (например, на дне открытых дверей, где не все посетители присутствуют одновременно);
- сменяющие друг друга посетители многодневных мероприятий (пример: конец праздничной недели с пятничной поп-программой, субботним вечером фолк-музыки и воскресным концертом) либо событий продолжительностью в один день (участие в дневной программе, вечерний выход при параде).

При значении $W = 1$ разные посетители могут присутствовать в разное время (например, кто-то до обеда, кто-то после — при совместном обеде).

В длительных мероприятиях необходимо проводить различия между посетителями, имеющими возможность неограниченного входа, и входящими однократно. Количество последних определяется по фиксированному числу входов, первых — по числу проданных билетов либо по спискам.

Следующий график (рис. 2.6) отражает два возможных варианта, как при одном заданном количестве посетителей в час может варьировать их общее и пиковое число.

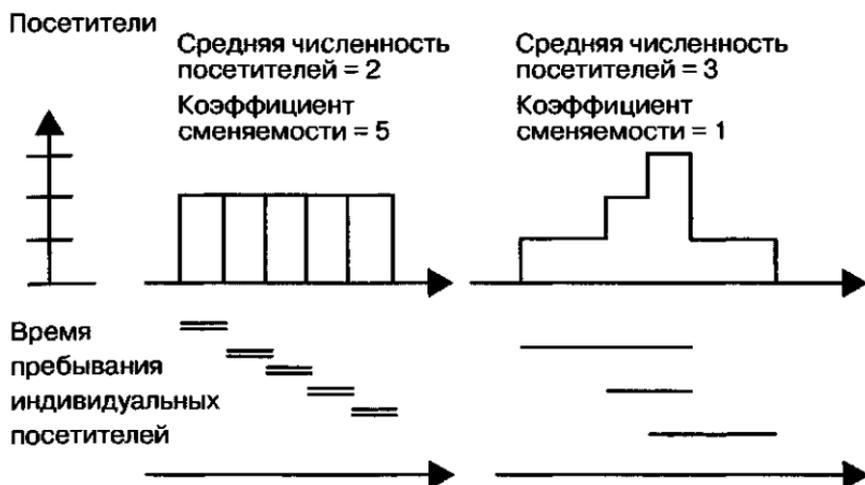


Рис. 2.6. Коэффициент сменяемости

Высокий коэффициент сменяемости означает, что:

- не все посетители участвуют во всех составляющих *event*-мероприятия (особенно это относится к открытию и закрытию);
- у разных посетителей складывается разное представление о событии;
- вместимость мероприятия составляет лишь часть ($1/W$) от общего числа посетителей.

При планировании *event*-мероприятия следует дифференцированно определять различные количества посетителей, охватывать их и управлять ими. Еще на стадии первоначального замысла при высоком коэффициенте сменяемости нужно принять во внимание различия между совокупным *event* с точки зрения организаторов и *event* в представлении посетителей.

2.3.3.2. Средняя численность посетителей

Средняя численность посетителей (M) есть частное от деления количества человеко-часов (B) на общую продолжительность мероприятия (V), т. е. $M = B/V$. Показатель средней численности посетителей только отражает, насколько используется вместимость K . При полном использовании $M = K$.

Средняя численность посетителей (M) меньше, чем пиковая численность посетителей (S), а последняя, в свою очередь, не пре-

вышает вместимости (K), т. е. $M \leq S \leq K$. Степень использования $m = M/K \leq 1$. На коэффициент доли использования $q = G/K$ влияет большое количество факторов, поэтому его значение может быть как больше (при высокой сменяемости участников), так и меньше (в случае неполного использования вместимости). Значение $q = 1$ может возникать в случае, когда мероприятие вмещает 25 % посетителей, но отдельные посетители присутствуют постоянно только четверть времени ($m = q \times r$).

2.3.3.3. Оценка и управление

Численность посетителей одного мероприятия не является величиной неизвестной, равно как и не является следствием стечения обстоятельств. Хороший менеджмент мероприятия отличается тем, что:

- численность посетителей может быть предсказана до известной степени точно;
- численность посетителей планируется с точки зрения оптимального *event*;
- численность посетителей можно оптимизировать, управляя ею перед мероприятием и в процессе его проведения;
- отклонения в численности посетителей требуют осознанной реакции.

В основе оценки численности посетителей может лежать опыт, влияние внутренних и внешних факторов, собственные действия и итоговые записи. Во многих случаях получение независимой оценки способно улучшить результат.

Правильное определение численности посетителей важно в связи с тем, что:

- пустые залы столь же критичны для восприятия события, как и длинные очереди;
- для финансового успеха необходимо достаточно большое количество участников;
- превышение допустимой вместимости чревато разного рода рисками и проблемами.

Оценки численности посетителей, наблюдения за ней и управление ею весьма важны для успеха мероприятия. Здесь возможны такие меры, как:

- планирование мероприятия с учетом вместимости и коэффициента сменяемости, потенциальной заинтересованности и особенно целей *event*-мероприятия;
- управление посредством коммуникации, заключения контрактов (например, по поводу ценообразования и других условий) и направления потока посетителей в определенное русло (в порядке очередности);
- реагирование на отклонения путем попыток регулирования или адаптации мероприятия:
 - пространственное или временное расширение либо сокращение мероприятия;
 - дополнительные мероприятия иного рода, например организация развлечений для стоящих в очереди.

2.3.3.4. Резюме

Отдельные показатели и их значения обобщены в табл. 2.4, 2.5.

Таблица 2.4. Параметры численности посетителей и продолжительности мероприятия

Обозначение	Формулы и условия	Значение
V: Продолжительность мероприятия	Действие	Арендная плата, затраты на одно лицо, программа
K: Вместимость	Максимальное количество посетителей	Арендная плата, страхование, безопасность, инфраструктура
G: Общая численность посетителей	Количество всех вошедших	Входные билеты, въезд транспортных средств
B: Количество человеко-часов	Сумма времени присутствия всех посетителей	Присутствие, потребление
S: Пиковая численность посетителей	$M \leq S \leq K$ $M \leq S \leq G$	Использование вместимости, безопасность, услуги

Таблица 2.5. Показатели *event*

t_m : Средняя продолжительность пребывания	$t_m = B/G \leq V$	Характер <i>event</i> с точки зрения посетителей
M : Средняя численность посетителей	$M = B/V = G \times t_m / V$	Использование вместимости
g : Относительная продолжительность пребывания	$g = t_m / V = M / G$	Соотношение точки зрения посетителей и <i>event</i> в целом
Q : Мультипликатор посетителей	$Q = G / M = 1 / g$	Достижение целей отдельных частей мероприятия
W : Коэффициент сменяемости	$W = G / S$	
s : Пиковое использование вместимости	$s = S / K \leq 1$	Успех, использование всех возможностей
m : Среднее использование вместимости	$m = M / K \leq S$	
q : Доля использования вместимости	$q = G / K = Q \times m = m / g$	Численность посетителей по отношению к вместимости

При длительном или продленном мероприятии по данным критериям могут быть оценены определенные составные части мероприятия, дни или места их проведения. Благодаря этому проясняются основные «центры тяжести» (зоны с высокой численностью посетителей) и «узкие места» (зоны с высокой степенью использования вместимости).

2.3.4. Характер *event*

Каждый *event* — это мероприятие, однако не каждое мероприятие представляет собой *event*.

- Каждый *event* есть мероприятие: это 80 % необходимых предпосылок для того, чтобы провести *event* стабильно, без сбоев и с низкой степенью рисков.

- Не каждое мероприятие представляет собой *event*: необходима «изюминка», способная сделать мероприятие уникальным.



Рис. 2.7. Event и мероприятие

Благодаря чему мероприятие превращается в *event*? Это дополнительные преимущества, «события», которые венчают собой «пик» мероприятия.

2.4. Event-менеджмент

Event-менеджмент включает в себя все планируемые, организуемые, контролируемые и управляемые меры, которые необходимы для проведения исключительного, единственного в своем роде мероприятия — *event*.

В общем и целом подготовка и проведение *event* планируются как проект (см. далее). Проект-менеджмент для *event* во всех подробностях будет рассмотрен в соответствующей главе.

2.4.1. Фазы проекта

Можно выделить следующие фазы и вехи *event*-менеджмента (табл. 2.6)

Таблица 2.6. Фазы и вехи *event*-менеджмента

Фаза/веха	Содержание
Вега 0: Идея	Идея <i>event</i> родилась, ее «призрак» и очертания « витают в воздухе».
Инициирование	Оформление идеи и определение <i>event</i> ; подготовка проекта для лиц, принимающих решения

Фаза/веха	Содержание
Веха 1: Да/Нет	Принятие решения о проведении <i>event</i> -мероприятия (либо об отказе от планирования проекта). Заявление об <i>event</i> внутри организации, назначение исполнителей и руководителей проекта (с настоящего момента <i>event</i> — внутреннее дело фирмы)
Старт	Фаза планирования: распределение задач, формирование команд, планирование хода мероприятия, примерное планирование
Веха 2: Вперед/Стоп	Принятие решения о подготовке (либо о ее прекращении), определение сметы, публичное заявление об <i>event</i> (с данного момента отказ от проекта влечет за собой финансовый и моральный ущерб)
Подготовка	Окончательное планирование: подготовка и организация <i>event</i> -мероприятия; задания и поручения, приглашения
Веха 3: Точка невозвращения	Начало фазы пуска: активизация и предъявление требований к планированию; отныне возникающие затраты имеют больший объем (последняя возможность для принятия окончательного решения, в дальнейшем отступление уже едва ли будет возможно)
Пуск	Наступление <i>event</i> : активная деятельность по обустройству места проведения, монтажу сооружений и оборудования, поставкам, обеспечению прибытия
Веха 4: Открытая дверь	<i>event</i> стартует; официальное открытие, приветствие (возможно позднее)
Действие	Ход <i>event</i> -мероприятия: от открытия до закрытия. Время контакта принимающей стороны и приглашенных — гостей/посетителей
Веха 5: Окончание	Окончание <i>event</i> -мероприятия, официальное закрытие, прощание (возможно раньше)
Последствие	Завершение <i>event</i> -мероприятия: работы на месте проведения, демонтаж сооружений и оборудования, возврат поставок, организация отъезда
Веха 6: Завершение	Прекращение действий и окончание расчетов (насколько это возможно)

Фаза/веха	Содержание
Подведение итогов	Заключительные организационные работы. Обработка данных, финансовый отчет
Вежа 7: Окончание проекта	Проект закрыт

Для каждой фазы характерны свои виды деятельности (табл. 2.7).

Таблица 2.7. Виды деятельности в event-менеджменте

	Планирование	Организация	Проведение	Контроль	Управление
Инициирование	Определение <i>event</i>	—	—	—	—
Старт	Планирование	Распределение задач	—	—	—
Подготовка	Окончательное планирование	Подготовка	Подготовка	Контроль планирования	Внесение изменений, адаптация
Пуск	Детальное планирование	Предварительный пуск. Адаптация	Монтаж оборудования	Контроль планирования	Вмешательство, внесение изменений
Действие	Адаптация	Проведение	Контроль	Вмешательство	
Последствие	—	—	Демонтаж оборудования, последующие действия	Оценка результатов	—
Подведение итогов	Последующие шаги	—	Итоговый финансовый отчет	Извлечение уроков	—

Перечень фаз проекта также может служить основой для календарного плана-графика. Собственно сроки могут существенно различаться. В главе «Примеры» в подробностях приведены типичные последовательности событий и календарные планы-графики. Вехи определяются окончанием фаз (см. «Контрольные таблицы») (табл. 2.8).

Таблица 2.8. Взаимозависимость фаз и вех

Веха	Срок	Фаза	Продолжительность
В0: Идея		Инициирование	
В1: Да/Нет		Старт	
В2: Вперед/Стоп		Подготовка	
В3: Точка невозвращения		Пуск	
В4: Открытая дверь		Действие	
В5: Окончание		Последействие	
В6: Завершение		Подведение итогов	
В7: Окончание проекта			

2.4.2. Отдельные моменты

При планировании и реализации проекта важны как подготовительные работы, так и подведение итогов с анализом результатов. Позже мы еще рассмотрим эти моменты в подробностях.

Инициирование и старт:

- видение, постановка цели;
- программа, информирование, концепция *event*;
- стратегия, планирование, концепция подготовки и хода мероприятия.

Подготовка и пуск:

- планы (предварительные работы, проведение, оценка результатов):
 - *event* (содержание, участники, маркетинг);
 - логистика (действующие лица, посетители, материалы);
- анализ рисков, структурирование, организация;
- реализация.

Действие (проведение *event*-мероприятия):

- приветствие участников, обслуживание и проводы;
- текущий контроль.

Последействие и подведение итогов:

- демонтаж сооружений и оборудования;
- документирование;
- обратная связь, оценка ответов, обработка данных, внесение усовершенствований;
- освобождение от обязанностей и привлечение сотрудников;
- принятие решений о дальнейших мероприятиях.

2.4.3. Интегрированный менеджмент

Event-менеджмент осуществляется, как правило, не в безвоздушном пространстве, а в рамках определенной организации. Мероприятия, как известно, проходят, а «жизнь продолжается». А потому необходимо приведение *event*-менеджмента в единую управленческую систему в пределах существующей организации. *Event* в общем и целом должен быть организован в форме проекта.

Это касается:

- внедрения *event* в существующую организацию (организация построения, организация проведения);
- учета в *event*-менеджменте всех аспектов управления (таких как организация, ресурсы, персонал, расходы, качество, риски, окружающая среда, безопасность).

2.4.3.1. Менеджмент, охватывающий *event*

В случае, если проект рассматривается как самостоятельная организационная единица, он тем не менее является частью общего организационного процесса, а по его завершении и вовсе «все воз-

вращается на круги своя». Подобно другим проектам, *event*-менеджмент включается в организационную структуру предприятия различными способами, такими как:

- формирование собственного структурного подразделения, действующего на постоянной основе. Имеет смысл в тех случаях, когда мероприятия готовятся и проводятся регулярно, что обеспечивает гарантию загрузки данного подразделения (а также, по мере надобности, привлечение его к решению других задач);
- отделившаяся от организации временная структура. Это актуально прежде всего при проведении крупных мероприятий и в особых случаях может вылиться в основание самостоятельной фирмы, занимающейся реализацией *event*;
- штаб проекта (учреждение штаба, организующего *event*) и организация управляющего воздействия (через ответственное лицо либо подразделение);
- матрица (из различных задействованных подразделений набираются сотрудники в *event*-команду).

Важными аспектами управленческой системы для *event* являются:

- персонал и ресурсы;
- менеджмент процессов, менеджмент качества;
- развитие персонала;
- система руководства;
- защита окружающей среды, здоровья и безопасности труда (EHS = Environment + Health + Safety);
- ориентация на рынок и клиентов.

2.4.3.2. *Event-менеджмент, охватывающий event*

В случае, когда в качестве сложившейся структурной единицы рассматривается собственно *event*, он также должен соответствовать стратегии организации, устраивающей мероприятия. Наряду с рассмотренными выше организационными включениями следует принимать во внимание следующее:

- учет собственных целей устроителей (например, задач объединения, целей предприятия);
- соответствие имиджу и корпоративной идентификации устроителя;
- кадровая увязка. Равномерное распределение нагрузки между сотрудниками или членами объединения.

2.4.3.3. Управление рисками

Задача управления рисками, или риск-менеджмента, состоит в налаживании унифицированного мыслительного и действенного процесса по преодолению рисков. При этом возможные события и варианты развития предотвращаются благодаря продуманности последующих действий. Фазы процесса управления рисками следующие:

- идентификация риска;
- анализ и оценка риска;
- преодоление риска.

Шаги следуют один за другим. Важнейшими областями применения риск-менеджмента являются:

- несчастные случаи (участники, безопасность труда, гарантии безопасности);
- окружающая среда (загрязнение окружающей среды, ликвидация отходов);
- внешние воздействия (погодные условия);
- здоровье, гигиенические требования к продуктам питания;
- право (ответственность, уголовное законодательство, частное право);
- финансовые риски (риски убытков, риски, связанные с рынком).

2.4.3.4. Прочие области

Наряду с управлением рисками следует учитывать такие аспекты, как управление окружающей средой (охрана окружающей среды, экобаланс, экологические показатели), управление качеством (предупреждение ошибок, преимущества для клиентов, производственные процессы) и управление безопасностью (несчастные случаи, ответственность), а также специфические аспекты гигиены продуктов питания, страховые и финансовые обязательства.

2.4.3.5. Обеспечение питанием

Значимым критерием успеха проводимого мероприятия является надлежащее обеспечение участников едой и напитками. Неважно, кто отвечает за кухню и запасы продовольствия — собственный персонал или привлеченная сторона, осуществляющая

комплексное обслуживание, — в любом случае юридическую и финансовую ответственность будет нести устроитель, и он же прежде всего является ответственным в глазах гостей. Характерное для *event* свойство проявляется здесь в том, что обеспечение питанием включено в мероприятие даже тогда, когда это не является главной задачей. Обеспечение продовольствием сводится не только и не столько к тому, чтобы досыта накормить посетителей мероприятия: застолья и небольшие перекусы могут стать и событиями, а совместная еда и питье — благоприятной возможностью и подходящей обстановкой для общения. При планировании потребления напитков важную роль, наряду с количеством посетителей, играет потребление на одного посетителя, поскольку данный показатель может сильно варьироваться. Так, потребление напитков в значительной мере зависит от температуры воздуха и условий конкретного места. На предпочтения в напитках влияют возраст посетителей, время года, ситуация и окружение. В особенности потребление алкогольных напитков зависит от погодных условий (в Германии даже существует термин «Bierwetter» — «пивная погода»), возраста и настроения участников, а также от общественных и юридических ограничений. В то время как на многих *event*-мероприятиях пиво в банках и бутылках может носить даже культовый характер, оно же оказывается абсолютно неуместным при проведении акций в защиту окружающей среды, в юношеских мероприятиях и на торжественных приемах.

Особенно важно позаботиться об обеспечении едой и напитками активных участников мероприятия, например:

- предоставить возможность быстро перекусить выступающим исполнителям;
- накормить задействованных в мероприятии лиц, ответственных за соблюдение порядка.

2.5. Цель и прибыль

Определение критериев успеха содержит также денежный аспект: деньги играют здесь весьма существенную роль. Речь в данном случае идет не только о контроле над состоянием кассы, но и об установлении величины прибыли и финансовых показателях.

2.5.1. Постановка цели

Тема цели, значимой для *event*-мероприятий, рассматривается во вступительной главе и включена в содержание раздела о крите-

риях успеха. Речь здесь идет прежде всего о том, что формулировать цель следует настолько отчетливо, чтобы она смогла послужить базой для последующего планирования.

Определить количественные показатели целей можно при помощи простой таблицы (табл. 2.9).

Таблица 2.9. Выяснение целевого диапазона

Цель	Для чего важна	Количественный показатель	Масштаб цели

2.5.2. Примеры

Примерами целей (числа условные, важны определения количественных показателей) могут быть:

- проведение *event*-мероприятия, представляющего местную торговую марку:
 - марка получает известность в регионе и связывается в сознании клиентов с позитивными понятиями (инновация, удовольствие, окружающая среда);
 - пресса, радио и телевидение сообщили о проведении *event*-мероприятия;
 - в один из трех дней *event* посетили 2000 гостей;
 - компания приобрела 1000 новых клиентов, благодаря чему в следующем году товарооборот повысился на 10 %;
 - расходы не превысили 50 000 евро;
- проведение спонсируемого торговой маркой концерта:
 - марка сделалась узнаваемой и обрела позитивный имидж, посетители связали ее с положительными впечатлениями;
 - были привлечены 10 000 новых ведущих клиентов, из них 1000 распространителей информации о марке;
 - 100 VIP-персон вошли в контакт со спонсором; обеспечена спонсорская поддержка следующего турне;
 - товарооборот составил 1 млн евро, было продано компакт-дисков на 10 000 евро;
 - расходы были выдержаны в пределах 1 млн евро;

- научная конференция:
 - 200 ученых на протяжении трех дней интенсивно обменивались мыслями. В результате дискуссии родилось 10 проектов;
 - проведение мероприятия для общества-организатора финансово окупилось; кроме того, было привлечено 50 новых членов;
 - во время проведения конференции была осуществлена акция в защиту окружающей среды. Мусорных отходов было вдвое меньше, чем на других аналогичных научных форумах;
 - региональная пресса подробно и компетентно осветила событие;
- заседание съезда Agenda:
 - заседание защитило и поддержало дальнейший процесс развития Agenda. Возникшие разногласия были улажены формально и юридически, что было воспринято корректно;
 - участвовали 200 человек; присутствовавшие на встрече комментаторы внесли конструктивный вклад в распространение информации;
 - пресса позитивно осветила заседание;
 - участники имели возможность излагать свои позиции; состоялся обмен мнениями и информацией. Участники заседания получили положительные впечатления и мотивацию для дальнейшей работы;
 - в движение Agenda было привлечено 20 новых участников;
 - загрязнение окружающей среды в процессе мероприятия было сведено к минимуму;
 - расходы не превысили заданных пределов.

2.5.3. Финансовые цели

Ниже мы обобщим основные понятия посредством ключевых терминов. Чтобы получить исчерпывающее представление о данной теме, обратитесь к литературе, освещающей учение об экономике предприятий.

Бухгалтерский учет на предприятии рассматривает только денежные потоки. Ни участие персонала, ни использование имеющегося в наличии имущества в расчет не принимаются. Поэтому во время мероприятия потребление должно все в большей мере охватывать сферу денег (представьте себе праздник, на котором не учитывается угощение из винных погребов и бочонков).

Основные понятия бухгалтерского учета на предприятии в первую очередь имеют отношение к денежным потокам:

- **платежные средства** = ликвидные средства = кассовая наличность + средства на расчетных счетах в банке;
- **поступления или выплаты**: изменение величины платежных средств;
- **капитал** = платежные средства + дебиторская задолженность — — кредиторская задолженность;
- **поступления или издержки**: изменение величины капитала;
- **балансовая стоимость компании (нетто-стоимость)** = капитал + + имущество;
- **доходы или расходы**: изменение величины балансовой стоимости;
- **доходы** = выручка от основного производства (оказания услуг) + непроизводственные доходы;
- **расходы** = производственные расходы (= основные затраты) + + непроизводственные расходы;
- **результат экономической деятельности** = доход — расход = изменение величины балансовой стоимости;
- **прибыль** = доход — расход (если разница положительная, в противном случае: убыток = — результат экономической деятельности).

В противоположность перечисленному составление предварительных смет расходов и расчет объема производства осуществляются аналогично учету потребления ценностей, например ресурсов.

Основные показатели предварительной сметы расходов и расчета объема производства следующие:

- **объем производства**: прирост стоимости при установлении норм дирекцией предприятия = доход предприятия = выручка + стоимость продукции на складе + готовая продукция;
- **расходы**: расход ценностей при установлении норм дирекцией предприятия = основные расходы (= производственные издержки) + дополнительные затраты;
- **дополнительные затраты**, например, вознаграждение предпринимателей, финансовая амортизация, аренда, проценты с частного капитала;
- **выручка** = управление сбытом = денежные поступления от реализации продукции;

- результат деятельности предприятия = объем производства — — расходы;
- расчетная прибыль = выручка — расходы (в случае положительного результата).

Финансово успешное мероприятие подразумевает отчисления в налоговые органы и инвесторам (несущим ответственность за расходы). Чтобы иметь представление, чего «действительно» стоит мероприятие и насколько оно «действительно» окупится, необходимо построить подробную математическую модель.

2.5.4. Пример

Следующий пример призван прояснить различные уровни рассмотрения экономики производства. Естественно, он не может заменить специальные руководства по ведению операционных счетов.

На дне открытых дверей фирмы «Мюллер» работала барная стойка с шампанским. Она оказалась удобным местом для деловых встреч, а заодно стала поводом заглянуть на фирму для живущих по соседству людей. Шампанское закупили через фирму. Стоимость одной бутылки в среднем составляла 4 евро, один стакан емкостью 100 мл продавался за 1 евро.

Из 400 закупленных бутылок под конец в наличии осталось 80. К началу мероприятия в кассе было 600 евро разменных — на сдачу; к концу дня открытых дверей кассовая наличность составляла 820 евро, притом что 2000 евро были сданы в банк. Подсчеты показывают, что продано было 2240 стаканов (320 бутылок вместимостью 0,7 л), поступления составили 2220 евро. Без дополнительной информации невозможно определить, где произошла утечка (потери при разливе, недостача, ошибки кассира). Если бы шампанское продавалось по купонам, легко можно было бы проверить, было ли продано именно 2220 стаканов.

Простой подсчет доходов и расходов показывает, что полученным 2220 евро соответствуют затраты в 1280 евро. Даже при таком наивном способе рассмотрения можно определить прибыль в размере 940 евро.

Полный расчет затрат включает различные наценки. Например, при покупке шампанского торговая наценка составила 25 %. Аренда стаканов (300 шт.) из расчета 1 евро за стакан также должна учитываться. Итак, мы получаем издержки в размере 620 евро, без учета расходов на зарплату сотрудникам, аренду и уборку помещения, а также долю расходов на рекламу *event*. Все эти дополнительные затраты способны прибыль в 320 евро превратить в убыток.

При частичном расчете затрат доход брутто, вычисляемый как разность между продажной ценой и залогом (шампанское и бокалы), составил бы 620 евро. Вычитаем из него строго определенные затраты на персонал, работающий в баре (10 часов, 2 человека, ставка за час работы = 15 евро; итого: 300 евро), в итоге остается 320 евро, чтобы покрыть не поддающиеся прямому подсчету расходы.

В рамках проводимых расчетов затрат возможно, например, учесть расходы на оплату доставки и транспортировки, чтобы также обоснованно добавить их к расходам на продажу шампанского.

Вопрос о том, в какой мере и в каком объеме следует производить такого рода расчеты затрат, решается индивидуально в каждом конкретном случае. Если продажа шампанского является фактором прибыльности мероприятия, при подсчете финансового результата следует вычитать расходы на рекламу и аренду помещения, если же ее поддержка *event*-мероприятия носит иной характер, расчеты должны выглядеть совершенно иначе.

Верно и точно идентифицировать расходы в целом отнюдь не просто; идентификация расходов является темой учения об экономике предприятий. Однако для *event*-мероприятия важно общее рассмотрение факторов экономического и финансового успеха. Отправную точку для этого дает приведенное ниже обобщение.

2.5.5. Критерии

Чтобы спланировать и оценить денежный успех, следует учитывать не только значимые для мероприятия поступления (включая спонсорский вклад) и затраты (включая пошлины и сборы), но и такие дополнительные моменты, как налоги и субсидии.

Табл. 2.10, 2.11 представляют основные позиции для оценки затрат.

Таблица 2.10. Обзор расходов для планирования и подведения итогов

Расходы	Расходы на материальные средства и сторонний персонал	Расходы на собственный персонал
Организация		
Приглашения, PR		
Затраты на проезд		

Расходы	Расходы на материальные средства и сторонний персонал	Расходы на собственный персонал
Дистрибуция, талоны, торговля		
Логистика		
Инфраструктура, снабжение, ликвидация отходов		
Продовольственное снабжение		
Помещение		
Исполнители		
<i>Event</i>		
Пошлины и сборы		
Налоги		
Итого:		

Таблица 2.11. Обзор поступлений для планирования и подведения итогов

Поступления/выручка	Финансовые средства	Персонал
Вход		
Спонсоры		
Дарители, добровольное сотрудничество		
Субсидии/дотации		
Бюджет, носители (maximum)		
Общая сумма поступлений		
Резерв (обязательный minimum 10 %)		

Денежные суммы должны подразделяться на постоянные или переменные величины либо комбинироваться в сценариях по два (minimum — maximum) или три (minimum — ожидаемое — maximum) значения. При этом для minimum и maximum в результате продаж должны быть определены, соответственно, минимальные и максимальные значения. Эти крайние значения вытекают

из оптимистических либо пессимистических сценариев. В качестве ожидаемого значения может быть взято самое правдоподобное и убедительное (максимальная вероятность), среднее значение (ожидаемое) или медиана (значение которой в каждом отдельном случае может сокращать либо увеличивать вероятность на 50 %). Учитывая, что в event-мероприятиях имеют место неопределенности, данные нюансы значимы только при точной оценке. Важно противопоставить оптимистическому и пессимистическому значениям реальную и убедительную оценку.

2.6. Планирование мероприятия

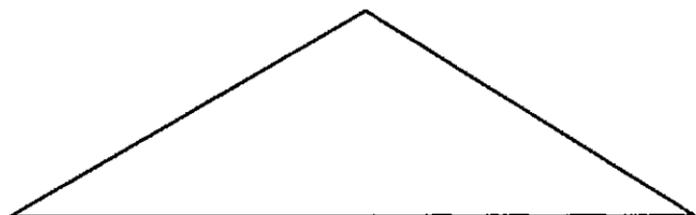
Планирование и подготовка *event*-мероприятия представляет собой типичный проект.

Проект есть замысел, который по сути характеризуется своей уникальностью и неповторимостью, а также совокупностью необходимых условий, таких как:

- заданные цели (заказчик);
- временные, штатные либо другие ограничения;
- обособленность от прочих замыслов;
- специфическая для данного проекта организация (команда, руководитель проекта).

«Магический треугольник» проект-менеджмента для *event* отличается особой спецификой выражения и краевых условий.

Результат: ход мероприятия
концентрируется на коротком отрезке времени



Ресурсы:
прежде всего персонал
для планирования
и подготовки

Сроки проведения
мероприятия
устанавливаются
заблаговременно

Рису. 2.8. Магический треугольник проекта *event*

Собственно мероприятие является лишь незначительной частью проекта. Предварительные работы по времени могут превосходить его в сто и более раз (табл. 2.12).

Таблица 2.12. Примеры продолжительности подготовки и подведения итогов

Мероприятие	Продолжительность	Подготовительные работы	Последствия (помимо прекращения и возвращения домой)
Олимпиада	2 недели	9 лет (город, спортсмены, строительство, отборочные соревнования)	Использование зданий и сооружений
Конференция	3 дня	1 год: доклады, программа, организация	Издание сборника материалов, проекты
Концерт, игра	2 часа	1 год: репетиции, тренировки, продажа билетов	PR
Праздник	Полдня	Полгода: координарование, приглашения	Изыявления благодарности
Собрание, заседание	2 часа	1 месяц: повестка дня, проекты выступлений	Протокол, исполнение, претворение в жизнь

В процессе подготовки, естественно, затраты средств и труда распределяются неравномерно. Запланированные действия с самого начала должны осуществляться своевременно. Контроль и управление предполагают, что и подведение итогов будет спланировано и инициировано вовремя.

Таким образом, не столь очевидные издержки на подготовительные работы, подведение итогов и инфраструктуру оказываются на порядок выше, чем расходы на собственно мероприятие (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Затраты в менеджменте мероприятия

2.6.1. Содержание планирования

При планировании *event*-мероприятия речь идет прежде всего о следующих моментах:

- вопрос, вытекающий из постановки цели: «для чего это все?»;
- определение отдельных целей: «что должно получиться?»;
- вопрос, на основании которого планируются все действия: «что нужно для этого делать?»;
- далее определяется, кто будет выступать и что будет происходить: «кто? когда? что делает?»;
- требуемая подготовка задается постановкой вопроса: «что для этого необходимо?».

2.6.2. Поступательное планирование

Тот, кто уже имел дело с планированием мероприятия либо имел возможность воспользоваться хорошими основами для такого планирования, считает, что поступательное планирование — самый подходящий вариант. Оно предполагает постановку задач при помощи контрольных таблиц, так называемых *Workflow* («рабочих потоков»), или сетевого плана, разработанных во временной/логической последовательности (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Поступательное планирование

2.6.2.1. Workflow

Workflow замечателен тем, что окончание одного действия инициирует следующее, так что возникает их непрерывный поток. Workflow особенно подходит для тех случаев, когда необходима как можно более эффективная подготовка.

2.6.2.2. Сетевой план

Техника сетевого плана служит для того, чтобы структурировать ход событий и планировать их по времени. Для этого определяются отдельные процессы, их продолжительность и взаимозависимость.

2.6.2.3. Контрольные таблицы

Контрольные таблицы являются постоянным элементом, поскольку с их помощью проверяются факты. Они одинаково годятся для проверки отдельных рядовых моментов и решительных вех. Работа по проверке одного вопроса может вызвать необходимость обращения к другим таблицам, так что здесь возникает также своего рода Workflow, который объединяет вытекающие одно из другого действия.

2.6.3. Обратное планирование

При постановке новых задач и установлении сроков для отдельных этапов задач, решаемых по частям, возникает необходимость в обратном планировании. Это значит, что отталкиваться нужно от конечного результата, т. е. не от собственно *event*, но от достигаемой благодаря ему цели. Исходя из этого мы движемся назад и ставим вопрос: что нужно делать, чтобы данная цель была достигнута? Таким образом определяются промежуточные цели, вспомогательные меры и конкретные шаги. Автома-

тически планом охватываются такие действия, которые способствуют достижению целей либо устраняют препятствия на пути к ним (рис. 2.11).

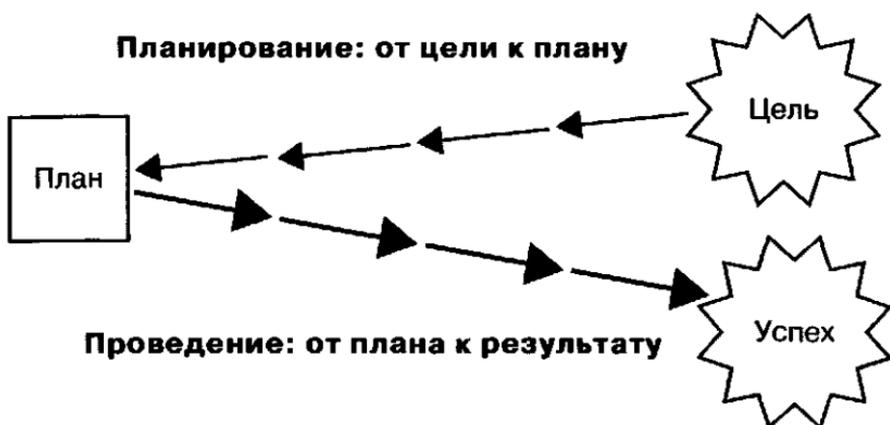


Рис. 2.11. Обратное планирование

Как указано выше, из основной цели вытекают второстепенные цели и меры. В данном случае можно использовать матрицу целей и мер (House of Quality). Меры могут быть включены в сетевой план (см.: «Проект-менеджмент») в процессах с обозначенными сроками и этапами.

2.6.4. Моделирование процесса

Для того чтобы процесс планирования был более понятен, вкратце обрисуем модель проекта.

2.6.4.1. Планирование

Осуществление проекта «event-планирование» происходит в сложном переплетении процессов (проектов). Выражениями данной иерархии могут быть:

- проект (совокупность задач; сумма всех задач, которые могут быть разработаны как проект);
- процесс (ряд действий с общей направленностью и целью);
- рабочий пакет (ряд действий, которые могут быть выполнены определенной группой людей);
- решение задач по частям, конкретные действия.

При составлении проекта обратитесь к соответствующему разделу книги.

2.6.4.2. Менеджмент процесса с использованием контрольных таблиц

На базе менеджмента процесса выстраивается также работа с контрольными таблицами:

- контрольная таблица воспроизводит процесс;
- руководитель проекта (лицо, несущее ответственность за проект и наделенное правом принимать решения) отвечает за конечный итог;
- отдельные моменты служат толчком для новых процессов;
- сотрудники, ответственные за выполнение отдельных задач, являющихся частями проекта (составляющих процесса), составляют отчеты о проделанной работе при достижении определенных этапных целей, в случае возникновения проблем и по окончании работ в целом (рис. 2.12).

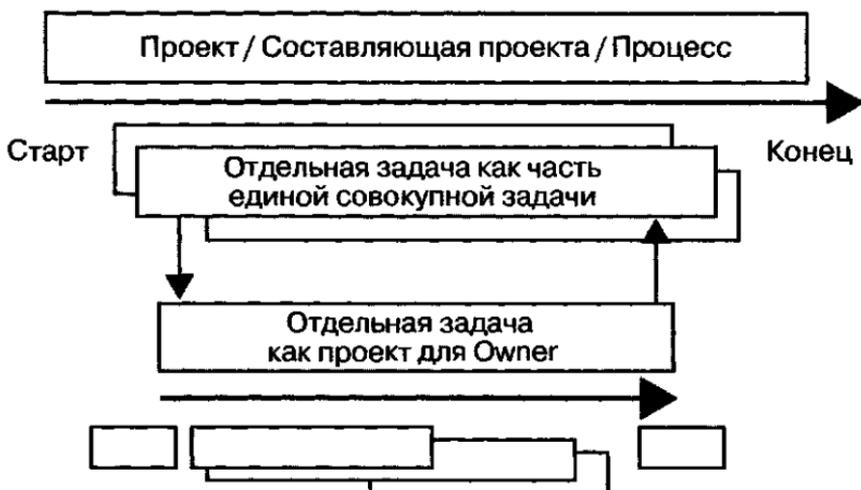


Рис. 2.12. Менеджмент процесса и иерархия задач

2.6.4.3. Менеджмент проекта с использованием контрольных таблиц

Ориентированные на процесс контрольные таблицы являются действенным инструментом для проверки верности предпринимаемых шагов и подготовки решения. Контрольная таблица воспроизводит процесс или действие.

Для контрольной таблицы важно, чтобы она была приурочена к заданному моменту времени или к определенному временному

интервалу, фазе. Классический пример контрольной таблицы — таблица пилота, заполняемая перед вылетом; в конкретный момент времени с ее помощью принимается окончательное решение: стартовать или нет. Что касается *event*, то здесь имеющихся общепринятых контрольных таблиц явно недостаточно: в основном они служат для обобщения и ретроспективы, а потому замечательно способствуют тому, чтобы по завершении *event* определить, над чем еще можно было бы поразмышлять. Однако цель работы с контрольной таблицей сводится не к тому, чтобы выяснять, над чем когда-либо еще можно будет подумать, но к тому, чтобы к конкретно заданному моменту времени свести воедино все значимые пункты.

Вторая проблема состоит в том, что планирующий обычно не получает указаний относительно того, что ему делать, т. е. когда с какой таблицей работать и даже как организовать свою работу и свою команду. Наши контрольные таблицы не могут дать исчерпывающих профессиональных рекомендаций на все случаи жизни (см. пример о кетчупе в разделе «Проект-менеджмент»).

Для *event*-менеджмента в целом совершенно невозможно детализировать отдельную контрольную таблицу так, чтобы она отразила все возможные обстоятельства. Сборник подробно составленных контрольных таблиц мог бы растянуться на тысячу страниц и более, а потому оказался бы бессмысленным. Мы ожидаем от наших читателей, что проработку деталей они поручат своим менеджерам по снабжению, либо и сами вполне поднатерели в подробном планировании. В помощь им мы предлагаем достаточное количество контрольных таблиц, учитывающих специфику конкретных типов мероприятий.

Так или иначе, при планировании *event*-мероприятий важно продумать критические факторы успеха. Насколько это возможно, мы внесли их в наше собрание таблиц, причем скорее общепотребительные, нежели узкоспециализированные. Тем же, кто намерен детализировать контрольные таблицы для определенных типов мероприятий, мы можем порекомендовать, например, обратиться к:

- литературе по выставкам-ярмаркам;
- литературе по торжественным и общественно значимым мероприятиям; литературе по бизнес-мероприятиям.

2.6.5. Решения

Следующий график сводит воедино этапы принятия решений в процессе планирования *event* (рис. 2.13).



Рис. 2.13. Решения в планировании *event*

3. Стратегия успеха

Данная глава описывает стратегические факторы, влияющие на успешное проведение мероприятия. Оперативной реализации мероприятия посвящены главы 4 и 5.

Что же означает стратегия применительно к мероприятиям?

Стратегия включает все факторы успешной реализации плана, а значит, она прокладывает путь к успеху.

Рассматриваемые факторы успеха подразумевают исчерпывающую разработку критериев, актуальных для успеха мероприятия. Согласно виду и масштабу мероприятия различным факторам придается различная степень важности. Работа с приуроченными к содержанию той или иной главы контрольными таблицами может обеспечить принятие во внимание всех существенных факторов, включая те, которые по отдельным критериям для данного конкретного мероприятия играют второстепенную роль.

Контрольные таблицы, представляющие собой собрание и источник основных идей, призваны служить подспорьем при творческом подходе к проведению мероприятия; они должны оказывать поддержку под девизом: «Оказывается, невозможного просто нет!». Или: «Сделать можно абсолютно все!»

Понятия «мероприятие» и «*event*» могут употребляться в одном и том же значении, и все же *event* (*event*-мероприятие) существенно отличается тем, что наряду с достижением основной цели производит также дополнительный эффект, делающий его неординарным событием.

Стратегия успеха разумна и необходима для каждого вида мероприятий. Частное торжество по поводу юбилея тоже требует определенной стратегии (которая часто определяется произвольно), чтобы в итоге увенчаться успехом.

Существуют различия между *event*-маркетингом и маркетингом конкретного *event*-мероприятия:

- *event*-маркетинг направлен на включение *event* в общую систему коммуникации предприятия или бренда. Данную тему мы рассмотрим в разделе 3.6;
- маркетинг одного конкретного *event* включает все меры, направленные на то, чтобы реализовать собственно *event*-мероприятие. Данная тема является содержанием настоящей главы, в частности раздела 3.3.

3.1. Стратегия и цель

Мероприятие становится успешным тогда, когда достигнуты его цели. Измерить, чего стоит такой успех, можно при условии, что цели четко определены. Без осознания цели (а это и есть стратегия) путь к цели не может быть разработан (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Стратегия и цель

Многие мероприятия терпят неудачу в конце концов потому, что неточно были определены цели:

- Для кого организуется мероприятие, какова его целевая группа?
- Каковы интересы этой целевой группы?
- Что следует сообщить о мероприятии в процессе подготовки и в чем должно заключаться его содержание при проведении? (О каком виде *event* идет речь?)
- Что отличает данное мероприятие от всех других? Что делает его исключительным (уникальное товарное предложение — *unique selling proposition, USP*, см. ниже)?

В зависимости от вида мероприятия возникают различные цели, которые необходимо определить и которых нужно достичь (см. контрольные таблицы по постановке цели).

Цели должны поддаваться измерению. К сожалению, часто вследствие трудностей с измеримостью той или иной цели от этого приходится отказываться. Полезно подразделять цели на количественные и качественные:

- количественные цели: численность посетителей, товарооборот, прибыль;
- качественные цели: удовлетворенность посетителей, окружение, атмосфера.

Количественные цели, такие как численность посетителей, легко просчитываются. Качественные показатели, такие как удовлетворенность едой и сервисом, могут быть измерены, например, по количеству поступивших жалоб; на многих мероприятиях целесообразно проводить опросы в форме интервью. Если на их

основе окажется возможным установить оптимальный спрос на те или иные услуги для последующих мероприятий, инвестиции в них будут оправданны. Спонсоры тоже заинтересованы в том, чтобы успех их начинания был измерен.

3.2. Концепция *event*

Развитие *event* идет от видения идеи к формированию концепции. Последующая реализация превращает эту концепцию в собственно *event*.

Исходные ситуации при возникновении замысла планирования могут в корне различаться. Если *event* концептуально оформился, так что уже стало ясно, о какой примерно разновидности мероприятий идет речь, можно непосредственно приступать к созданию концепции бренда (см. п. 3.3). Это может быть, например, тот случай, когда *event* уже проводился в аналогичной форме.

При другой исходной ситуации *event* может возникать благодаря имеющейся постановке цели или определению задач как результат составления плана и мер по его воплощению. Цели могут быть, например, следующие: придание бренду эмоциональной окраски, повышение степени приверженности клиентов и идентификации сотрудников, представление нового продукта и т. д. При планировании мероприятия концепция *event* — в качестве альтернативы или дополнения к классической коммуникации — может быть определена как средство достижения цели.

Следующая допустимая постановка задач должна исходить, по коммерческим соображениям, из ситуации в данном регионе — важно, чтобы ранее здесь никогда не устраивался *event* такого рода. Для достижения цели в данном случае могут оказаться полезными рассуждения на тему:

- Какие тенденции развития возникают или уже упрочились за рубежом (в США)?
- Какие имеются ниши на данном рынке?
- Какие инновации могли бы оказаться успешными?
- Какие уже состоявшиеся *event*-мероприятия можно было бы развить?
- Какие неудовлетворенные запросы имеются у потребителей?

Предпосылками для развития нового начинания, несомненно, являются изрядная доля мужества, креативность, а также финансовые возможности для того, чтобы продержаться до финально-

го результата, поскольку не исключено, что вложения могут окупиться только после второго или третьего повторения. Характер *event* по сути своей очень близок концепции инновации. Однако достижение *event* не должно стать заново изобретенным колесом. «Инновацией» для данного региона может стать концепция, позаимствованная в путешествии во время отпуска по дальним странам, а затем адаптированная к условиям отечественного рынка.

Складывающаяся из различных постановок задач концепция *event* в типичной ситуации содержит следующие, поначалу еще приблизительные структуры:

- Заголовок или тема: о каком виде *event* идет речь?
- Что есть видение, цель, задача, посыл, миссия?
- Содержание *event* в примерном представлении: что происходит на *event*-мероприятии?
- Сведения о программе, ходе мероприятия и целевой группе: как это происходит?
- Место: где должен состояться *event*?
- Время, продолжительность: когда он состоится? Как долго продлится?
- Масштабы: каков размах, каков бюджет, какова численность посетителей.

В зависимости от масштабов *event* впоследствии прорабатываются детали и в ходе последующих шагов определяется концепция бренда.

3.3. Концепция бренда

Для успеха *event* важно связать бренд с позитивным эмоциональным переживанием и правильно его позиционировать.

3.3.1. Бренд *event*

Определение цели относится к назначению мероприятия, т. е. установлению его вида и наименования. Один из критериев успеха мероприятия сводится к тому, чтобы само мероприятие либо его название стало брендом. Согласно масштабам и поставленной цели *event*-мероприятие может и должно стать брендом.

Рассмотрим вкратце, какие критерии характеризуют бренд или продукт бренда:

- наименование бренда, логотип;
- имидж, корпоративная идентификация (corporate identity — CI);

- содержание и сообщение или позиционирование;
- узнаваемость и известность;
- готовность быть представленным;
- соподчиненность задействованных сторон (производитель, организатор мероприятия, сервисная фирма);
- качество, измеримость, предсказуемость;
- отношение цена/производительность;
- дополнительные выгоды;
- уникальность предложения с точки зрения продажи — USP (см. следующий пункт).

Резонно, что наименование отражает содержание, например, название «Земельный спортивный праздник» явно указывает на содержание мероприятия. Love Parade, хотя и в меньшей мере, но все же становится брендом — благодаря содержанию, сообщению и узнаваемости. Ехро-2000 в Ганновере, несомненно, приобрела очень высокую известность среди жителей Германии; и все же многим потенциальным посетителям содержание мероприятия было непонятно («Что я могу увидеть на Ехро? Что меня там ожидает?»).

Мероприятие какого вида должно стать *event*-мероприятием? Шестидесятилетний юбилей, фестиваль под открытым небом, выставка-ярмарка? На основании вида или категории можно уже вывести следующие факторы успеха.

Элементарным «кирпичиком» бренда мероприятия является — наряду с запоминающимся наименованием — как можно более индивидуальный и неповторимый внешний образ (в пределах области коммуникации и на месте проведения), визуальный компонент так называемой корпоративной идентификации (CI). Для его создания необходимо разработать оформление логотипа, названия мероприятия и, возможно, слогана. Четко устанавливаются форма, цвета (включая цвет заднего плана), шрифты и их комбинации. Правила игры для применения корпоративной идентификации определяются для фирменных товаров (марочных изделий) в так называемых руководствах по фирменному стилю (*brand manuals*). Рекомендуются ясные, понятные и запоминающиеся зрительные образы. Их воспроизведение, как правило, проще и требует меньших затрат.

3.3.2. USP (уникальное товарное предложение)

Мероприятие должно стать брендом. Для этого оно должно определяться как уникальное товарное предложение, или USP.

USP (в английском написании — *unique selling proposition*) может быть дословно переведено как «единственный критерий в пользу покупки». Выражаясь проще, речь здесь идет о том, чтобы поразмыслить, что же в данном мероприятии является исключительным, единственным в своем роде. Что здесь есть нового, иного, что лучше на моем мероприятии в сравнении с аналогичным мероприятием в соседнем городе? Почему люди должны прийти ко мне? Ведь пиво и жареные колбаски предлагают на многих тусовках.

Мероприятие, как правило, преследует цель удовлетворить основные запросы: накормить посетителей, проинформировать их, что-либо им продать или развлечь, например, музыкальной программой.

Добиться исключительности можно, если поставить перед мероприятием цель предоставить дополнительные выгоды. Это может осуществляться посредством особого сервиса или инсценировки во время еды, либо даже благодаря новшеству мирового уровня, привнесенному в программу. Особенно важно подстраивать обслуживание под запросы конкретной целевой группы. Так, например, на мероприятиях, организованных для семей, родители будут благодарны за особое обслуживание детей и детскую программу, позволяющие им на некоторое время спокойно углубиться в переживаемое мероприятие. В данной связи словосочетание «избавиться от детей» вполне может оказаться уместным. Однако отдельное обслуживание детей имеет смысл лишь в том случае, если проводится на высоком профессиональном уровне и гарантирует надежность. Если же у родителей возникает озабоченность по поводу того, что их детьми недостаточно хорошо занимаются, результат получается обратным задуманному.

Прежде всего большое значение здесь следует придавать аспекту безопасности, чтобы исключить вероятность несчастных случаев при обслуживании детей. Границы между «стандартным сервисом» и USP весьма размыты. В предложение обслуживания детей могут быть включены элементы обычного для мероприятия сервиса, которые так или иначе обязательно должны быть предоставлены (см. тему «Дети» в пункте «Целевые группы»). Обслуживание детей может вылиться в USP, если достигнута цель увлечь детей настолько, что они будут настоятельно требовать от родителей вновь привести их на мероприятие, поскольку от пережитого праздника у них надолго остались позитивные воспоминания. В таком случае USP можно охарактеризовать как «мероприятие, ставшее самым большим в городе другом детей».

Если поинтересоваться у продавца, почему именно его товар — то, что нужно, чаще всего в ответе окажется ссылка на основную пользу, получаемую от покупки данного продукта.

Приведем пример: «Что является содержанием и программой юношеского футбольного матча? — Идет игра в футбол». Такое высказывание еще никого не побудило ринуться на матч во что бы то ни стало. «Есть кое-что перекусить и выпить». — И такое содержание относится к стандартной программе. Если же в данном матче эксклюзивно и впервые в Германии выступает известнейшая футбольная звезда, более того — играет за или против юношеской команды местного спортивного общества, такой матч для многих болельщиков и участников, вне всякого сомнения, станет исключительным и уникальным. И *event*-мероприятие окажется единственным в своем роде (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Основная польза и дополнительные преимущества

И все же USP не следует непременно связывать с уникальностью и неповторимостью. Оно может быть иметь место и на мероприятиях, которые главным образом включают в себя предложение еды и напитков. Но и в этом случае USP может получить конкретное определение. Целью может стать предложение посетителям самого быстрого и радужного обслуживания. Увы, в настоящее время в ресторанном бизнесе привлекательный сервис является скорее исключением. С другой стороны, можно ввести систему значков или символов. Многие посетители попросту станут больше потреблять, если внимательный обслуживающий персонал вовремя удостоверится в том, что стаканы пусты. Такие посетители с большей вероятностью будут заинтересованы в повторном мероприятии, надолго запомнив необычный сервис. Дру-

гой целью может стать предложение наилучшего соотношения цены и уровня оказания услуги. Во-первых, можно предложить блюдо высшего качества по доступной цене, во-вторых — увеличенную порцию, согласно девизу: «Здесь самые большие в городе порции картофеля фри!»

3.3.3. Целевая группа

Кого намерен привлечь *event*? Чем обширнее целевая группа, тем труднее определиться с содержанием и целями.

Целевая группа может быть охарактеризована при помощи ряда критериев, таких, как возраст, пол, уровень доходов, образование, принадлежность к группам по интересам и сферам деятельности, покупательский образ действий, стиль жизни, семейное положение. Представители одной целевой группы имеют, как правило, схожие интересы и потребности. Установление цен на мероприятия (на входные билеты, еду и напитки) также диктуется возможностями целевой группы. Если целевая группа достаточно обширна, возникает возможность сегментировать мероприятие по разным направлениям в пространстве и во времени: после обеда семейная программа, вечером — молодежная программа. Сформированная таким образом инфраструктура сможет с пользой применяться и дальше, позволяя тем самым лучше распределять средства. Характеристику целевой группы визуально можно представить с помощью матрицы (рис. 3.3).

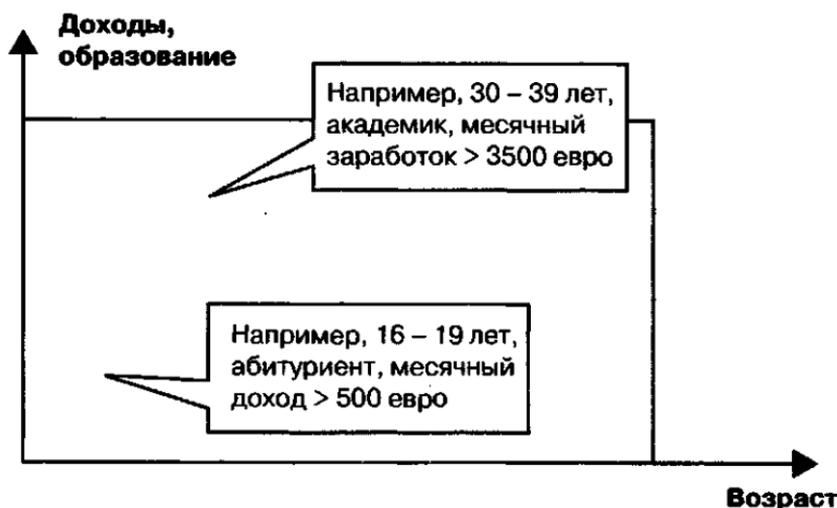


Рис. 3.3. Портфолио для характеристики целевой группы

Сюда следует добавить такой параметр, как местожительство, позволяющий учитывать географические особенности при коммуникации. Для целевых групп с особыми предпочтениями, например с экологической ориентированностью, тоже нужны свои, соответствующие меры, например предоставление возможности путешествий с целью ознакомления с состоянием окружающей среды (для чего могут потребоваться автобус местного сообщения, охраняемая велосипедная стоянка) или применение в общепите возвратных бокалов, столовой посуды и приборов.

3.3.4. Специальные критерии для целевых групп

В проведении *event*-мероприятий важно учитывать тот факт, что целевые группы никогда не бывают однородными. Срединные срезы неубедительны (не каждый посетитель имеет возраст 25 лет, рост 1 м 72 см, вес 76 кг, занимается спортом и любит пиво). Наряду с «нормальными потребителями» с поддающимися учету отклонениями в запросах, существуют еще специальные группы, требующие особого подхода:

- выдающиеся деятели и люди с высокой платежеспособностью (VIP);
- дети и семьи;
- инвалиды.

Кроме того, при характеристике целевых групп следует учитывать предпочтения и ограничения, например:

- в потреблении алкоголя;
- в продуктах питания (аллергики, вегетарианцы).

3.3.4.1. Напитки

Тема алкоголя на мероприятиях играет принципиально важную роль.

Если позволяют время и цены, вопросу «Кто едет домой?» находится альтернатива — с повышенным потреблением алкоголя. При определенных условиях посетители «задерживаются» на мероприятии и пребывают при этом в «приподнятом настроении». Однако чрезмерное потребление алкоголя непременно должно быть пресечено, поскольку оно чревато негативным выяснением отношений.

Посетителям, не желающим употреблять алкоголь либо находящимся за рулем, необходимо предоставить выбор безалкоголь-

ных напитков. На мероприятиях следует предлагать такие безалкогольные напитки, цена на которые меньше, чем на напитки с «градусом». Предложение «Безалкогольное дешевле» не должно при этом носить формальный характер (0,2 л минеральной воды стоит 1,5 евро; 0,2 л пива — 1,6 евро, зато 0,5 л пива — 3 евро), но призвано на самом деле стать подлинной альтернативой для подростков и водителей.

3.3.4.2. Еда

Не только алкоголь, но и определенные продукты питания могут быть неприемлемы для посетителей по состоянию здоровья, религиозным и морально-этическим соображениям или просто оказаться не по вкусу.

Пища, предназначенная для вегетарианцев, должна предлагаться аналогично безалкогольному напитку. Лица, страдающие аллергией на определенные продукты питания, предупреждают об этом организаторов мероприятия. Маркировка и способ подачи продуктов питания должны быть такими, чтобы у посетителей и организаторов не возникло досадных разочарований.

3.3.4.3. Дети и семьи

Важной целевой группой в связи с предложением услуг являются родители с детьми. Здесь существует множество сфер, чтобы проявить *event*-характер и удовлетворить взыскательные потребности маленьких посетителей (например, обслуживание детей жонглерами и «волшебниками»). Небольшие подарки, кулечки, детские туалеты, детские стульчики, посуда, зона для некурящих, учитывающее потребности и вкусы детей предложение еды и напитков — все это имеет прямое отношение к виду мероприятия и стоимости услуг.

При всем этом обслуживание детей (рассчитанное на их эмоциональное восприятие) может быть важным аспектом *event* для их родителей (спокойное и беззаботное пребывание на мероприятии). Содержание (дидактика) детского обслуживания должно разрабатываться совместно с соответствующими специалистами. Демонстрация видео еще не означает необходимого обслуживания в его собственном смысле. Конечно, следует обратить внимание на возможные расхождения в интересах детей и их родителей (рис. 3.4).

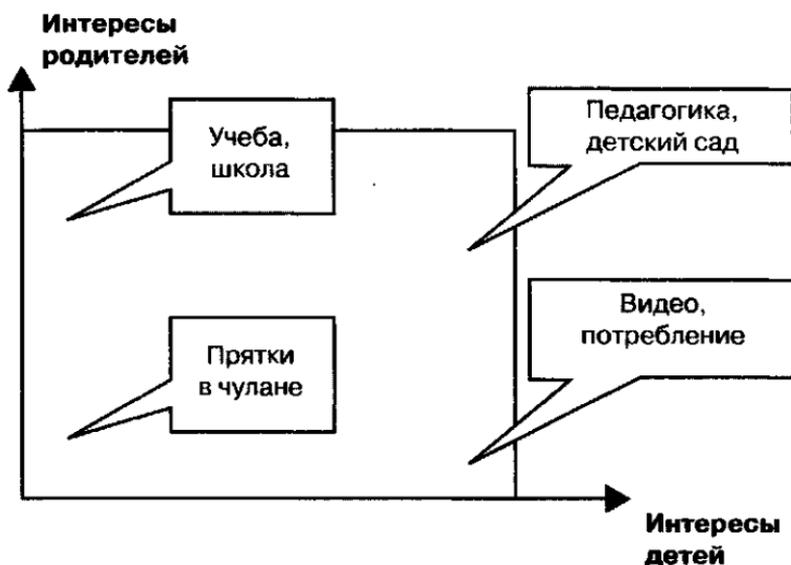


Рис. 3.4. Портфолио для обслуживания детей

В идеале дополнительные преимущества обслуживания детей должны представлять собой нечто исключительное, новое, вызывающее позитивное эмоциональное переживание. Тогда мероприятие превращается в *event*.

Формирование цен для семей должно быть особенно продуманным. Какой должна быть плата за вход для детей? Имеются ли семейные билеты?

3.3.4.4. Инвалиды

При составлении программы и организации инфраструктуры в особой степени следует уделить внимание интересам и возможностям инвалидов.

В этом плане должно быть обеспечено следующее:

- проходы: все входы, выходы и проходы должны быть доступны и удобны для инвалидов. Все коридоры должны быть рассчитаны на передвижение в инвалидных колясках. Должны быть в наличии лифты для подъема на этажи;
- туалеты: рассчитанные на инвалидов туалеты с удобным входом;
- приспособленные для машин инвалидов автостоянки;
- зрительские места: удобные места и проходы к ним соответствующей ширины;
- сцены с пандусом для въезда в инвалидных колясках.

Ошибки в планировании данного аспекта могут повлечь за собой наряду с тяготами для посетителей-инвалидов очень неприятные для организаторов сообщения в СМИ.

3.3.4.5. Выдающиеся деятели и люди с высокой платежеспособностью (VIP)

На мероприятиях все чаще и все шире стали устраиваться так называемые VIP-зоны. Имеются в виду не зоны для «звезд», а зоны для посетителей, которые хотят за большие деньги получить больше привилегий либо своим присутствием придать мероприятию больше привлекательности.

В качестве VIP-персон рассматриваются:

- спонсоры, меценаты, покровители;
- устроитель, носитель затрат, домовладелец, патрон;
- выдающиеся деятели (искусства, науки, образования), обозреватели;
- политики, представители власти, члены коллегий и собраний;
- лица, готовые приобрести VIP-карту;
- лица, для которых их собственная организация (например, в качестве стимула) или некто третий (например, в подарок) приобрел VIP-карту;
- члены семей VIP-посетителей.

Так, на музыкальных концертах могут быть выделены особые зоны зрительских мест с наилучшим обзором сцены. Для устроителей данные соображения могут обернуться солидной выгодой с экономической точки зрения. Здесь следует внимательно относиться к «правилам игры» по отношению к «обычным» посетителям, т. е. к размежеванию обеих зон. Так, «обычные» посетители не должны быть поставлены в невыгодное положение размещением VIP-зоны (например, иметь ограниченный обзор сцены). Многие VIP-персоны жаждут представить себя взору «обычных» посетителей, однако не ощущать себя словно сидящими с ними «в одной клетке». Разумно организовывать и обустроить зоны по отдельности (включая входы, выходы и подъезды), так чтобы по меньшей мере они не пересекались физически. В какой степени допустимо «общение» с перечисленными VIP-персонами «представителей общественности» по «собственному желанию» звезд, — в каждом случае решается в зависимости от обстоятельств. Решение может быть обусловлено в том числе количест-

вом «звездных» гостей, а также их претензиями и требованиями. Здесь необходимо прежде всего выяснить в привилегированном кругу лиц, насколько для них допустимо либо желательно слияние с массами.

3.4. Маркетинг

На основании определения цели, установления вида и наименования *event*-мероприятия оно становится продуктом (и желательно — брендом). Теперь для данного продукта нужно подобрать инструменты маркетинга.

Что означает маркетинг в связи с *event*?

Маркетинг включает все меры, способствующие выяснению потребностей возможных клиентов на рынке, а также все инструменты, необходимые для удовлетворения этих потребностей. Проще говоря, маркетинг доносит правильный, востребованный *event*-продукт до потребителей. И этому служат инструменты маркетинга:

- политика в отношении продукта (в том числе программа, сервис);
- политика цен (в том числе установление цен на входные билеты, определение стоимости еды и напитков);
- политика дистрибуции (в том числе система талонов, логистика посетителей);
- политика коммуникации (в том числе приглашения, плакаты).

Классический маркетинг-микс с компонентами оформления продукта («product», из сферы обслуживания переносится «в народ», «people»), заключением контрактов («price», формирование цен, условия договора), дистрибуцией («place», пути сбыта и каналы продаж) и коммуникацией («promotion», реклама, информация и имидж) с пятым «p» — «prediction» (прогноз) — и инструментами прогнозирования дополняет анализ конъюнктуры рынка (рис. 3.5).

Мероприятие в конечном счете является предоставлением услуги. Маркетинг-микс в сфере услуг отличается от микса в сфере производства средств производства и потребительских товаров. Маркетинг для сферы обслуживания — в особенности для проведения мероприятий — означает, что нематериальный «долгоиграющий» продукт, существующий в самых разнообразных мыслимых проявлениях, должен быть разъяснен и разрекламирован. Такой про-



Рис. 3.5. Маркетинг-микс

дукт, как стиральный порошок, изначально ограничивает свою интерпретацию для потребителей. Продукт «мероприятие» предьявляет гораздо более широкую интерпретацию содержания или характеристик продукта. Маркетинг-микс мероприятия призван выделить его на фоне конкурентных мероприятий и обеспечить дифференциацию по качеству, сервису и дополнительным преимуществам. Такого рода маркетинг-микс — часто неосознанно — срabатывает уже на небольших мероприятиях. Приведем пример.

«Продукт» — тридцатипятилетний юбилей, отмечаемый в форме вечера под девизом «Отпуск в Италии» — с итальянским диджеем, оригинальным столом с итальянскими закусками и в декорированном в итальянском стиле зале торжеств. «Цена» в данном случае определена как «бесплатная». (При том, что подарки и принесенные с собой напитки, естественно, принимались с удовольствием.) «Коммуникация» осуществлялась посредством собственноручно оформленных пригласительных открыток, написанных на итальянском языке. «Дистрибуция» проводилась с помощью вышеупомянутых приглашений, которые одновременно служили входными билетами и вручались персонально. Прибытие к месту проведения мероприятия осуществлялось каждым гостем индивидуально — пешком, на автомобиле или общественным транспортом. Для обратного пути было организовано такси.

«Донести до клиента», т. е. взять на себя реализацию и «сбыт» мероприятия большего масштаба, становится все сложнее. Если раньше было достаточно соответствующих мероприятию плакатов с программой, то сегодня придется изрядно пофантазировать над новыми инструментами, чтобы суметь преподнести клиентам продукт «мероприятие». Важным «кирпичиком» в таком донесении-сбыте является сотрудничество с медиапартнерами и спонсорами, а также работа с прессой и общественностью.

Наряду с определением целей, целевых групп и USP необходимо предпринять следующие шаги маркетингового процесса:

- анализ шансов на рынке: какова ситуация на рынке, сколько имеется соперников? На этом основании выводится:
- определение маркетинг-микса в отношении:
 - продукта: содержание мероприятия, общественное питание, программа, основная польза, дополнительные преимущества;
 - цен: стоимость входа, цены на еду и напитки, условия, скидки;
 - дистрибуции: место проведения, продажа или перепродажа билетов, приезд и отъезд посетителей;
 - коммуникации: реклама, запросы потребителей, работа с общественностью;
 - спонсирования;
- определение стратегии и организация ее реализации;
- расчет доходов и расходов;
- управление и контроль.

Следующие пункты посвящены прохождению данных шагов.

3.4.1. Анализ шансов на рынке

Такой анализ, как правило, необходим для крупных коммерческих мероприятий (см. «Контрольные таблицы»). Но и в случае некоммерческих мероприятий, проводимых религиозными общинами и городами, целесообразно производить исчерпывающий анализ. Многие примеры, к сожалению, подтверждают, что не всегда планируемые мероприятия учитывают потребительский спрос. В рамках фундаментального обзора рыночных шансов необходимо исследовать следующие моменты.

- Есть ли спрос на мое мероприятие? Ответ возможно получить посредством сравнения с подобным мероприятием в другом

регионе. В отношении собственного региона полезно уточнить, какие мероприятия существуют в аналогичной форме, а каких пока еще недостает.

- Имеются ли целевые группы с установленными численностью, возрастом, образованием, уровнем доходов и т. д.? Статистические данные можно затребовать в городах и муниципальных образованиях либо узнать через их веб-сайты. Распространители входных билетов также могут предоставить информацию о спросе на рынке.
- Имеются ли аналогичные мероприятия, которые уже удовлетворили спрос? Сколько конкурентных мероприятий намечено на запланированные сроки? Здесь следует учитывать также телевизионные трансляции футбольных матчей или гонок Формулы-1.
- Есть ли подходящие места для проведения мероприятия? Какова инфраструктура на конкретном месте проведения? К какой пригородной зоне относится данное место и каков его потенциал для посетителей (рис. 3.6)?

Показательный пример:

Потенциал для посетителей
в зависимости от пригородной
зоны или удаленности от города

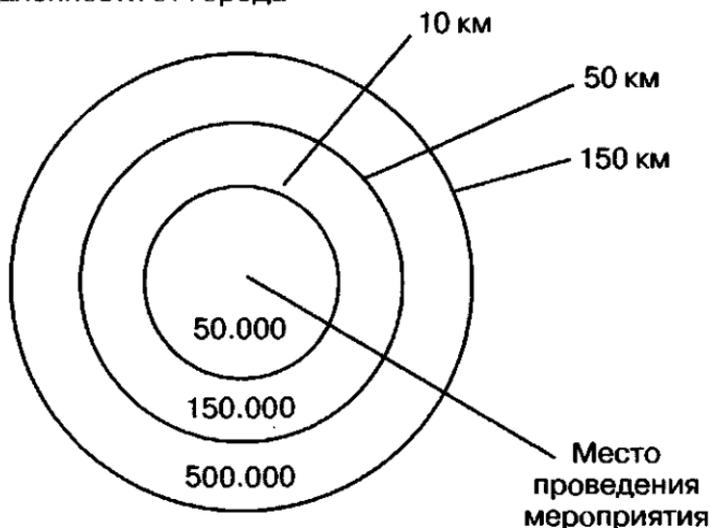


Рис. 3.6. Пригородные зоны и потенциал посещаемости

Время и усилия, разумно потраченные на анализ шансов, подчиняются правилу вложений и окупаются согласно ему; иногда, как следствие такого анализа, мероприятие проводится в виде, отличном от запланированного. Только получив «зеленый свет» путем анализа конъюнктуры рынка, можно переходить к определению стратегии следующих шагов.

3.4.2. Политика в отношении продукта

Здесь речь идет о том, чтобы определиться с содержанием продукта, т. е. вдохнуть в него жизнь. Конечно же следует учесть основания, рассмотренные в разделе «Концепция бренда», касающиеся содержания, целевых групп и USP.

Принципиально мероприятие отличают следующие параметры:

- программа (музыка, шоу, спорт и т. д., включая место проведения);
- организация общественного питания (еда, напитки);
- сервис и его границы;
- инфраструктура (места на автостоянке, гардероб, зрительские места);
- спецэффекты (лазерное шоу и т. д.).

3.4.2.1. Программа

Программа мероприятия определяется целями, целевыми группами и бюджетом. Диапазон возможностей и, соответственно, итоговых расходов почти не ограничен. Способы придания веса программе и отдельным программным пунктам зависят от вида мероприятия. Для музыкального шоу программный компонент, связанный с музыкой, конечно же, имеет самое большое значение и требует больших затрат, чем для футбольного матча. Музыка может быть в записи (фонограмма) или в «живом» исполнении. Диджей может стоить 250 или — если он звезда — 10 000 евро. Выступление группы может обойтись в 2500—20 000 евро, если же исполнители — всемирно признанные звезды, придется выложить 100 000 или значительно больше. Сюда входят расходы на транспорт (например, самолет), а также на размещение в гостинице. Чем известнее исполнитель, тем выше соответствующие расходы, включающие, например, авиабилеты первого класса и пятизвездочный отель. Группы получают, как правило, часть гонорара (до 80 %) еще до выступления.

Сделать заявку на выступление исполнителя можно через специальное агентство, выбрав его по справочнику типа «Желтые страницы» или через Интернет. Можно обратиться и к собственным менеджерам артистов. В сфере музыки с соответствующими агентствами связаться относительно просто. Примеры национальных агентств: DEAG, Берлин (www.deag.de) с его фирмой Coco Tours; EPM, Мюнхен (www.epmproductions.de); концертное агентство MCT (Берлин) (www.tickets.de), а также тесно сотрудничающие с CTS Eventim AG агентства Marek Lieberberg (Франкфурт), Peter Rieger (Кёльн), и Semmel Concerts (Байройт). На диск-жокеев также можно выйти при посредничестве агентств, таких, например, как Low Spirit Recordings (Берлин) (www.low-spirit.de), Cocoon Booking (Франкфурт) (www.cocoon.net) или DJ Pool International (Швельм) (www.techno.de). Разумеется, великие звезды не могут сразу и безоговорочно заключить договор. Если мероприятие проводится впервые или его устроитель еще не имел дел с данным агентством, должны быть представлены очень веские концептуальные обоснования либо соответствующие финансовые гарантии (гарантии выплаты исполнительского гонорара).

В области спорта выйти на звезду или выдающегося атлета сложнее. Известные спортсмены-одиночки имеют собственных менеджеров (например, у Оливера Бирхоффа — фирма The Performers (Мюнхен)). Команды или спортивные общества часто ведут переговоры через агентства (например, для футбола это фирма Ufa Sports (Гамбург)).

Заявка на исполнителя должна оформляться в установленном порядке. Как правило, на это следует закладывать в план 8–12 месяцев.

3.4.2.2. Пределы

Пределы реализации программы зачастую играют столь же важную роль, что и сама программа. Здесь может оказаться полезным сравнение с компьютером: программа мероприятия подобна программному обеспечению, а так называемое *venue*, т. е. место сбора, есть своего рода аппаратное обеспечение.

Пределы (в особенности границы места проведения) могут распространяться на различные зоны, например, такие, как:

- автостоянка;
- вход;
- гардероб;

- зона общественного питания;
- сцена.

Многие сцены или зоны общественного питания могут быть привлекательны в различных тематических вариациях (итальянская, американская кухня и т. д.).

С точки зрения торговли месту проведения мероприятия также придается большое значение. Степень известности и репутации места и его пределов могут способствовать успеху *event*-мероприятия:

- Известно ли место (город, местное муниципальное образование)? Каков имидж у этого места?
- Известны ли зал или площадь? Какую репутацию имеет зал?
- Соответствуют ли пределы (муниципального образования, места, площади, зала) виду, цели и имиджу мероприятия?

С другой стороны, пределы являются важным фактором затрат. Зал может стоить от 500 до 50 000 евро. В соответствии с видом «места сбора» (*Venue*) (поляна под открытым небом, зал, шатер) следует создавать дополнительные элементы декораций, подбаюющие обстановке.

3.4.2.3. Расходы на программу

Приведем образец сметы расходов на музыкальную программу (см. также «Контрольные таблицы»):

- гонорар исполнителям, группам и т. д., одновременно затраты на транспорт и гостиницу;
- GEMA (www.gema.de), т. е. сборы в общественную организацию за исполнение музыкальных произведений (рассчитывается в том числе по формуле соотношения пропускной способности и площади зала);
- расходы на предоставление сцены (здесь выясняются запросы группы относительно сцены, техники, а также особые пожелания, касающиеся предпочтений в еде и размещении);
- аренда зала;
- свето- и звукотехника (микрофон);
- оплата труда персонала (рабочие сцены, охранники/ответственные за соблюдение порядка, кассовый персонал, супервизор или координатор контактов между исполнителями и организатором, персонал по организации питания музыкантов);
- организация питания (кейтеринг) для исполнителей/групп;

- сцена (в клубах и небольших залах сцена частично смонтирована либо стоимость ее возведения включена в аренду зала; в больших залах, в зависимости от запросов, монтаж связан с дополнительными расходами);
- прочие дополнительные расходы, например на уборку помещения, бытовую технику, вилочные автопогрузчики, кресла (стулья) в зале, раздевалки для артистов, помещение кухни, оградительные решетки;
- на концертах под открытым небом отчасти может завышаться цена на подготовку инфраструктуры (ограждение, укрепление грунта и т. д.); расходы могут варьироваться в зависимости от типа покрытия (асфальт, луг) и площади места проведения от 10 000 евро до — в случае больших фестивалей — 0,5–1 млн евро;
- расходы на продажи (см. раздел 3.5.5);
- расходы на страхование (непосредственно возлагаются на организатора; за счет этого страхования в том числе возмещается ущерб посетителям); смета составляется в зависимости от вида мероприятия из расчета примерно 10 центов на человека.

В табл. 3.1 в качестве примера представлены взаимосвязи между масштабом мероприятия и расходами на программу музыкального концерта. Различия проводятся между выступлением профессионального ансамбля («Profi») и местной самодеятельной группы («Cover-Songs»).

Здесь речь идет о средних показателях, которые на отдельных мероприятиях могут варьироваться. Расходы на организацию питания для посетителей или на предоставление им дополнительных услуг, а также на продажи в таблицу не включены.

Таблица 3.1. Факторы затрат на event-мероприятия различного масштаба

Затраты в евро	При 1000 посетителей	При 10 000 посетителей
Гонорар за «живое» исполнение группы «Profi»	5000–10 000	50 000–150 000
Гонорар за «живое» исполнение группы «Cover-Band»	1500–5000	10 000–15 000

Затраты в евро	При 1000 посетителей	При 10 000 посетителей
Гонорар DJ	250–5000	до 10 000
Расходы на организацию транспорта для исполнителей («Profi»)	500–2500	5000–40 000
Организация питания для исполнителей	250–1000	1000–4000
GEMA	250–500	2000–4000
Аренда зала	500–1000	10 000–50 000
Свет, микрофоны	1000–2000	5000–15 000
Сцена	—	1000–2000
Места для посетителей, электроэнергия и т. д.	—	1000–4000
Страхование	100	1000–1500
Оплата труда персонала (евро/час):		
а) работники сцены (7,5–15)	(4–8) × 15 часов	(15–60) × 18 часов
в) ответственные за соблюдение порядка (10–15)	(8–12) × 10 часов	(20–60) × 10 часов
с) кассиры (10–20)	(2–4) × 4 часа	(6–10) × 4 часа
Итого:	1500–4000	4000–25 000
Прочее		
Итого:	4000–20 000	25 000–300 000

3.4.2.4. Кейтеринг (организация питания)

Наряду с программой большое значение придается организации питания (кейтерингу), т. е. обеспечению посетителей едой и напитками. Кейтеринг может быть частью программы — в случае, если речь идет о предложении кулинарных шедевров. Основные подробности темы «Кейтеринг» будут освещены в главе 4.

На мероприятиях, где посетители присутствуют лишь незначительное время и при этом стоят либо прогуливаются, главной заботой кейтеринга являются напитки. Их количество рассчитывается в зависимости от продолжительности мероприятия. Так, если мероприятие длится несколько часов, в среднем на человека потребуется 1–2 порции напитков. Если же мероприятие длится целый день или оно многодневное, на первый план выходит еда и весь связанный с ней товарооборот. Согласно виду и уровню проведения мероприятия предложение блюд может лежать в диапазоне от жареных колбасок до омаров. На кулинарных тонкостях специализируются различные профессионалы ресторанного бизнеса.

3.4.2.5. Сервис

Сфере услуг, сопровождающих мероприятие, должно придаваться совершенно особое значение. Пример тому — организация приезда и отъезда.

Не сопряженная с лишними проблемами и оставляющая приятные впечатления доставка на мероприятие и обратно может решительным образом поспособствовать достижению успеха в удовлетворении потребностей клиентов. При проведении крупных мероприятий следует особо обратить внимание на сотрудничество с предприятиями общественного транспорта. Если имеется спрос на входные билеты, то их можно делать комбинированными, включая в стоимость «бесплатный» проезд в автобусе или поезде. Для переговоров с соответствующими организациями, разумеется, должны быть предоставлены данные о количестве потенциальных пассажиров и сроках — для составления расписания. Расчет стоимости проезда часто осуществляется в форме паушальной суммы в зависимости от билета (например, 1/2–2 евро за билет), поскольку невозможно точно установить, сколько посетителей на самом деле воспользуется транспортной инфраструктурой.

К сфере услуг относится и служба обеспечения безопасности (секьюрити), заботящаяся о том, чтобы посетители чувствовали себя уверенно. Квалификация и образ действий данного персонала должны соответствовать рамкам проведения мероприятия. Естественно, перед VIP-зоной сотрудники службы безопасности в черных костюмах задействованы в большей степени, нежели привратники в толстых нейлоновых куртках. Униформу оплачивают соответствующие фирмы, на костюмы предоставляются дотации.

Программа и в первую очередь сервис должны быть направлены на распределение «потока посетителей» по времени (обо всем, что касается времени, см. в «Основах»). Если все посетители прибывают приблизительно одновременно, проблемные зоны (например, гардероб) должны быть организованы соответствующим образом. С данной позиции необходимо рассматривать не только общий поток посетителей за отрезок времени от начала и до конца мероприятия (например, при расчете количества еды), но и в моменты пика (например, для определения количества сидячих мест).

3.4.2.6. Риски

В соответствии с программой должны быть решены вопросы страхования (см. главу 5). Виды страхования рассчитаны почти на все случаи жизни. Несомненно, в большинстве мероприятий необходимо страхование от ответственности за причинение вреда посетителям (стоимость: около 0,15–0,20 евро на одного посетителя). Разумно застраховать и арендуемое имущество, включающее зал, зрительские места и т. д. Возможно страхование от финансовых неустоек вследствие, например, прибытия недостаточного количества посетителей; или страхование «от плохой погоды», актуальное для концерта под открытым небом. Правда, последний вид страхования стоит очень дорого.

Мероприятие на свежем воздухе вообще можно рассматривать как риск со многими неизвестными. На спортивном мероприятии с предусмотренным для него стадионом риски все-таки еще предсказуемы. Концерт на зеленой лужайке таит в себе множество проблемных ситуаций. Сама местность, включая площадки для парковки, должна иметь удобные подъездные пути даже в случае длительных проливных дождей. Необходимо включить в план расходы на гравий или на транспортные средства повышенной проходимости. Должны быть возведены километры составных ограждений (стоимость аренды около 6 евро за трехметровый элемент). Если случится ураган, может дойти до того, что сцена станет непригодной для дальнейших выступлений, а потому лучше застраховаться от природных катаклизмов. Необходимо учесть также расходы на подачу электроэнергии от дизельного агрегата. Заранее предусмотреть возможности для ликвидации последствий несчастных случаев (в том числе на подъездных путях к району проведения мероприятия). Очень важно тесное взаимодействие с местными властями и особенно с населением. Полезным может оказаться прямое

обращение к метеослужбам (например, на Метеорологическую станцию в Гамбурге). Здесь можно получить очень точные прогнозы, позволяющие запустить план «на случай ЧП» (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Портфолио рисков

Возможные последствия тяжелых несчастных случаев или даже случаев со смертельным исходом среди посетителей для организатора мероприятия могут быть крайне негативными. Поэтому в первую очередь следует принять все меры предосторожности, чтобы подобное исключить. Иначе вероятные риски останутся. Во-вторых, необходимо проиграть возможный сценарий (хотя бы и на практике) с полицией, пожарными и службой спасения, чтобы в чрезвычайной ситуации быть во всеоружии. Наряду с предусмотренными чисто спасательными мерами должны быть составлены «кризисные планы» для политики информирования:

- Кто уполномочен отвечать за координацию информации?
- Как поступает информация (кто — кому — что)?
- Как информируются посетители мероприятия в случае необходимости (например, посредством сообщения через громкоговоритель)?

- Как информируется коллектив организации-устроителя?
- Как информируются медиа-средства (пресса)?

В заключение еще несколько указаний по поводу политики в отношении продукта. Продукт не должен быть в каждом случае однородным. Многие мероприятия состояются из отдельных продуктов, которые обобщены в рамках основного события.

3.4.3. Политика цен

Политика цен (см. «Контрольные таблицы») может быть выведена на основании целей: каковы мои количественные цели, например размер прибыли от коммерческого мероприятия? Как может быть задействована целевая группа или регион? (В Германии следует обращать внимание на перепады Север/Юг в связи с высокими издержками и ценами на Юге; необходимо учитывать и особые ситуации в структурно слабых регионах Восточной Германии). Сколько стоят сопоставимые с моим *event*-мероприятия? Какие затратные механизмы уже использовались для программы или инфраструктуры?

Именно для мероприятий, т. е. при продаже услуги, необходимо определение цены и продуктивности. *Event* должен быть достоин своей цены. Важно решить вопрос, следует ли вообще устанавливать плату за вход на мероприятие, и если да, то какую (вопрос из области экономики).

Основная особенность — платный вход предоставляет шанс отбирать посетителей (либо сознательно их отпугивать) или осуществлять контроль при входе. Мероприятия со свободным входом таят в себе опасность того, что на них придут посетители, не имеющие ни малейшего представления о том, что здесь происходит, либо сборище посетителей будет слишком разнородным. Для того чтобы управлять составом посетителей или адресовать мероприятие строго намеченной целевой группе, лучше избрать другие пути, нежели установление высокой цены входного билета (такие, например, как рассылка приглашений). К сфере ценообразования относится также вопрос, рассчитывается ли цена единовременно, паушально спустя некоторое время или в деталях вычисляется после оказания услуги.

На мероприятиях со свободным входом могут возникнуть проблемы с организацией общественного питания, когда еда и напитки приносятся с собой (ключевое слово: «даром и не отсюда»). Кроме того, на мероприятиях со свободным входом количество

посетителей на самом деле вычислить можно с большим трудом и весьма приблизительно.

Зато входная плата может вноситься таким образом, что тем самым будет финансироваться программа. Входные билеты могут распространяться через предварительную продажу по доступным ценам, чтобы в первую очередь повысить спрос. Вырученные деньги можно использовать для финансирования мероприятия.

Решение осуществлять вход на мероприятие через кассу влечет за собой не только денежные поступления, но и определенные затраты, например на печатание билетов и их сбыт, контроль входа, ограждение территории и т. д. При определении цены на входные билеты необходимо принять во внимание соответствующее вознаграждение за их предварительную продажу; в случае отмены мероприятия устроитель, как правило, списывает эти затраты за свой счет.

Животрепещущая тема — цены на еду и напитки в связи с их качеством. Если установить слишком высокие цены, это сразу же вызовет «нервный тик», который надолго останется в воспоминаниях гостей. Особое внимание следует обратить на так называемые «раздутые цены» (например, порция пива за 3 евро). Иногда гораздо более приемлемые для посетителей цены окупаются для продавцов благодаря высокому товарообороту. За отдельную плату выдаются под залог многоразовые стаканы и другая посуда. Однако и здесь нельзя переборщить, поскольку взятый одновременно с продажей залог воспринимается как заметное повышение цены.

Тема залога должна быть рассмотрена отдельно. Здесь важны следующие моменты: где хранится залог? Достаточно ли мелких денег для возврата? В случае невозвращения многоразовых стаканов финансовый эффект может быть позитивным, поскольку сумма залога выше, чем действительная стоимость стакана. Интересное решение при возврате стаканов — предложение чего-либо (к примеру, плитки шоколада) за цену залога вместо выдачи наличных денег. Таким образом возникают дополнительный товарооборот и прибыль. Заготовку многоразовых стаканов осуществляет сервисная служба (например фирма *Cup Concept*, имеющая в разных уголках Германии многочисленные представительства).

Для определения ценовой политики целесообразно провести относительно простой анализ равномерного срединного среза (*break-even-analyse*, рис. 3.8), позволяющий рассчитать, какое количество еды, напитков и входных билетов и по какой цене следует продавать, чтобы покрыть расходы и добиться повышения доходности.

Пример: затраты на музыкальную программу, включая все дополнительные расходы, составляют 25 000 евро; если говорить упрощенно, должно быть продано не менее 1000 билетов по 25 евро, чтобы покрыть данные расходы. Осуществляя расчет, следует учитывать различные налоги на добавленную стоимость. В то время как входные билеты обычно облагаются 7 %-ным налогом на добавленную стоимость, НДС с гонораров исполнителей (включая заранее выплаченные деньги от предварительной продажи билетов) составляет уже 16 %. Отдельно стоят гонорары так называемых малых исполнителей, с которых НДС взимается в размере 7 %. Очень полезно использовать отдельные сценарии, чтобы проанализировать «хорошие» или «плохие» количества посетителей и поступлений. Рост доходов должен ожидать не только в случае очень оптимистических прогнозов относительно количества посетителей.

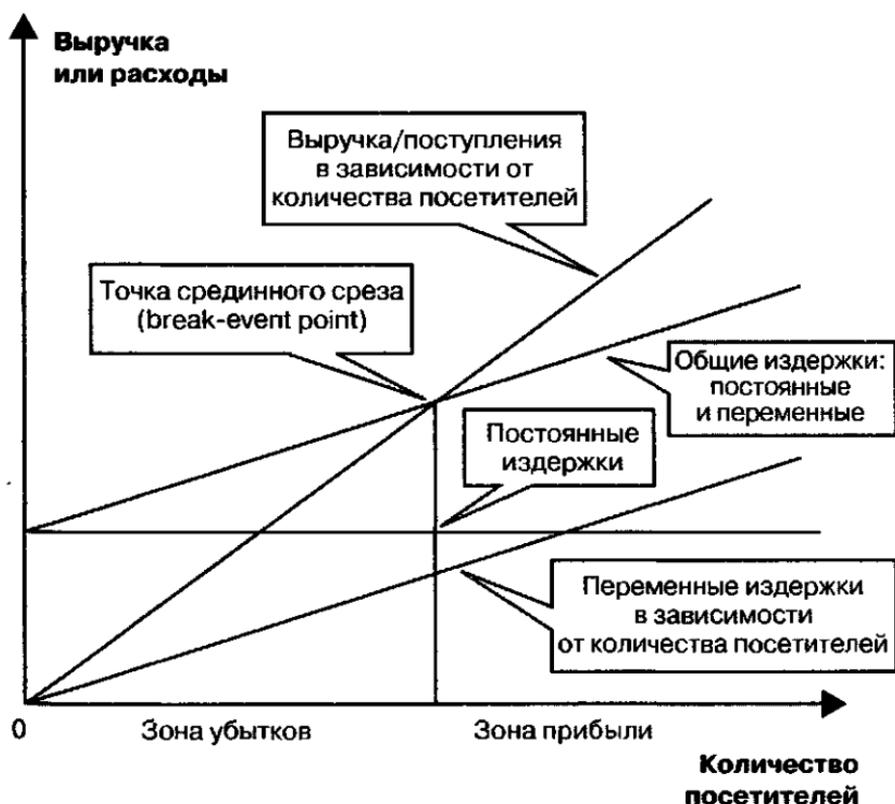


Рис. 3.8. Структура затрат и точка среднего среза

Наряду с поступлениями от продаж входных билетов очень важную роль играют поступления от системы общественного питания (см. также главу 4). Независимо от того, обеспечивается организация общепита собственными силами или перепоручается приглашенным кулинарам (что целесообразно на более крупных мероприятиях), 15–20 % общей суммы издержек на мероприятие могут быть покрыты поступлениями от продажи напитков и блюд.

3.4.4. Политика дистрибуции

В общем и целом здесь устанавливается, каким образом продукт поступает к потребителю, т. е. каковы пути сбыта и логистики. Поскольку *event* есть явление стационарное, в данном разделе речь пойдет о том, как «доставить» на *event* потребителей.

Важным фактором для *event*-мероприятия с оплачиваемым входом является организация продажи билетов. Здесь существует множество возможностей взаимодействия с отечественными партнерами, спонсорами (например, банками), использования Интернета или телефонной «горячей линии». Для небольших мероприятий возможна также продажа билетов исключительно на месте.

Выбор партнеров для продажи входных билетов, конечно же, зависит как от масштаба мероприятия, так и от определения места проведения согласно предпочтениям целевой группы. Для пространственно ограниченных, к примеру рамками одного города, целевых групп разумно будет привлечь местных партнеров и местные газеты. Туристические организации городов нередко предоставляют в распоряжение партнеров собственную сеть, опирающуюся на хорошее знание конъюнктуры рынка (статистики) и имеющую достаточное количество пунктов продаж надлежащего качества. Как правило, здесь предлагаются многочисленные концептуальные варианты распространения билетов; это могут быть, например, прямая рассылка (*direct-mail*) (при наличии соответствующей базы данных), включение мероприятия в собственные туристические программы и объявления, а также продажи и организация «горячих линий». Сюда же относятся возможности исследования конъюнктуры рынка посредством анализа продажи билетов или опросов посетителей после мероприятия.

При организации мероприятий, реализуемых в межрегиональном или национальном масштабе, рекомендуем обратиться к таким партнерам, как CTS Eventim AG (Гамбург) (www.eventim.de)

или Ovive AG (www.start.de). Служба распространения билетов Почтой Германии, напротив, свою работу прекратила. Упомянутые партнеры размещают в многочисленных СМИ сообщения о реализации билетов и рекламу мероприятий. Например, CTS Eventim задействует обширную сеть приблизительно из 1000 пунктов продаж, а Ovive — очень солидную сеть туристических бюро.

Конечно, все эти пути сбыта облагаются пошлинами, которые составляют примерно 10–15 % стоимости билетов. Одновременно существуют еще так называемые системные пошлины, размер которых лежит в пределах между 0,5 и 1 евро, а также расходы на использование программного обеспечения. Естественно, эти сборы могут изначально закладываться в стоимость билетов, т. е. перекладываться на посетителей. И все же окончательно сформированные цены далее должны анализироваться с точки зрения соотношения цена/качество мероприятия, а также на предмет «раздувания» цен. На покупателя возлагаются также сборы на пересылку входных билетов (почтовые сборы и пошлины за отправление могут достигать 5 евро).

Если мероприятие проводится в часто используемом специализированном центре, то, как правило, билеты реализуются через находящиеся в распоряжении данного центра каналы.

Во время турне часто продаются специальные комплексные билеты, которые приводятся в соответствие с конкретной билетной системой (например, CTS), т. е. индивидуальная информация к каждому мероприятию печатается на одних и тех же билетах. В случае так называемых оплаченных билетов, или билетов с зарезервированным местом, имеется возможность их индивидуального оформления, например размещения на них логотипа мероприятия. Дополнительно к региональным каналам они распространяются через межрегиональные сети продажи билетов и пользуются спросом у коллекционеров. Если истинным фанатам удастся перед мероприятием обменять в кассе комплексные билеты на «оплаченные», радости их нет предела.

3.4.5. Коммуникация

Решая вопрос коммуникации на больших мероприятиях, целесообразно подключать к этому рекламные агентства.

Диапазон услуг, предлагаемых ими при организации мероприятия, весьма широк. Для небольших мероприятий все рекламные

материалы могут быть в полном объеме подготовлены с помощью компьютера и цветного принтера. Начиная с определенного масштаба мероприятия к качеству предъявляются уже иные требования, удовлетворить которые в соответствующей мере способны специализированные агентства. В настоящем подразделе содержатся принципиальные рекомендации и практические указания для небольших мероприятий. В случае очень крупных мероприятий со сложными стратегиями коммуникации данный подраздел призван послужить импульсом к проведению с агентством необходимых профессиональных переговоров, чтобы совместно определить и задокументировать конкретные задачи и цели (так называемый краткий инструктаж).

Если информацию о мероприятии требуется донести отдельно до мужской или женской аудитории (прежде всего, если это мероприятие коммерческое), нужны особые рекламные меры. Вообще цель должна сводиться к тому, чтобы качество коммуникации соответствовало качеству мероприятия. Задача коммуникации состоит в том, чтобы информировать конкретные целевые группы о проведении мероприятия. Основой для стратегии коммуникации является определение целевых групп, рекламный бюджет и итоговый желаемый результат применительно к географическому охвату, количеству контактов, достижению известности, сбору от продажи билетов и т. д. При объемном коммуникативном пакете, содержащем микс из различных средств массовой информации и требующем разработки подробных медиастратегий, разумно дополнительно привлечь медиаагентство, которое осуществляло бы не только консультативную функцию, но и размещение заказов в СМИ (часто со скидкой). Данные о количестве контактов, посещаемости и соответствующем вознаграждении (из расчета на тысячу контактов) в медиастратегии могут быть расписаны очень подробно.

Воплощение в жизнь концепции мероприятия посредством осуществления коммуникации базируется на определении следующих моментов:

- название мероприятия, его логотип (и общий корпоративный дизайн (CD));
- вид мероприятия, его цель и целевая группа;
- устроитель, корпоративная идентификация (CI), бюджет;
- послылы, например в форме слогана, USP;
- общая информация о мероприятии.

Изображение логотипа и девиза может стать результатом «мозгового штурма» организаторов мероприятия либо достижением рекламного агентства. Логотип должен иметь высокую степень узнаваемости, притягательности и выразительности. Сообщение о мероприятии должно включать его содержание и информацию о месте и времени проведения. Чтобы идеи и концепции обратились в яркие тексты, изобразительный и звуковой материал, нужно составить для рекламного агентства краткое резюме и дать соответствующие указания. Эти указания включают следующую необходимую информацию:

- исходная ситуация (характеристика мероприятия и обстоятельств, характеристика целевой группы и рынка);
- постановка цели (что должно быть достигнуто посредством коммуникации, что следует сообщить о мероприятии);
- постановка задач (какие задачи должны быть реализованы; в чем суть поручения);
- бюджет (предельная величина вознаграждения агентства и затрат на осуществление коммуникации);
- расчет времени (что и когда должно быть готово).

Реклама должна распространяться активно и повсеместно. Эффект от рекламы с низкой интенсивностью, действующей вполсилы, может быть близким к нулю. Чтобы пробиться на нужный рынок, необходимо четко поставить, выразить и донести основные задачи. Единообразное визуальное представление мероприятия в «рекламных паузах» позволит вам рентабельно использовать денежные средства.

Далее рассмотрим по отдельности основные «кирпичики», из которых складывается коммуникация, а именно — реклама, продвижение и сбыт и связи с общественностью.

3.4.6. Реклама

Рекламные меры осуществляются сообразно цели мероприятия, его целевой группе и, конечно же, имеющемуся бюджету. Под рекламой имеется в виду целенаправленное использование на коммерческой основе средств массовой информации. Посредством этих СМИ намеченные целевые группы должны быть проинформированы о проведении *event*-мероприятия и мотивированы к участию в нем.

Концепция рекламы должна соответствовать характеру мероприятия. Так, показ мод с сотней VIP-гостей требует иной стратегии, нежели панк-рок-концерт.

Следует дать ответы на следующие вопросы: сколько контактов я намерен наладить с помощью рекламы и какого качества должны быть эти контакты? Какова площадь района проведения мероприятия? Какие виды рекламы наилучшим образом подходят для обращения к определенной мною целевой группе?

Наряду с данными ответами решающее значение имеют разработка календарного плана-графика и подключение к работе СМИ.

Часто используемым при проведении мероприятия рекламным элементом является афиша, воспроизводимая на постерах и флаерах. Принципиально она должна содержать следующее:

- eye catcher (нечто, бросающееся в глаза) — элемент, служащий для привлечения внимания; это может быть, например, логотип, яркое изображение и т. п.;
- слоган/заголовок — они также часто содержат логотип или eye catcher;
- краткая информация о мероприятии (программа, место проведения, дата, время); текст должен быть лаконичным и четко сформулированным;
- яркое представление уникального товарного предложения (USP) мероприятия;
- информация об организаторе (название организации, ее адрес);
- телефон «горячей линии», электронный адрес;
- представление спонсоров;
- при необходимости карта местности, где планируется проведение мероприятия (например, если сцены находятся в разных местах), включая описание подъездных путей.

Изобразительными средствами являются цвета, формы, типы шрифтов и общая подача. Стиль изображения указывает на корпоративную идентификацию. В нем визуально определяются такие факторы, как название, логотип, шрифт, краски и слоган. Разместить объявление можно в выходящих большими тиражами периодических изданиях, например в ежедневных газетах, специальных журналах, иллюстрированных журналах и т. д. Рекомендуются местные издания, в которых соответствующие целевые группы ищут информацию о возможных мероприятиях.

При выборе рекламного носителя важна, конечно же, целевая группа, которую необходимо охватить. Специфические целевые группы отчасти привлекаются флаерами, которые персонально вручаются представителям аналогичной группы на такого же рода мероприятии. Производство одного флаера обходится от 1 до

3 центов при тираже 10 000 экз. На распространение можно заложить в смету еще примерно 4–6 центов на флаер. При распространении рекомендуется обращаться персонально и передавать флаеры «лично в руки», чтобы пронаблюдать за реакцией. Если просто раскладывать флаеры или даже прикреплять их к лобовому стеклу автомобилей, пользы от этого будет немного. Односторонние флаеры можно использовать для целенаправленного обращения к потенциальным посетителям через команду распространителей. На них, как правило, приводится минимум информации по содержанию. Многостраничные проспекты призваны предоставить информацию о мероприятии во всех подробностях.

К сожалению, сохраняется определенная закономерность: поскольку известные исполнители достаточно востребованы, затраты на рекламу их выступления мизерные в сравнении с дорогостоящей раскруткой неизвестных артистов или с высокими рекламными издержками при плохой предварительной продаже билетов.

Для информационных объявлений используются все возможные форматы. Ежедневные газеты выделяют для них столбцы шириной 45 мм, на их использование можно будет рассчитывать и в дальнейшем. Стоимость однократного размещения рекламного объявления (1/4 полосы) в региональной ежедневной газете с тиражом 200 000 экз. (в цвете) составляет около 5000 евро. Другие периодические издания (например, иллюстрированные журналы) предлагают для рекламы целые полосы либо части полос (1/1; 1/4; 1/8).

Приведем некоторые приблизительные примеры расценок на публикацию объявлений в различных местных СМИ для города с населением в полмиллиона жителей:

- брошюра с информацией о мероприятиях «Город ночью» (тираж 50 000 экз.), 1/1 полосы, 4 цвета: 1000 евро;
- городской периодический иллюстрированный журнал (тираж около 17 000 экз.), 1/1 полосы, 4 цвета: 2000 евро;
- бесплатный городской иллюстрированный журнал (тираж 42 000 экз.), 1/4 полосы, 4 цвета: 1000 евро;
- бесплатная еженедельная газета (выходит по средам, общий тираж 280 000 экз.), 1/2 полосы: 8000 евро;
- ежедневная газета (тираж 2 000 000 экз.), 1/4 полосы: 5000 евро.

Дополнительные средства расходуются также на оформление и, при необходимости, на литографию.

Многие газеты и журналы предлагают размещение рекламы только в части тиража, т. е. с ограничением географического распространения.

Объявление может определять содержание прочих рекламных средств. Базисным элементом являются плакаты, рассчитанные на то, чтобы с первого взгляда усваивалась информация о мероприятии, а также срабатывала необходимая мотивация.

В зависимости от формата плаката и допустимого интерлиньяжа определяются размеры и количество текста и изобразительного материала. Плакаты с большой площадью поверхности (так называемые плакаты 18/1), размещаемые на рекламных шитах и тумбах для афиш и объявлений, изначально являются очень дорогой продукцией, а потому годятся скорее для самых значительных мероприятий или как средство коммуникации предприятий, производящих фирменные товары.

Постеры для музыкальных концертов часто состоят из самого ансамбля либо агентства по организации мероприятий (стоимость: примерно 0,3–0,5 евро за 1 экз.). При распространении (раздаче) постеров, во-первых, возможно дополнительно расклеивать плакаты в помещениях дискотек, кафе и клубов. Это обычно влечет за собой расходы на распространение (приблизительно 12,5 евро в час, т. е. в зависимости от мероприятия с привлечением от одного до трех распространителей затраты составляют 125–375 евро).

Далее, имеется возможность арендовать рекламные площади через Deutsche Städte-Medien GmbH (www.dsmedien.de). Продолжительность распространения в зависимости от носителя рекламы составляет, как правило, одну декаду (т. е. 10–11 дней). Расходы в конкретном городе в зависимости от региона составляют в среднем от 500 до 5000 евро за декаду. Следует обратить внимание на то, что во многих общественных местах и на частных территориях существует запрет на расклеивание объявлений. Стоимость производства плакатов и постеров может колебаться от 0,25 евро до многих евро за 1 экз. К этому также следует приплюсовать затраты на распространение.

Приведем некоторые приблизительные примеры затрат для города с населением в полмиллиона человек:

- ситилайты (рекламные конструкции с внутренней подсветкой), 1 неделя, 400 рекламных плоскостей: 25 000 евро;

- лайтборды («световые короба»), 14 дней, 25 рекламных плоскостей: 8000 евро;
- плакаты 18/1 (3,6 м × 2,6 м), 14 дней, 1000 рекламных плоскостей в городе и окрестностях (в радиусе около 50 км): 75 000 евро.

В связи с высокой стоимостью рекламных сообщений по радио и рекламных роликов на телевидении рекомендуется задействовать их для особо значительных мероприятий с соответствующим бюджетом. Общие расходы складываются здесь из затрат на производство и трансляцию. Множество региональных радиостанций позволяет целенаправленно охватить соответствующие регионы. Реклама на радио предлагается как дополнение к печати рекламных материалов. При организации мероприятий целесообразно сотрудничество с радиостанциями, причем время трансляции можно рассматривать как партнерский вклад (см. раздел 3.6). Производство простого рекламного радиосообщения стоит в среднем от 250 до 1000 евро. Расходы на трансляцию составляют, к примеру, для одной региональной радиостанции в городе с населением 550 000 чел., включая пригороды, приблизительно 150 евро за 30 секунд радиовещания. Производство простого рекламного сообщения для телевизионного канала обходится в среднем в сумму от 3000 до 5000 евро. Для очень претенциозных телевизионных рекламных роликов едва ли возможно установить верхнюю границу стоимости. Ввиду относительной сложности использования таких средств массовой информации, как радио и ТВ, рекомендуется задействовать информационное агентство или наладить сотрудничество с медиапартнером, чтобы разработать рациональный и эффективный медиаплан (календарный план-график, количество рекламных сообщений и т. д.), а также произвести необходимый анализ коммуникации с точки зрения достигаемых целей.

Все более важным и действенным средством информирования становится Интернет (см. раздел 3.10). Мероприятие может быть представлено на собственном веб-сайте компании либо на сайтах, посвященных мероприятиям. В дополнение к непосредственной рекламе можно осуществлять продажу билетов on-line и удовлетворять индивидуальные запросы. В зависимости от спроса на мероприятие хорошую услугу могут оказать послания через Интернет в форме писем. При организации концертов классической музыки или показов высокой моды к потенциальным клиентам можно целенаправленно обратиться с изысканно оформленными высококачественными посланиями с вложенными в них бланками заказа на входные билеты. Адреса можно выяс-

нить на основе документации по прошлогоднему мероприятию, в обществах по интересам (например, в меценатских кругах) либо в базе данных распространителей билетов и абонементов. Стоимость одного послания включает затраты на портфолио и релиз о мероприятии и находится в пределах 1–2 евро за письмо.

Рассмотрим конкретные примеры различных рекламных пакетов и рекламного бюджета мероприятий.

Частное торжество

Мероприятие:	Празднование 30-летия с холодными закусками, различными напитками и музыкой из собственной стереоустановки.
Целевая группа:	20 друзей.
Место, время:	Дома у юбиляра, после 20.00 часов.
Устроитель:	Ханс Мюстерманн.
Рекламные меры:	Приглашения в письменной форме с просьбой ответить. Вручение персонально в руки либо пересылка почтой.
Рекламные затраты:	Материалы, портфолио, время на составление и распространение приглашений.

Небольшое мероприятие — вечеринка

Мероприятие:	Студенческая вечеринка для будущих инженеров-экономистов. Живая музыка, DJ, пиво и коктейли; вход бесплатный.
Посыл/слоган:	«Здесь танцует живот».
Логотип, корпоративный дизайн:	Логотип высшего учебного заведения, на переднем плане — девушка, исполняющая танец живота.
event/USP:	Танцовщица, исполняющая танец живота; лучшая кухня кебабов в городе предоставила свои услуги.
Целевая группа:	Студенты, а также их друзья и знакомые.
Цель:	500 посетителей; прибыль: 500 евро.
Место, время:	Город, студенческая столовая, после 20.00 часов.
Рекламные меры:	Расклейка 30 плакатов формата А3 за две недели до мероприятия (10 — в институте, 20 — в студенческой пивной). Основная информация, содержащаяся в плакате: логотип, название, слоган/посыл, устроитель, место и время проведения, программа, ключевые моменты мероприятия, «Вход бесплатный».

- Рекламные расходы:** Рабочее время добровольных помощников, компьютер, принтер, бумага, легковой автомобиль.
- Мероприятие среднего масштаба: футбольный чемпионат**
- Мероприятие:** Чемпионат по футболу с участием сборных команд 10 городов региона продолжительностью два дня с праздничным шатром и живой музыкой.
- Посыл/слоган:** Любительский футбольный чемпионат города N.
- Логотип, корпоративный дизайн:** Логотип города.
- Основная польза:** Спорт (футбол), еда и напитки.
- Дополнительные преимущества/event/USP:** Час раздачи автографов Хансом Мюллером (знаменитый футболист).
- Целевая группа:** Футбольные болельщики из 10 городов, включая пригороды.
- Цель:** 8000 посетителей, прибыль: 5000 евро.
- Место проведения, дата, время:** Городской спорткомплекс; суббота и воскресенье, 16 (с 15.00 часов) и 17 (с 11.00 часов) сентября 2002 г.
- Рекламные меры:** 300 плакатов формата A0, печать в 4 краски (около 500 евро), распространение за 4 недели до начала турнира; 10 000 флаеров, печать в 4 краски (1500 евро), распространение за 1–2 недели до начала чемпионата; затраты на распространение флаеров и плакатов — 4 человека, 2 вечера (ок. 500 евро); серия объявлений в местных газетах за 4 и 2 недели до начала чемпионата и в первый день мероприятия совместно со спонсорами и местными жителями, выступившими в качестве партнеров (расходы: около 2500 евро).
- Рекламные расходы:** Около 5500 евро.
- Мероприятие среднего масштаба: рок-концерт**
- Мероприятие:** Музыкальный концерт с участием рок-группы «No-name» и двух групп на «разогреве» — «No-name 2» и «No-name 3».
- Посыл/слоган:** «Наконец-то снова в городе, с новым CD».
- Логотип, корпоративный дизайн:** Логотип популярного CD группы или официальный гастрольный плакат с датами концертов в данном городе.

Основная польза:	Живая музыка, еда и напитки.
Дополнительные преимущества/ <i>event/USP</i> :	Единственный концерт в Северной Германии, где каждый посетитель перед концертом получил в подарок миниатюрную настольную лампочку.
Целевая группа:	Фанаты музыкального стиля хард-рок в возрасте 16–29 лет, живущие в городе и пригородах в радиусе около 50 км.
Цель:	2000 посетителей, прибыль: от 2500 до 5000 евро.
Место проведения, дата, время:	Клуб живой музыки «Music-Hall», 21 июля 2001 г. (с 20.00 часов, зал открыт с 19.00 часов).
Рекламные меры:	1000 постеров, изготовленных агентством по организации мероприятий (стоимость около 0,5 центов за экземпляр, итого: 500 евро). Распространение «лично в руки» в пивных, реклама в подземных переходах — за 12 дней до мероприятия силами Deutsche Städte-Medien GmbH (расходы: около 2000 евро). 20 000 флаеров (производство обошлось в 3 цента за 1 флаер, итого: 600 евро); распространение на дискотеках и перед матчем Бундес-лиги (5 центов за флаер, итого: 1000 евро). Два объявления в городском иллюстрированном журнале — каждое по 1000 евро, итого: 2000 евро. Радиотрансляция 50 рекламных объявлений по 20 секунд. Производственные затраты: 500 евро. Расходы на радиорекламу возложила на себя региональная радиостанция, выступившая в роли партнера.
Расходы на рекламу:	7500 евро.

Крупное мероприятие под открытым небом: рок-фестиваль

Мероприятие:	Трехдневный фестиваль под открытым небом с 15 000 посетителей.
Название:	Рок-фестиваль «Долина примусов».
Посыл/слоган:	«Долина примусов» все переварит».
Логотип, корпоративный дизайн:	Белая гитара, с намеком на процесс варки, на красном фоне.
Основная польза:	Живая музыка с участием 10 рок-групп из близлежащих населенных пунктов.

Дополнительные преимущества/ <i>event/USP</i> :	Две «звезды» международного уровня; «освежающий душ» (обливание фанатов холодной водой); кемпинг с удобствами (душ); охраняемая велосипедная стоянка и т. д.
Целевая группа:	Фанаты рок-музыки в возрасте 16–30 лет.
Цель:	15 000 посетителей; прибыль: 30 000 евро.
Рекламные меры:	Серия объявлений в газетах, в городских иллюстрированных журналах, в специальных журналах — 25 000 евро; новое средство информирования — Интернет — за 6 месяцев около 5000 евро. Реклама на плакатах и ситилайтах — 10 000 евро. Реклама на радио (200 сообщений по 75 евро, итого: 15 000 евро; количество сообщений бесплатно было продублировано медиапартнерами). Издание журнала с программой (3000 евро). E-mail-сообщения посетителям прошлогоднего фестиваля (2000 евро).
Рекламные расходы:	Около 70 000 евро.

3.4.7. Продвижение сбыта

Продвижение сбыта и реклама мероприятий благодаря их переходящему характеру стоят близко друг к другу. Под продвижением имеются в виду краткосрочные действия по сбыту мероприятия.

Продвижение мероприятия может осуществляться, например, командой промоутеров, распространяющей флаеры на данный *event* на предшествующих ему аналогичных мероприятиях.

Если обнаруживается, что предварительная продажа билетов идет плохо, могут быть предприняты дополнительные меры, такие, как скидки на билеты или скидки для определенных групп посетителей либо целевых групп. Примером могут послужить акции, осуществленные в рамках выставки *Expo*, такие, как льготные билеты на посещение в вечернее время, семейные билеты со скидкой, комбинированные билеты на выставку и проезд по железной дороге и т. д.

Такого рода действия должны быть тщательно продуманы, поскольку, посетители, купившие билеты на ранней стадии подготовки за более высокую цену, могут оказаться раздосадованными. К тому же, если цены снизить, при нормализации спроса бывает очень трудно вновь подтянуть их на «нормальный» уровень.

Уже упоминавшиеся ранее комбинированные пакеты услуг, содержащие наряду с входными билетами дополнительные удобства, такие как «бесплатный проезд» на поезде, имеют то преимущество, что в данной связи непосредственное сопоставление цен часто бывает затруднено, т. е. клиент, купивший билет по «нормальной» цене, в случае последующего введения скидок не сразу вычислит, что попал впросак.

Все большую роль в проведении мероприятий или на выступлениях исполнителей играет продажа сувенирной продукции. Значимость ее повышается, если в случае данного мероприятия речь действительно идет о бренде или выступающая звезда тоже становится брендом. Важен не только рекламный характер сувениров, но и целевые поступления от их продажи. Простейшими и «выгоднейшими» сувенирами могут быть многоразовые дорожные стаканы из пластмассы. За 1–2 евро невозвращенных залоговых денег такой стакан с удовольствием может быть прихвачен с собой как память о мероприятии или как объект для коллекционирования, а может быть, просто снова найдет себе применение уже дома. Разница между ценой производства и залоговым взносом может, с одной стороны, покрыть расходы на мытье, хранение и транспортировку возвратной посуды, но также может означать дополнительные затраты времени. Конечно, важно, чтобы стаканы были привлекательно оформлены. Следует учитывать и то, оформляются они сугубо для конкретного мероприятия (с указанием места проведения и даты) или для последующих мероприятий тоже (например, без указания года). Чтобы стакан «прихватывали с собой» на ура, на нем лучше всего поместить фото исполнителя. Другими подходящими сувенирами являются постеры и футболки. Если музыканты выступают с гастрольями, значит, они уже передали права на использование своих изображений менеджменту группы, а значит, региональный устроитель в данных доходах поучаствовать не сможет. В связи с продажами такого рода продукции следует четко проконтролировать юридические аспекты, т. е. нужно непременно выяснить, согласны ли исполнители с этими продажами и если согласны, то за какое вознаграждение.

3.4.8. Работа с общественностью

Работа с общественностью (ее еще называют public relations, PR) включает действия, которые, как правило, косвенно «продают»

event; в ходе этих действий об *event* информируется общественность (см. также «Контрольные таблицы»). *Event* может быть частью работы с общественностью для фирмы или частью коммуникации для бренда. Разумеется, PR для *event*, для организации — организатора *event* или для *event*-агентства отнюдь не то же самое, что правильно задуманная в связи с *event* PR-акция для некой фирмы или бренда.

Целевыми группами при работе с общественностью в числе прочих могут быть: потенциальные посетители или целевые группы; представители СМИ; отдельные сотрудники (поскольку мероприятие планируется предприятием); возможно, лица, принимающие решения (в рамках организации, устраивающей мероприятие, а также в органах власти); выдающиеся общественные деятели (VIP).

К PR часто относятся с пренебрежением, недооценивая его значение и воздействие. PR может быть весьма выгодным с точки зрения затрат, а иногда и вообще бесплатным инструментом, который порождает высокую посещаемость. Важно установить, для каких СМИ *event* представляет интерес, т. е. где пересекаются целевые группы того или иного средства массовой информации и мероприятия. Следует делать различие между журналами для специалистов и журналами для широкого круга читателей. Объявления должны преподноситься средством массовой информации в удобоваримом виде — в форме газетно-журнальных статей с использованием фото- и видеоматериалов, писем в печатные издания или пресс-конференций. Целесообразность проведения пресс-конференции зависит от масштаба и степени исключительности *event*-мероприятия. Часто бывает необходимо точно рассчитать, когда у СМИ появится возможность и место для сообщения. Через СМИ успешно проводятся лотереи, в которых разыгрываются билеты на мероприятия и товары мерчендайзинга. Радиостанции охотно включают информацию о проведении мероприятия в сводку новостей, а если есть возможность, предоставляют слушателям дополнительные преимущества, например розыгрыш билетов. Дневная трансляция радиоинтервью с исполнителями, которым предстоит выступить вечером, способна помочь распродать оставшиеся билеты.

Печатные издания и радиостанции часто даже выражают благодарность за предоставление информации о мероприятии, которая включается в соответствующую рубрику или сводку («Досуг»).

В зависимости от вида мероприятия к публикации редакционных статей о нем могут привлекаться межрегиональные специализированные периодические издания (например, иллюстрированные журналы по музыке, спортивные газеты и т. д.).

Следует обратить внимание на обслуживание представителей прессы до, во время и по окончании мероприятия, на предоставление им сопровождающих, выделение мест в зоне для зрителей с соответствующим техническим оборудованием. Для прессы очень важны поводы для написания статей, интересные сюжеты, «жареные» факты и т. п. Точкой пересечения всеобщих интересов может стать звездный гость или спонсор, а также региональная подписка на популярное издание. СМИ также могут быть успешно причислены к спонсорам, что способствует объединению их действий с рекламными акциями.

В рамках PR важны усилия, направленные на создание позитивного настроения у общественности, имеющей отношение к мероприятию. Здесь необходимо ответить на следующие вопросы: кого позитивно или негативно касается это мероприятие? Интересы каких групп затрагиваются? Какие из этих групп имеют вес в данном регионе? Доставляет ли мероприятие неудобства местным жителям (шум, пробки на дорогах, проблемы с парковкой)?

Рекомендуется заблаговременно привлекать к сотрудничеству жителей путем созыва собраний, распространения флаеров или информационных писем с сообщениями о мероприятии, назначения партнеров по контактам на случай возникновения проблем, поступления вопросов, жалоб и т. п. Целесообразно делать местным жителям небольшие символические подарки, например в виде бесплатного талона на напиток.

Работа с общественностью должна также охватывать сотрудников организации-устроителя. Если объединение или фирма организует *event*-мероприятие; естественно, что собственные их сотрудники в первую очередь окажутся ценными распространителями информации, способствующей позитивному восприятию *event* во внешнем мире.

Однако и по окончании мероприятия PR не заканчивается. Выражение признательности и благодарности помощникам и местным жителям в связи с удавшимся мероприятием может заложить основу успеха для следующего *event*.

В рамках работы с общественностью нужно особое внимание уделять выразителям общественного мнения и авторитетным лицам

из сфер экономики, политики и культуры (см. «Контрольные таблицы»). Во-первых, данный круг лиц может посодействовать тому, чтобы мероприятие легче «продалось», поскольку в своей среде и у себя дома «властителям дум» легче найти общий язык с населением. Во-вторых, участие данных VIP-персон в *event* подогревает интерес к мероприятию у средств массовой информации. Разумеется, столь достойные люди требуют к себе подобающего обращения. Решать вопрос о привлечении к участию желательных VIP-персон могут соответствующие агентства. Для начала следует попытаться пригласить этих важных лиц бесплатно. Это действует в тех случаях, когда мероприятие затрагивает интересы VIP-гостей или оказывается для них выгодным (например, общение с известным собеседником, если это его бенефис, позитивно сказывается на имидже VIP-гостя). Однако все же «звездного» гостя целесообразнее ангажировать за вознаграждение.

Важно соблюсти разумный верхний предел удовлетворения спроса этих почетных гостей на особые автостоянки, отдельные входы и обособленные зрительские зоны, а также на соответствующую еду и напитки. Имеет смысл объединить спонсоров и их VIP-гостей с VIP-гостями от общественности. И все же VIP неизбежно означает еще и ограничение на обозримую численность таких лиц. VIP-персоны охотно используют так называемые «ламинаты», т. е. специальные заламинированные пропуска, которые уже издавна дают знать: этот гость особенный. Такие пропуска не только представительны на вид, но прежде всего необходимы для контроля входа сотрудниками безопасности.

3.4.9. Внутренний маркетинг

Маркетинг для сферы услуг наряду с уже названными четырьмя или пятью инструментами / сферами деятельности может быть дополнен также так называемым внутренним маркетингом, означающим действия по обучению и мотивированию сотрудников предприятия сферы обслуживания (т. е. при подготовке *event*-мероприятия — организаторов и всех участвующих). Кроме того, может быть добавлен инструмент «интерактивного маркетинга» — взаимодействие между сотрудниками и организаторами и клиентами или посетителями.

«Перепоручение» *event* означает, что недостаточно создать продукт *event*: гораздо больший объем работ возлагается на сотрудников и лиц, работающих с клиентами или целевыми группами,

от которых требуется проявить менталитет обслуживающего персонала. По большому счету это означает доброжелательность, оперативность и высокое качество обслуживания с момента входа посетителей (например, в гардеробе), в обслуживании в системе общественного питания и во всем остальном — вплоть до выхода людей под радушное «большое спасибо за ваше посещение». Эта сама собой разумеющаяся манера общения на практике часто терпит неудачу из-за отсутствия опыта и недостаточной интуиции в отношении желаний и потребностей посетителей. Поэтому, в зависимости от масштаба мероприятия, необходимо организовать обучение и курсы повышения квалификации, где будет наглядно разъяснено высокое значение качества предоставляемых услуг. Средством для достижения цели может стать организация для сотрудников посещения аналогичного *event*-мероприятия и его последующее совместное обсуждение.

3.5. Спонсирование

Одним из важнейших инструментов в связи с мероприятиями является поиск спонсоров, а также сотрудничество со спонсорами (см. «Контрольные таблицы»). Здесь также могут быть допущены серьезные ошибки.

Во-первых, спонсирование может быть использовано как инструмент коммуникации для собственного мероприятия, т. е. собственное мероприятие выступает как спонсор (рис. 3.10). И все же спонсирование обыкновенно означает, что некто третий использует мероприятие как часть своей коммуникации. Спонсирование — это дополнительный инструмент общей коммуникации на базе спонсорских средств (рис. 3.9). Как правило, спонсор вносит не только денежный, но и имущественный вклад или содействует в оказании услуг — с тем условием, что спонсируемые окажут ему ответную услугу (чаще всего это достижение коммуникации). Таким образом, спонсирование означает планирование, организацию, проведение и контроль действий, которые путем предоставления денежных, имущественных средств и содействия в оказании услуг связаны с поддержкой организаций спортивной, культурной или социальной сферы или мероприятий данной направленности.

3.5.1. *Event*-спонсирование

В рамках данного подраздела речь пойдет о том, как использовать спонсирование, чтобы финансировать мероприятие, разно-

образить программу, а также через коммуникацию спонсоров получить «дополнительные» услуги, касающиеся продаж и рекламы. Здесь могут оказаться полезными личные связи с потенциальными спонсорами. Поэтому имеет смысл поискать в кругу организаторов мероприятий уже устоявшиеся контакты и использовать их в собственных целях.

Решительно важно с самого начала уяснить для себя, что спонсирование должно быть сотрудничеством в рамках партнерства. Спонсирование базируется на принципе оказания услуг ради получения ответных услуг.

Прежде чем искать спонсоров, нужно определить, что должно или может быть предложено потенциальному спонсору. При этом необходимо поставить себя на его место. Что он с этого будет иметь? Добьется ли привлечения собственной целевой группы? Хороший спонсор способен не только оказать *event*-мероприятию финансовое содействие, но и содержательно обогатить *event* и повысить его значимость.

Под понятием спонсирования многие устроители мероприятий (и спонсоры) в первую очередь имеют в виду логотип на плакате. На практике в конечном итоге возникает плакат с указанием множества спонсоров. Это так называемое «кладбище спонсоров» зачастую не приносит пользы ни самим спонсорам, ни организаторам мероприятия. Поэтому не следует слишком преувеличивать значение вносимой спонсором лепты.

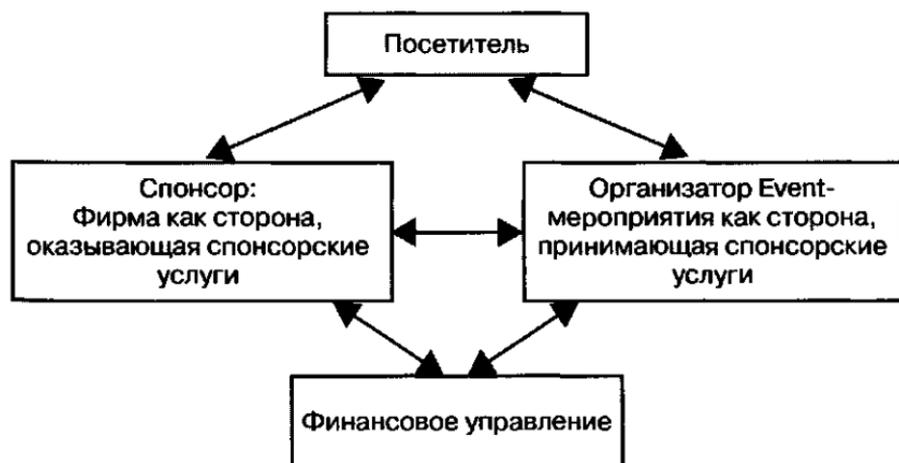


Рис. 3.9. Типичные взаимоотношения в *event*-спонсировании

Для подлинного непосредственного спонсирования важно найти партнера, который впишется в общую концепцию и помимо денег предложит *event*-мероприятию дополнительные преимущества. Посетители *event*-мероприятия в большинстве своем скорее запомнят именно такие дополнительные эффекты, нежели логотип и баннеры спонсоров. Так, спонсоры могут поспособствовать приданию мероприятию законченного вида посредством обустройства площадок для велосипедов или организации обслуживания детей, распространения полезных рекламных сувениров (биноклей, настольных лампочек и т. п.) или включения в программу дополнительных пунктов.

Установление тесных контактов с некоммерческими партнерами (местные группы межрегиональных организаций, таких, как BUND, ADFC, местные организации и общества, детские учреждения и т. д.) также может дополнить и разнообразить мероприятие. Сюда же относятся предприятия, которые, не будучи спонсорами, тем не менее оказывают мероприятию поддержку и вносят разнообразие.

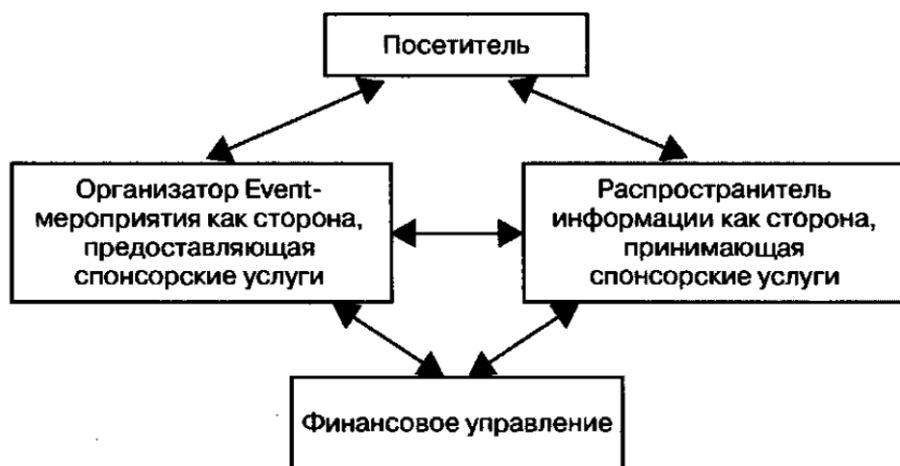


Рис. 3.10. Организатор мероприятия в качестве спонсора

От спонсирования, конечно же, следует отличать пожертвования, или меценатство. Здесь во многих случаях речь идет о том, чтобы подчеркнуть идею отсутствия стремления получить конкретную ответную услугу.

3.5.2. Взаимное оказание услуг

В спонсировании должна соблюдаться пропорция между оказанными и ответными услугами. Чтобы составить список возможных спонсоров, необходимо ответить на следующие вопросы.

- Какие целевые группы имеет *event*, какие спонсоры заинтересованы в данных целевых группах (например, спортивное мероприятие — производитель фирменных спортивных товаров)?
- Какие бренды/фирмы соответствуют *event* или имиджу *event*?
- Какие бренды могут разнообразить *event*?
- Какие предприятия с какими брендами находятся в регионе?
- Какие предприятия/бренды принципиально заинтересованы в спонсировании или располагают бюджетом для спонсирования?
- С какими предприятиями уже установлены контакты?

Идеальными являются многолетние партнерства при повторяющихся мероприятиях. В таких случаях возможно заключение договоров на долгие годы, дающее обеим сторонам гарантии в плановом порядке. Плюс к этому партнерство развивается, возникает эффект обретения новых навыков.

После того как будут получены ответы на поставленные вопросы, необходимо разработать схему: какие услуги и за какое вознаграждение могут быть оказаны.

Направлять спонсорам предложения, в которых не содержится конкретной заявки на требуемые услуги (сумма в евро), не имеет никакого смысла. (Кто же покупает продукты, не зная цены?) В объявлении конкретных цен как раз и обнаруживается осознание *event* как продукта.

Следует иметь в виду, что на столе у потенциальных спонсоров уже лежит немалое количество заманчивых предложений. Предложения без указания вознаграждения означают лишнюю работу по необходимому уточнению открытых вопросов.

Важными являются индивидуальные предложения, которые подстраиваются под спонсора, например содержат различные категории или пакеты услуг. О датах и фактах, касающихся проведения мероприятия, следует высказываться реалистично или, скорее, осторожно, — прежде всего, в случае, если мероприятие устраивается впервые. Полезными могут оказаться различные сценарии, например, численности посетителей в зависимости от погоды (от x до y посетителей). Если заявленные цифры очевидно приукрашены (например, удвоена действительная численность по-

сетителей), возможно, один-единственный раз заполучить спонсора удастся. Но с повторным мероприятием этот спонсор уже не будет иметь дела. К тому же такого рода информация в среде потенциальных спонсоров быстро передается огласке. Поэтому можем дать совет: партнерское сотрудничество нужно основывать только на реальных цифрах и ожиданиях.

3.5.3. Образец предложения спонсору

Ниже сформулирован примерный пакет. Предложение сводится к основному спонсированию мероприятия. Для презентации важно иметь обоснование, выполненное на высоком уровне, с качественными видео-, фото- и другими приложениями. Обоснование для презентации может быть дополнительно представлено на CD-ROM.

Предложение предваряется титульным листом (как минимум содержащим заголовок), на котором потенциальный спонсор уже обнаруживает себя: «Спонсор «Имярек» представляет III Музыкальный фестиваль в городе N». Содержание предложения подразделяется на разделы о концепции мероприятия, оказании услуг и получении ответных услуг.

Введение

Здесь дается краткая характеристика мероприятия, его организатора и поясняется, почему к спонсору обращаются с предложением и какие преимущества он будет иметь как спонсор. Здесь же называются приблизительные сроки проведения. Следует отличать плановые показатели от рекомендуемых параметров, выводимых на основании данных предыдущего мероприятия. Если мероприятие проводится впервые, для сравнения целесообразно использовать численные показатели аналогичных мероприятий других организаторов.

Концепция мероприятия

Здесь представлена подробная информация о мероприятии:

- сведения о месте проведения мероприятия, дате проведения, продолжительности и т. д.;
- вид мероприятия, программа (выступление музыкальных ансамблей), характеристика, ход мероприятия (запуск посетителей, окончание программы) и т. д.;
- другие сведения о мероприятии: платный или бесплатный вход, вид еды и напитков, услуги (места на автостоянке, палаточ-

- ный лагерь и т. д.), если необходимо — инвестиции устроителя в программу и продажи;
- данные о регионе проведения мероприятия (покупательная способность населения и т. д.);
 - количество посетителей, распределение посетителей по дням и часам;
 - целевые группы (прежде всего важны указания на возраст и пол, дополненные данными об образовании, доходах, покупательной способности);
 - концепция коммуникаций, включая вид, количество, контакты, диапазон охвата, инвестиции (ТВ, радио, печать, плакаты, Интернет и т. д.);
 - медиапартнер;
 - запланированные контакты с СМИ;
 - показатели товарооборота (например, пивоваренная компания должна привести сведения о запланированной продаже пива).

Кстати, могут оказаться полезными фото- и видеоматериалы, сообщения о мероприятии в прессе, а также планы и наброски с места действия, включая представление площадей, предназначенных для размещения рекламных объявлений.

Предлагаемые спонсору услуги

Ответные услуги организатора мероприятия могут сводиться к следующему.

- Упоминание спонсора «Имярек» в качестве основного спонсора с использованием лозунга «Имярек» представляет:».
- Упоминание имени и/или логотипа спонсора во всех рекламных средствах в ряду сведений о медиасодействии (название рекламного средства, количество плакатов, флаеров, входных билетов, проспектов, каталогов, сообщений, объявлений в газетах с соответствующей численностью установленных контактов, на телевидении, радио и т. д.). Примечание: в идеале прилагаются уже оформленные рекламные средства, в которых ясно отражены вид и формат представления данного спонсора, а также его соотношение с представлением других спонсоров. Полезным может быть соблюдение пропорций, выраженных в процентах, например: размер шрифта, которым печатается наименование следующего по значимости спонсора, составляет максимум 50 % от размера шрифта, используемого для представления основного спонсора.

- Право на представление бренда на *event*-мероприятии или в местности, где это мероприятие проводится, в установленном объеме (здесь необходима подробная разработка возможностей самой рекламы, а также рекламных площадей), включая возможность представления на мониторах, сцене, заборах, с использованием увеличенных фотоснимков, изображений на одежде персонала и т. п. Здесь также могут регулироваться процентные отношения представленности между спонсорами.
- Предоставление спонсору эксклюзивных прав на сбыт продукции. Например, в области пивоварения это исключительное право на продажу пива в разлив и на рекламирование своей продукции (т. е. в месте проведения мероприятия и его окрестностях не может находиться реклама других производителей пива). Примечание: если мероприятие проводится в арендуемом зале или на стадионе, в первую очередь нужно выяснить, насколько устроитель в состоянии передать такие права, т. е. насколько возможно арендовать зал без имеющихся в нем атрибутов сторонней рекламы.
- Возможности продвижения продукции на *event*-мероприятии: спонсор вправе организовать собственную торговую точку, задействовать команду продвижения и осуществлять продажу своих товаров.
- Возможность использования преимуществ, предоставляемых *event*, при осуществлении спонсором коммуникативных мер, например в форме торгового продвижения продукции спонсора (продвижение «в нагрузку» — с упоминанием мероприятия на товарах спонсора) или путем включения мероприятия в обычную коммуникацию спонсора (в той мере, в какой это для него желательно).
- Подключение спонсора к связанной с *event* работе с общественностью путем сообщений в СМИ (ежедневные и еженедельные газеты, общенациональные телевизионные каналы), а также лотерейных розыгрышей по радио.
- Определенное количество контрамарок, почетных приглашений и VIP-билетов, включающих ресторанное обслуживание.
- Личные встречи с исполнителями, проведение закулисных переговоров и т. д.
- Заявка на медиапартнера, дополнительные услуги со стороны медиапартнера.
- Обустройство VIP-лож, возможность обслуживания для клиентов спонсора, особо выделенные стоянки для автомобилей.

Ответные услуги спонсора

Ожидаемые взамен действия со стороны спонсора должны быть расписаны абсолютно точно и в полном объеме, со всеми зависимостями и критериями (количество посетителей, особенности проведения).

- Размер спонсорского вклада (состоящий из фиксированной постоянной суммы и, при известных обстоятельствах, из переменной части суммы, например в зависимости от численности посетителей).
- Способы осуществления платежей, включая (в ряде случаев) вид первого взноса (задатка), дальнейшие внесения платежей, указания относительно сроков действия договора, способы заключения договоров (кто подписывает договор), документация на НДС и т. д.
- Дополнительное содействие (например, действие по осуществлению коммуникации со стороны спонсора или участие в форме предоставления бесплатных товаров от спонсора).
- Важно: предложение заканчивается сообщением дополнительной информации. Здесь должны быть оговорены условия возможных дополнительных платежей со стороны спонсора (например, плата за установку флагов и баннеров в районе проведения мероприятия), приведены ограничения по срокам принятия решения, т. е. о том, как долго будет оставаться в силе данное предложение или до какого времени должно быть принято решение.

Исходя из принципов данного предложения об основном спонсировании можно сформулировать аналогичные предложения о спонсировании отдельных составляющих *event*. Наряду с основным может быть предложено спонсирование по частям. Здесь имя спонсора включается в список лиц, задействованных в мероприятии. Состав спонсоров должен быть тщательно продуман. Конкурирующие предприятия не могут быть заняты в одном и том же мероприятии, а вот привлечение сотрудничающих друг с другом фирм, напротив, весьма целесообразно.

Соответственно значимости спонсора, работу с ним в период как до начала мероприятия, так и в процессе и по окончании мероприятия должен осуществлять специально назначенный ответственный сотрудник. К выполнению этим сотрудником его функций предъявляются очень высокие требования. Мало того, что он должен использовать все возможности, чтобы удовлетворять пожелания спонсора и координировать интересы различных спон-

соров, он обязан заботиться еще и о том, чтобы это не противоречило характеру мероприятия. Очень важно не допустить, чтобы спонсор на мероприятии доминировал, поскольку это может вызвать соответствующую негативную реакцию посетителей.

Исходя из прошлого опыта, на крупных мероприятиях, таких как музыкальные фестивали, хорошо себя зарекомендовало сотрудничество с одним спонсором из сферы производства потребительских товаров и с одним или несколькими медиапартнерами. Но, если мероприятий такого масштаба совсем немного, можно перенести основные принципы и составляющие спонсирования и на мероприятия помельче.

Медиапартнер предоставляет в распоряжение организаторов *event* рекламное время или оказывает им другие рекламные услуги. Тем самым он использует *event* для повышения своей известности в определенных целевых группах. Спонсор задействует представителей СМИ в собственных интересах, благодаря чему, наряду с традиционной рекламной кампанией, он привлекает всеобщее внимание к своим действиям как спонсора.

При хорошем сотрудничестве услуги спонсора сводятся не только к вложению денег, но и к дополнительным действиям, например рекламного характера. Очень успешным может оказаться такое партнерство, при котором *event* становится составной частью собственного маркетинг-микса спонсора (см. раздел 3.7).

Наряду с рекламированием мероприятия или участия в нем спонсора в традиционную рекламную кампанию спонсора могут быть включены печатные объявления, интернет-сайты, акции по продвижению и программы обязательств перед клиентами. В рамках промоушн-акций спонсора могут разыгрываться в лотерею входные билеты на мероприятие. Спонсор использует атмосферу эмоционального подъема, характерную для *event*, чтобы сделаться ближе к своим клиентам. Этому способствуют так называемые VIP-treatments, т. е. предоставление спонсору особых услуг, недоступных простым посетителям. Например, «meet and greet» («встречи и приветствия») с известными исполнителями, проведение переговоров за кулисами и т. д. Сотрудники спонсора представляют интерес с точки зрения реализации входных билетов. Спонсор может содействовать своим работникам в приобретении билетов по льготным ценам.

Сотрудничество с медиапартнерами может быть осложнено в случае, если *event*-мероприятие проводится впервые или его успех вызывает сомнение. В стартовой фазе медиапартнеры при такой си-

туации предпочитают воздерживаться от дополнительных услуг, таких, как бесплатные рекламные сообщения по радио, все затраты здесь должен брать на себя устроитель. Если же впоследствии выясняется, что мероприятие просто обречено на успех, то потенциальные медиапартнеры — теперь уже добровольно — на ходу заскакивают в трогаящийся поезд с соответствующим пакетом предлагаемых услуг.

Наряду со спонсированием к проведению мероприятия можно привлечь средства культурной общественности городов и муниципальных образований. Как правило, деньги культурного ведомства предназначены для того, чтобы проводить в регионе эффективные зрелищные мероприятия. Возможности здесь весьма и весьма различаются от города к городу. Обыкновенно круг мероприятий, достойных материальной поддержки, ограничен, либо в отношении таких мероприятий имеются строгие критерии с точки зрения экономических факторов (прибыльности и т. п.). Наряду с финансированием помощь города зачастую выражается в форме бесплатной или льготной аренды зала. К этому можно также прибавить консультационные услуги или содействие в сфере продаж. Компетентные ведомства или учреждения отчасти возлагают на себя спонсорские функции. Соответствующая информация содержится на сайте города или его культурного ведомства.

В заключение следует отметить, что предлагаемые спонсору условия поддержки мероприятия должны быть возможны или допустимы с юридической точки зрения. В частности, при заключении договора с исполнителями или их менеджерами необходимо заранее выяснить, каких спонсоров они согласны признать и в какой мере данные спонсоры вправе упоминать, наряду с мероприятием, свое участие в выступлении исполнителей и использовать их изображения. В случае значительных или критических (с финансовой и юридической точки зрения) действий по спонсированию рекомендуется составлять договор со спонсором через адвоката.

3.6. Организация *event*

3.6.1. Планирование маркетинга

Прилагаемые к настоящей книге контрольные таблицы являются действенным инструментом для управления и контроля успешности проводимой работы. Как упоминалось в начале, в ос-

новании стратегии успеха заложена постановка целей, которых необходимо достичь. Это предполагает непрерывное осуществление на протяжении всего процесса — до, по мере проведения и по окончании мероприятия — проверки, перепроверки и контроля достигаемых результатов. Наряду со всеми критериями, подлежащими измерению, должно быть установлено распределение времени и ответственности. Поскольку мероприятие является единственным в своем роде, исключительным, допущенные при его проведении ошибки исправить уже не удастся (прошло так прошло). Несмотря на это, поставленные изначально цели пересматриваются и по завершении мероприятия, с тем чтобы внести необходимые изменения в подготовку повторного мероприятия в следующем году.

Вспомогательным инструментом может послужить четкая «прокрутка» хода мероприятия с позиции посетителей.

- Как посетители узнают о мероприятии?
- Как приезжают посетители?
- Какие необходимы автостоянки и дорожные знаки?
- Как посетители добираются от автостоянки до своего зрительского места?
- Пользуются ли посетители гардеробом?
- Каким образом и в какое время посетители могут утолить голод и жажду?
- Когда начинается программа, когда она заканчивается и какие перерывы должны быть установлены?
- Как осуществляется отъезд посетителей по окончании мероприятия?

3.6.2. Регулирование маркетинга (контроллинг)

Под контролем обыкновенно понимают сравнение того, что должно быть, с тем, что есть на самом деле. Понятие *controlling* включает не только контроль, но и планирование цели, контроль достижения цели, а также осуществляемое на их основе управление факторами успеха и оптимизацию работы.

3.6.2.1. Контроль

Для успешного контроллинга важны определение и обретение необходимой информации, дающей возможность производить оценку актуальных на данный момент ситуаций (где мы находимся?).

- Какие запланированы цели и способы их достижения?
- Где мы находимся? Каким образом возникают отклонения?
- Какие меры в связи с этим следует предпринимать?

Для подлинного мероприятия решающим является непрерывный последовательный контроль стратегии по мере подготовки его проведения. В мероприятиях с предварительной продажей билетов показатели продажи являются своего рода индикатором и позволяют производить приблизительный подсчет общего результата на основе частичных данных. На крупных мероприятиях известность и имидж мероприятия до и во время его проведения измеряются посредством опросов. Удовлетворенность посетителей может быть измерена при помощи раздачи анкет или телефонных опросов по окончании мероприятия. Для последнего, естественно, потребуются номера телефонов. Если выявляется отклонение, понадобятся необходимые контрмеры. Результаты действий или установление контактов посредством рекламных мер измеряются медиаагентствами. Так или иначе, полезно заранее разрабатывать «планы на случай неудач», поскольку часто в критических ситуациях уже не остается времени на перепланирование. Целесообразно распределять действия по контролю следующим образом (см. «Контрольные таблицы»):

- контроль определенных шагов в развитии мероприятия, включая расчет времени;
- контроль в процессе проведения мероприятия;
- контроль успеха по окончании мероприятия;
- заключительный отчет.

Текущее состояние, а также шаги по осуществлению контроля в идеале подлежат обсуждению на собраниях и рабочих встречах. Ответственные за те или иные участки сообщают о достижении цели либо об отклонениях и сбоях. Часто на таких обсуждениях выявляются проблемы или ошибки в результате неточных опросов, а также нарушений коммуникации.

3.6.2.2. Документирование измерений успеха

Чтобы проконтролировать достигнутый успех по окончании мероприятия, понадобятся фото- и видеоматериалы. Они должны отражать общую обстановку (зал, декорации, участие спонсора и т. д.), а также передавать настроение и реакцию посетителей. Подробности, связанные с логистикой, такие как расстановка стульев

(кресел), размещение сцены, организация обслуживания, могут стать полезными «протоколами» при повторении мероприятия, предоставляя возможности для разумного усовершенствования. Анализ сообщений в прессе становится заключительным этапом общего подведения итогов.

При проведении коммерческих мероприятий решающую роль играет, конечно же, экономический результат. Высокий уровень удовлетворенности посетителей не принимается в расчет, если мероприятие оказалось убыточным. Остается списать этот убыток в счет инвестиций в будущие мероприятия.

Для контроля успешности мероприятия важна оценка действительных факторов успеха. Нужно стремиться к тому, чтобы можно было измерить успех отдельных действий по продвижению или проведению мероприятия. Мероприятие в целом может иметь колоссальный успех даже несмотря на то, что один из пунктов программы даст сбой. Аналогично и отдельные участки продвижения и продаж могут оказаться «безуспешными». Например, может быть установлено, что почти никто не покупал билеты через Интернет. Или анализ номеров автомашин на стоянке установил, что из близлежащих городов почти никто не приехал, хотя именно там была размещена большая часть плакатов.

При планировании повторного мероприятия надо исходить из того, что действенные инструменты продаж и успешные составляющие программы необходимо усилить, а менее действенные или совсем бездейственные инструменты, не способные привести к успеху, — вычеркнуть из своего арсенала либо поработать над их изменением.

Чтобы установить обратную связь в отношении мероприятия, желательно по его окончании провести обсуждение со всеми участниками. Такое обсуждение должно состояться сразу, по горячим следам, пока впечатления еще свежи. Результаты заносятся в протокол, чтобы при планировании (в свое время) повторного мероприятия их можно было бы взять за основу.

3.6.2.3. Менеджмент жалоб

Несколько рекомендаций по менеджменту жалоб. В подразделе 3.3.6 отмечалась необходимость указывать в рекламных материалах адрес ответственного за проведение мероприятия, т. е. его организатора. В этой связи необходимо проследить, чтобы наряду

с почтовым и электронным адресом в рекламе указывался и номер телефона. Данный номер может служить «горячей линией» для ответов на возникающие вопросы уже перед мероприятием, благодаря чему возможно оперативно выявить проблемы, возникающие, например, при продаже билетов. По окончании мероприятия в равной мере могут быть полезны как позитивные, так и негативные отклики посетителей, поскольку на основании тех и других определяется оптимальный спрос на следующее мероприятие. Если решение о введении «горячей линии» нашло поддержку организаторов, дальше оно должно последовательно реализовываться во всей своей полноте. С одной стороны, важно на все поступающие вопросы давать исчерпывающие ответы, а с другой стороны, — делать это оперативно, компетентно и доброжелательно.

3.6.2.4. Менеджмент рисков

Как уже обсуждалось в подразделе 3.3.2.3 (см. также раздел 5.2), при предварительном планировании коммуникации необходимо предусмотреть план «на всякий пожарный случай». Самая лучшая маркетинговая стратегия, способствующая востребованности мероприятия и формированию у публики сногшибательно-го настроения, моментально теряет силу, если посреди мероприятия вдруг произошел несчастный случай, в результате которого был причинен вред присутствующим людям либо возникла паника. Если отсутствует специально разработанный заранее план действий в экстремальных ситуациях или его выполнение организатором не по силам, все остальное становится уже несущественным и неважным. В интересах посетителей (и, разумеется, в своих собственных интересах) организатор обязан принять все необходимые меры предосторожности, согласовав их со службами безопасности, полицией, пожарными и т. д., чтобы предотвратить ЧП или, в случае его возникновения, свести к минимуму причиненный им вред. Сюда же относится планирование информационной политики, т. е. координирование регламента действий, при котором устанавливается, кто, в каких случаях, кого и как информирует.

3.6.2.5. Планирование на случай ЧП

Время, отпущенное на подготовку мероприятия, во много раз продолжительнее, чем фактическая длительность *event*; месяцы подготовки могут быть затрачены на то, что займет считанные ми-

нута. Наряду с упомянутыми в предыдущем подразделе ЧП могут возникать и менее значительные отклонения от запланированного нормального хода. Первое правило гласит: сохранять спокойствие. Самые ранние отклонения от плана чаще всего не замечаются действующими лицами, т. е. организаторами *event*, активно включенными в реализацию программы. Спасти любую ситуацию может так называемый «супервайзер», специально назначенный человек, который ничего другого не делает, кроме как осуществляет надзор за ходом мероприятия. При этом в непрерывном при-смотре нуждаются не только обширные тематические области и программные пункты *event*. Относительно небольшие элементы уже могут иметь негативные проявления либо оборачиваться куда более серьезными неполадками.

- Имеются ли еще в наличии свободные места на автостоянке?
- Образуются ли очереди в кассу / гардероб?
- Комфортна ли температура воздуха в помещении?
- Отлажено ли освещение?
- Все ли в порядке в туалетах?
- Имеются ли отдельные посетители, чье поведение вызывает настороженность?

Первый шаг сделан, если отклонения распознаны уже в зародыше и затем, по мере возможности, устранены. Следующий шаг заключается в осуществлении «мер первой помощи», если отклонение повлекло за собой серьезные последствия, либо в ликвидации или сдерживании ЧП. Для этого предусмотрены людские и материальные резервы, НЗ потребительских товаров и техники; в случае необходимости может быть введена в действие программа восполнения ущерба. «Команда первой помощи» по ситуации может быть оперативно брошена на место происшествия. Материальные резервы подразумевают наличие второго комплекта техники для компьютерной презентации и т. п. Часто бывает достаточно точно знать, кто при несчастных случаях способен в кратчайшие сроки оказать экстренную помощь. Не всех случайностей возможно избежать благодаря лишь хорошей подготовке и богатому практическому опыту. И все же негативное воздействие поддается ограничению, если вовремя предусмотреть необходимые меры. Конечно, не исключены ситуации, исправить которые попросту нереально. Скажем, исполнитель споткнулся и сломал ногу, — понятно, что, как правило, сразу же обеспечить ему замену не представляется возможным. Однако в течение считанных минут и даже секунд должны быть тщательно взвешены аль-

тернативы и принято решение относительно дальнейшего проведения мероприятия. Смягчить такую ситуацию может ведущий, который информирует гостей о дальнейшем ходе мероприятия либо приносит извинения за его вынужденное прекращение. В каждой ситуации должно быть четко определено компетентное лицо, уполномоченное принимать решение.

3.6.3. Информация

К сожалению, книга не может дать ответы на все поставленные вопросы или предоставить необходимые контакты. Поэтому далее мы будем ссылаться на существующие источники информации и тем самым подтолкнем читателя к последующему поиску и обретению требуемых сведений.

3.6.3.1. Поиск информации

На такие вопросы, как: «Где я могу сделать заявку на выступление музыкальной группы? Кто возведет мне шатер? Кто поможет в продажах?» — мы можем ответить, только указав общие источники информации и дав отдельные ссылки на ресурсы Интернет. Общедоступную информацию о проведении *event*, в том числе о контактах, можно почерпнуть, например, в выходящем раз в два месяца специализированном журнале «Event Partner» (издатель: MM-Musik-Media-Verlag GmbH). В приложении к этому журналу помещен список услуг с адресами предоставляющих их фирм, таких, например, как *event*-агентства, организаторы общественного питания, кредиторы, снабженцы, фирмы, сдающие в аренду помещения, артистические агентства, страховые компании и т. д.

Для поиска необходимой информации подойдет также приведенный в конце данной книги список литературы. Издания по специальным мероприятиям можно отыскать с помощью соответствующих ключевых слов в каталогах библиотек и книжных магазинов.

3.6.3.2. Информация из Интернета

Интернет представляет собой всеобъемлющий источник информации, откуда можно получить ответы почти на все вопросы, связанные с темой «Мероприятия/*event*». Главные страницы веб-сайтов различных городов позволяют находить обзоры конкурентных мероприятий. Правда, для надежности результаты следует проверять через обратный поиск.

Различные поисковые сайты (например, www.google.de) помогут отыскать и установить контакты с фирмами по предоставлению услуг и агентствами. Однако здесь имеются и свои минусы: поток данных насыщен чрезмерно, и беглый взгляд не дает возможности отличить полезные адреса и контакты от бессмысленных. Несмотря на это, в общем и целом время, потраченное на поиски в Интернете, себя оправдывает.

Информирование через Интернет

Как было отмечено в предыдущих разделах, Интернет представляет собой не только информационное бюро, но и кладезь возможностей для сбыта собственного мероприятия.

Коммуникация и «продажа» мероприятия через веб-сайт в зависимости от его вида и объема может быть удачнее, чем кажется на первый взгляд. Подключение веб-сайта обходится в сумму от 500 до 1000 евро; текущие расходы (актуализация и т. д.) могут потребовать ежемесячных выплат в размере от 50 до 100 евро. В зависимости от параметров веб-сайта верхние границы расходов установлению не поддаются.

Хорошей поддержкой при «продаже» мероприятия является массовая рассылка писем по электронной почте. Адреса можно выяснить, например, с помощью запросов, а также на основании отзывов и жалоб, поступивших в связи с прошлогодним мероприятием. Часто бывает достаточно дня работы одного человека, чтобы выйти на многие тысячи контактов. Наряду с вышеупомянутыми затратами на организацию веб-сайта на этом этапе добавляются расходы на обработку e-mail и в ряде случаев — оплата телефонных тарифов. Спамминг, т. е. рассылку по электронной почте непрошенных посланий (спама), — например, недифференцированное составление списка потенциальных участников, — все же лучше исключить. При использовании в распространении информации об *event* корпоративных сетей в сообщениях следует указывать, почему *event* имеет отношение к данной корпорации (объединению).

3.6.4. Подключение агентств

В зависимости от вида и масштаба мероприятия, как уже многократно подчеркивалось, может оказаться целесообразным заключение договоров с соответствующими рекламными, медиа- или

event-агентствами по вопросам разработки стратегии успеха или реализации мероприятия (рис. 3.11). И все же даже в случае обращения к профессионалам из *event*-агентства нелишне будет тщательно проштудировать настоящую книгу и, в частности, главу о стратегии успеха. Вооружившись полученными знаниями, можно смело давать агентствам соответствующие указания.

На рынке представлены *event*-агентства, оказывающие полный комплекс необходимых услуг, распространяющихся на все участки планирования и проведения мероприятий, включая разработку содержания, бренда, схемы сбыта и реализации. Сверх этого имеются еще агентства, специализирующиеся на отдельных составляющих *event*, таких, например, как логистика мероприятий. Наконец, принятие решения зависит от масштаба мероприятия и собственных возможностей организатора (имеющихся в наличии ноу-хау и личного состава).

Подключение агентства может стоить дорого. Затраты возможно снизить посредством четкой постановки задач в заданных рамках. И в этом настоящая книга окажет существенную помощь. Ясно, что нет смысла для каждого нового мероприятия заново изобретать велосипед при содействии агентства. Однако и отказ от обращения в агентство чреват денежными потерями, связанными с возникновением ошибок в разработке концепции либо в ее реализации. Поэтому решение на этот счет должно продумываться особенно тщательно.

Во многих случаях желательно как минимум провести предварительные переговоры с агентством, чтобы получить представление о предлагаемых услугах и их стоимости.

В случае небольших (частных) праздников нередко прибегают к услугам агентств, причем чаще всего имеют дело с предприятиями общественного питания. При таком, на первый взгляд, простом взаимодействии с «людьми со стороны» важно сделать акцент на факторах достижения успеха. Успех тех или иных блюд решительно зависит от постановки задач организатором мероприятия.

- Какие гости будут приглашены? (Целевая группа: например, родственники и знакомые в возрасте от ... до ...)
- Имеются ли особые пожелания? (Например, вегетарианские кушанья.)
- К какому часу приглашены гости? (Официальный ужин диктует свои условия относительно категории блюд, уровня обслуживания, продолжительности застолья.)

- Что служит поводом? (Вид застолья, например свадебное меню.)
- Какие основные задачи стоят перед мероприятием и к какому разряду оно относится? (Бюджет, объем, время суток, придут гости голодными или нет и т. д.)
- В какие рамки вписывается программа? (Например, из-за слишком длинных застольных речей мероприятие может затянуться.)

Привлечение агентств приводит к возникновению сложных договорных отношений. В первую очередь, однако, здесь важно то, что риск берет на себя устроитель, а не *event*-агентство, которое только реализует мероприятие.

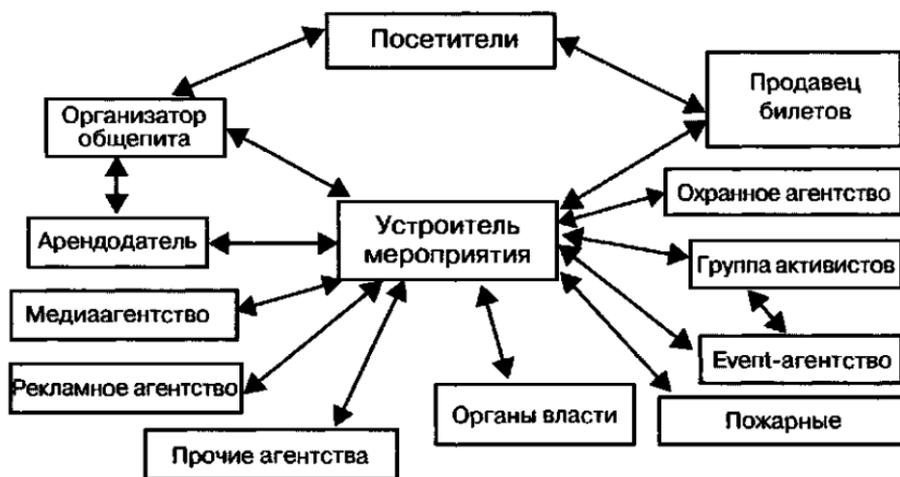


Рис. 3.11. Договорные отношения и подключение агентств

Впрочем, по отдельным направлениям складываются и непосредственные отношения между агентством по предоставлению услуг или сервисными службами и посетителями (например, так происходит в случае ресторанного обслуживания). В каждой конкретной ситуации необходимо тщательно прорабатывать юридические моменты проведения мероприятия, чтобы четко знать, кто за что несет ответственность и кто в конечном итоге «подставляет голову» (см. главу 5).

И в заключение можно напомнить одну поговорку: «Бардак внутри — бардак снаружи». Это намек на то, что при недостаточно продуманной постановке задач самый лучший представитель сервиса не добьется хорошего результата.

3.7. Event-маркетинг

В данном разделе следует еще раз коснуться понятия *event*-маркетинга (не путать с маркетингом конкретного *event*-мероприятия), т. е. включения *event* как инструмента коммуникации в структуру общей коммуникации предприятия или бренда.

Понятия *event*-маркетинга и спонсирования в данном аспекте многократно пересекаются либо практически употребляются в одном и том же значении (отчасти). *Event*-маркетинг в большей степени связан с *event*; эта взаимосвязь создается с целью осуществления коммуникации бренда или предприятия. Понятие спонсирования применяется для *event*-мероприятий, которые могут планироваться и проводиться также и без привлечения спонсора. Это означает, что с точки зрения *event*-маркетинга *event*-мероприятия часто находятся ближе к бренду, о котором идет речь, или теснее связаны с предполагаемой целевой группой, поскольку они развиваются точно в направлении данной цели.

Особенный характер *event* сегодня используют многие производители фирменных товаров, чтобы позиционировать *event* как часть коммуникации предприятия. Фоном здесь является коммуникационный и информационный поток, вследствие чего привлекать потребителей традиционными медиасредствами становится все труднее и дороже. Вдобавок к этому для многих отраслей характерны высокая степень заменяемости товаров, насыщенность рынка или растущие ограничения на рекламу. Те, кто стремится добиться расположения потребителей, имеют тенденцию ориентироваться на сферу досуга и область эмоциональных переживаний. Эмоции ставятся во главу угла.

Данную тенденцию используют предприниматели, чтобы в рамках *event*-мероприятия в располагающей обстановке создать у потребителя эмоциональную привязку к продукту. Отчасти для достижения этой цели организуются новые *event*-мероприятия, отчасти используются уже существующие (посредством спонсирования). Устроители существующих *event*-мероприятий, занимаясь подбором спонсоров, запросто могут извлекать выгоду из данной тенденции (см. раздел 3.4).

Возрастающее значение *event*-маркетинга становится очевидным при исследовании маркетингового бюджета многих предприятий. Здесь назрела необходимость в переходе от традиционного медиабюджета (так называемый бюджет выше линии) к спонси-

рованному или *event*-бюджету (так называемый бюджет ниже линии). Для исчерпывающей характеристики преимуществ *event*-маркетинга следует проанализировать весь комплекс маркетинговых стратегий предприятий или брендов. В какой мере в них определены такие цели, как, например: «Упрочение взаимоотношений с клиентами посредством обращения к их эмоциям», или «Формирование эмоциональной среды, подходящей для ориентации на досуг потребителей», или «Восприятие продукта на уровне эмоций», — в такой мере *event*-маркетинг становится потенциальным инструментом.

Ниже вкратце приводится пример из области *event*-маркетинга, или спонсирования (см. также раздел 8.11).

В 1999 г. пивоваренная компания Beck and Co с ее брендом BECK'S оказала содействие в организации турне с концертами под открытым небом Мариуса Мюллера-Вестернхагена. На этом примере с самого начала дала себя знать проблема разграничения между *event*-маркетингом и спонсированием. Собственно презентацию турне («BECK'S представляет: Westernhagen 1999 LIVE») следует рассматривать прежде всего в смысле спонсирования. Сопровождающие спонсирование действия много раз носили характер *event*, например, возведение шатра с логотипом BECK'S для VIP-гостей, с ансамблем, исполняющим живую музыку, командой промоутеров и изысканной кухней. Важным в таком спонсировании (и образцом для аналогичных спонсорских действий) было разумное разграничение интересов исполнителя и пивоваренной компании Beck and Co. Спонсор должен очень осторожно интегрироваться в «продажу» такого турне, а исполнителю не к лицу «заниматься проституцией». Столь же важным с точки зрения Beck and Co было представление собственного спонсирования на концертах путем изображения логотипа бренда и продажи пива в качестве осуществления маркетинговой стратегии в форме интегрированной коммуникации. Составными частями были: телевизионная, радио- и печатная кампании, торговое продвижение, розничные сделки (в универсамах, супермаркетах, на рынках алкогольной продукции), производство сувенирной продукции, выход в Интернет и обширная программа обязательств перед клиентами из сфер оптовой торговли, общественного питания и ресторанного дела, а также конечного потребления. Эффект от спонсорской деятельности измерялся путем тщательного исследования конъюнктуры рынка.

Данный пример показывает, где смыкаются понятия *event*-маркетинга и маркетинга отдельного *event*, а где вновь начинаются разграничения. В рамках маркетинга *event*-мероприятия «Westernhagen LIVE 1999» проводились, кроме всего прочего, телевизионная, радио- и печатная рекламные кампании. Менеджеры турне господина Вестернхагена (либо он сам) разработали маркетинговую стратегию с основной изначальной целью продать все билеты на концерты максимально быстро, чтобы затем приступить к организации дополнительных концертов. Кроме того, нужно было продать новые CD господина Вестернхагена. С этой целью тур-менеджеры разработали позиционирование турне, исполнителя, содержания и посыла («Последнее большое турне»), корпоративного дизайна и корпоративной идентификации, а также данных о турне (даты выступлений, места выступлений, программа и т. д.). Медиапартнеры, такие как SAT 1 и BILD Zeitung, и спонсор Beck and Co предоставили в распоряжение (по собственному усмотрению) рекламный бюджет или рекламное время. Сюда вошел интерфейс *event*-маркетинга Beck and Co, представляющий бренд BECK'S. Рекламные акции господина Вестернхагена (маркетинг данного *event*) переплелись с рекламными сообщениями по радио, объявлениями и действиями по продвижению бренда BECK'S, а также с другими мерами (привлечение клиентов в VIP-шатер и т. д.), осуществляемыми спонсорами. Обоюдная цель была достигнута, поскольку, во-первых, были распроданы билеты на все концерты (включая дополнительные), а во-вторых, спонсирование мероприятия брендом BECK'S с точки зрения клиентов было воспринято надлежащим образом.

В заключение следует упомянуть, что в 2000 и 2001 гг. как отраслевые партнеры (прежде всего в пивоварении), так и медиапартнеры (по большей части частные телевизионные каналы) заметно воздерживались от спонсирования крупных гастролей с концертами под открытым небом. Оснований для того было достаточно. Так, на обсуждение потенциальными спонсорами ставилось соотношение затрат и прибыли. Возможно, ситуацию усугубляли завышенные финансовые претензии и/или несерьезные выступления некоторых агентств по продажам. (Разумеется, данное замечание не относится к большинству профессиональных агентств!) Следующая проблема заключалась в отсутствии гарантированного планирования для отраслевых партнеров: если спонсирование турне как стратегический маркетинговый инструмент

означает долгосрочные, рассчитанные на несколько лет вложения, то всегда возникает опасность, что либо некое турне с подходящим бренду или целевой группе исполнителем будет организовано слишком скоропалительно (решение принято в начале года, турне проводится летом), либо в какой-то сезон вообще не оказывается в наличии ни одного достойного исполнителя. Сюда же можно добавить внезапные отмены заблаговременно объявленных турне или концертов (например, концерта Мадонны в Кельне, 2001 г.). Как будет развиваться спонсирование турне в дальнейшем, покажет время.

4. Логистика

Логистика включает все виды деятельности, обеспечивающие поступление продуктов (товаров, услуг) в нужное время и в нужное место. *Event*-логистика охватывает все действия, необходимые для того, чтобы обеспечить слаженное и бесперебойное проведение *event*-мероприятий. Сюда, наряду с надлежащим обеспечением питанием, относятся также и поданный по расписанию пригородный автобус, и вовремя опорожненный мусорный бак. Таким образом, логистика охватывает различные виды материальных, информационных и кадровых потоков.

От логистики требуется, чтобы она готовила материалы (продукты, товары), персонал, обслуживание и информацию к поступлению:

- в нужное время;
- в нужное место;
- в правильной очередности;
- надлежащего качества;
- по подходящей цене.

Хотя результаты всех этих действий различны, все же их организационные задачи имеют много общего. По каждой позиции следует позаботиться о том, чтобы поставка была обеспечена к строго намеченному времени. Поскольку процесс должен функционировать четко и бесперебойно, требуется тщательно спланированное квалифицированное обслуживание.

Ниже мы рассмотрим прежде всего ведущую и характерную для *event* тему продовольственного снабжения, а затем перейдем к обсуждению логистики в целом, отдельно коснувшись вопросов транспортировки и готовности предоставить по первому требованию товары, людей и энергию.

4.1. Организация общественного питания и логистика товаров

«Наилучшая забота о вашем благополучии» — данный слоган можно прочесть на очень многих пригласительных билетах. Все, что необходимо для исполнения этого обещания, можно объединить под пунктом «кейтеринг» (организация общественного питания). Вне зависимости от того, кем осуществляется снабжение мероприятия продовольствием — самим организатором или

привлеченным партнером-профессионалом, — речь всегда идет о кейтеринге. При рассмотрении любого мероприятия остающийся в воспоминаниях негативный осадок, как правило, связан с плохо организованной продажей напитков и потерей времени в длинных очередях.

Независимо от содержания мероприятия обеспечение питанием является важной составляющей *event*-характера. Еда и напитки дают возможность неформальной коммуникации. Часто, например, во время семинара или презентации действительно важные темы затрагиваются в перерывах — во время неофициальных бесед за бокалом шампанского или апельсинового сока. Здесь-то и происходит обмен информацией. Качество кейтеринга напрямую зависит от организатора мероприятия. А значит, на организатора ложится ответственность за то, чтобы сделать кейтеринг как можно более совершенным.

Что означает это «совершенство», в каждом конкретном случае зависит от вида мероприятия. Если речь идет об *event*-мероприятии, нацеленном на привлечение спонсоров, то к выбору еды и напитков предъявляются более высокие требования, чем на дне открытых дверей.

Должен ли кейтеринг быть гвоздем программы или ему достаточно второстепенной роли? Решение на этот счет должно быть принято как можно раньше, поскольку от него зависит вся дальнейшая программа. В первую очередь необходимо определить, какие расходы следует выделить на кейтеринг. Ограничится ли предложение легкими закусками и выпечкой, или к ним еще добавятся напитки в бутылках? А может быть, это тот случай, когда уместны блюда и напитки, представляющие кухни разных стран?

В обоих возможных вариантах будет проявлена забота о том, чтобы накормить людей. Однако расходы, которые в связи с этим возникнут, окажутся несопоставимыми. А может, вообще, во избежание лишних трат, устраивать такие мероприятия, где никакой общепит и не требуется? Такой вариант тоже возможен, правда, встречается он крайне редко.

В большинстве *event*-мероприятий кейтеринг играет ключевую роль. Связанные с ним организационные недостатки сказываются на впечатлениях и долговременных воспоминаниях посетителей мероприятия. Достижения логистики, которые стоят за хорошо функционирующим кейтерингом, тем не менее очень часто недооцениваются.

4.1.1. Виды кейтеринга

В зависимости от целей, которые должны быть достигнуты посредством проведения *event*-мероприятия, можно принципиально выделить следующие виды кейтеринга.

4.1.1.1. Угощение гостей

Предложение гостям еды и напитков в данном случае не связано напрямую с коммерческой целью. Обслуживание проводится, как правило, бесплатно (т. е. гости не должны платить непосредственно за еду и напитки) или за символическую стоимость. Затраты на продукты питания в данном случае ложатся на организатора. Отчасти они косвенным образом перекладываются и на гостей (например, на семинарах стоимость питания входит в оплату участия).

Потребности посетителей должны удовлетворяться. Предложение и форма подачи (сервировка) угощения посетителям зависят лишь от целей *event*-мероприятия и степени творческого подхода организаторов. Организатор в этом плане должен ориентироваться на ожидания посетителей по отношению к проводимому *event*-мероприятию. В то время как на дне открытых дверей с успехом применяется самообслуживание в буфете или столовой, на презентации продукции с участием важных клиентов имеет смысл организовать ресторанное обслуживание на высшем уровне силами профессионалов.

4.1.1.2. Коммерческий подход

На остальных *event*-мероприятиях кейтеринг находится в более непосредственной взаимосвязи с достижением высокого товарооборота и максимальной прибыли. Получение прибыли в конечном итоге определяет успех или неуспех *event* с позиции организатора мероприятия. Еда и напитки продаются порционно за отдельную плату (в зависимости от блюда или напитка), хотя в некоторых случаях посетители могут поесть, заплатив общую (паушальную) сумму (например, «за 50 евро ешьте сколько хотите»).

Прибыль не обязательно должна поступать в карман организатора. Посредством мероприятий компании часто зарабатывают себе авторитет в обществе, в то время как организацию питания перепоручают местным объединениям и социальным организациям, которые могут использовать полученную прибыль в собственных це-

лях. Непосредственной прибыли предприятие в этом случае не имеет. Однако при взаиморасчетах по поводу рекламных затрат, которые были необходимы, чтобы обе стороны в равной мере произвели на посетителей позитивное впечатление, часто записывается в актив косвенная прибыль.

4.1.2. Собственными силами или с привлечением сторонней организации?

После того как будет установлено, в каком виде предстанет кейтеринг, на повестку дня выносится вопрос, организовывать его своими силами или поручить партнеру. Это должно решаться в каждом случае по-своему: если, например, проводится корпоративный праздник, в подготовке которого задействовано большое число добровольных помощников, вполне возможно, что кейтеринг надо взять на себя. На концерте или олимпийском стадионе, наоборот, разумнее всего передать организацию общественного питания в руки партнера-профессионала.

Таким образом, решение зависит от следующих основных критериев:

- количество посетителей или гостей;
- вид и масштаб кейтеринга (категория блюд, т. е., образно говоря, жареная колбаса или омары);
- наличие у организатора подходящего оборудования, помещения и обстановки, ноу-хау, персонала и т. д.

Кроме того, решающей является и форма обслуживания, в которой кейтеринг может осуществляться своими силами. Издержки, которые возникают при обслуживании публики, часто недооцениваются.

В обоих случаях есть свои преимущества и недостатки. Если продукты питания самостоятельно закупаются организатором, маржа прибыли гарантированно будет выше, чем при поручении. Однако если рассматривать риск и издержки, возникающие в связи с продажей, то это может очень быстро свести прибыль на нет.

4.1.3. Перепоручение стороннему партнеру

Если решение принимается в пользу перепоручения кейтеринга партнеру со стороны, необходимо в первую очередь отыскать такого партнера. Наряду с отраслевыми изданиями для профес-

сионалов и руководствами по организации ресторанного дела, на множество агентств, оказывающих данного рода услуги, можно выйти через Интернет. Здесь, правда, следует учесть, что на мероприятиях, на которые имеется региональный заказ, в чести окажутся и региональные бренды. Сознательно или неосознанно значительная часть населения тесно связана со своим регионом и в известной мере гордится им и его достижениями. В зависимости от уровня кейтеринга и стиля проведения *event*-мероприятия определяется ассортимент напитков. На решение о том, какие напитки предлагать к продаже — местного производства, отечественные или иностранные сорта вина или пива, — влияют многие факторы. В то время как отдельных посетителей-патриотов на *event*-мероприятие можно заманить именно продукцией их родного региона (например, праздник вина в Пфальце), для других мероприятий (например, международный спортивный праздник) более актуальными оказываются интернациональные блюда и напитки.

Проводя сопоставление потенциальных партнеров в сфере кейтеринга, рекомендуется посетить обслуживаемые ими мероприятия. Тем самым можно, во-первых, получить собственное впечатление о предлагаемом сервисе и, во-вторых, посоветоваться с организатором мероприятия на предмет удовлетворенности качеством обслуживания данного агентства. Здесь может оказаться полезным анализ практической ценности, который мы рассмотрим подробнее в разделе о техниках менеджмента.

4.1.4. Составление договора

В разделе «Права и ответственность» еще будут рассмотрены составление и порядок заключения договоров. В следующих пунктах мы коснемся лишь содержания договоров, заключаемых по поводу обслуживания в сфере кейтеринга. Другие важные критерии описаны в главе «Общие условия». Договоры, о которых пойдет речь ниже, заключаются либо с поставщиками продуктов питания, либо с предприятиями общепита.

4.1.4.1. Планирование количества

Необходимое количество продуктов можно определить только путем как можно более точного планирования. Здесь желательно и даже необходимо иметь информацию об аналогичных мероприятиях. Наряду с обширной информацией и фактическими данными

нужно учесть многочисленные факторы влияния, важные для планирования количества. Это могут быть прогнозы погоды или данные о других мероприятиях, способных оказать влияние на количество посетителей (большинство конкурентных мероприятий снижают количество посетителей на мероприятиях, проводящихся неподалеку, однако это может привести и к внезапному наплыву массы голодных «чужих» посетителей).

Основой для оценки являются такие критерии, как количество гостей и продолжительность пребывания. При перепоручении сторонний организатор общественного питания, как правило, сталкивается с риском планирования количества. Устроитель же обязан предоставить как можно более точные цифры относительно ожидаемого количества посетителей, поскольку только он один способен воздействовать на эту величину. В договоре с организатором общественного питания должно быть оговорено, в какой мере можно допустить, чтобы отдельные предложения исчерпали себя уже задолго до окончания мероприятия. Организатор общепита должен взять на себя принципиальные обязательства обеспечить бесперебойную продажу как минимум ряда «дежурных» блюд и ходовых напитков вплоть до самого конца мероприятия. Соглашение с организатором общепита на обслуживание гостей может включать следующие моменты:

- день проведения мероприятия;
- количество гостей;
- распорядок проведения мероприятия (что? когда?);
- вид обслуживания (стол с холодными закусками, официальный обед и т. д.);
- ассортимент напитков;
- численность обслуживающего персонала и форма одежды;
- сервировка стола, художественное оформление;
- цены: в расчете на одно лицо, с учетом всех видов услуг и накладных расходов или дополнительных затрат (на персонал, обстановку, транспорт, посуду);
- необходимые автостоянки, подключение к электросети, столы и многое другое, что необходимо для организации общественного питания.

4.1.4.2. Возврат

Этот момент важен при организации питания и обслуживания за счет собственных средств. Теоретически при точном планировании можно исходить из того, что к концу *event*-мероприятия вооб-

ще не останется никаких товаров. И все же — как быть, если вместо предполагаемых 24 °С и ясного голубого неба в действительности имеется 15 °С и моросящий дождь? При таком стечении обстоятельств, определенно возникающем гораздо чаще, чем хотелось бы устроителю, используется от силы 20 % от запланированного количества продуктов. Чтобы исключить ситуацию, при которой большая часть товаров остается невостребованной, рекомендуется заключить договор, сводящий данный риск к минимуму через обязательство обратного приема непроданного товара. И все же придется учесть, что поставки, например, продуктов глубокой заморозки возврату не подлежат, поскольку такие продукты могли храниться без надлежащего соблюдения непрерывного охлаждения.

4.1.4.3. Дополнительный заказ / дополнительная поставка

Уже в процессе предварительной подготовки необходимо принять меры, исключающие возможность быстрого исчезновения с прилавков товаров, которые «вдруг» оказались более популярными и привлекательными для публики, чем предполагалось. Для этого необходимо отрегулировать порядок дополнительных поставок. В случае организации общепита собственными силами требуется составление документации о сроках исполнения заказов и сроках поставок. Далее определяется наименьший объем запасов тех или иных товаров на складе, с тем чтобы их всегда хватало в местах продаж. Цепочка поставок должна быть строго определенной, ее бесперебойное функционирование не может быть нарушено ни в одном звене.

4.1.4.4. Договор по ценам / согласование цен

Пожалуй, одним из важнейших пунктов при заключении договора являются цены. При обслуживании мероприятия собственными силами должны быть оговорены закупочные цены и рассчитаны продажные цены. При обслуживании привлеченной стороной цены на предназначенные для продажи еду и напитки юридически находятся в сфере ответственности этой стороны, т. е. организатора общепита. Однако для обеспечения успеха мероприятия его устроитель должен иметь возможность совместно с обслуживающей организацией определить существенные пункты: обвинение в завышенных ценах или ненадлежащем качестве в конечном итоге предъявят ему. Как устроитель, так и организатор общепита должны стремиться к тому, чтобы в процессе переговоров определить для себя как можно более благоприятные экономические условия.

Ценообразование зависит от формы расчетов с посетителями.

- На *event*-мероприятии, где блюда и напитки предоставляются посетителям «бесплатно», цена, как правило, рассчитывается паушально или на основании стоимости каждой порции.
- На *event*-мероприятиях, где еда и напитки продаются, договор чаще всего составляется таким образом, что организатор общепита отчисляет устройтелю определенную сумму с каждого торгового места или с каждого посетителя. Далее в принципе появляется возможность взаимозачетов — в зависимости от оборота — между организатором общепита и устройтелем мероприятия.

4.1.4.5. Прочие критерии

При организации питания следует обратить внимание на другие важные моменты.

- *Обеспечение питанием сотрудников.*
Вопрос обеспечения питанием сотрудников должен быть урегулирован в договорной форме. Кто несет расходы — устройтель мероприятия или агентство по кейтерингу? Имеет ли право каждый сотрудник есть сколько душе угодно или получает некий бюджет в форме талона на питание? Опыт показывает, что стоимость свободного комплексного питания персонала не выходит за пределы нормы, так что здесь не приходится ожидать особых затрат. Напротив, данный метод предупреждает убытки и мотивирует занятых в мероприятии сотрудников.
- *Ассортимент.*
Спектр предложений (см. следующий подраздел) должен быть определен в договоре. Качество предлагаемых к употреблению продуктов также должно регулироваться в договорном порядке.
- *Ответственность.*
Ответственность за возможный ущерб от кейтеринга и за возможные ошибки в расчетах должна регулироваться в договоре. Именно последствия приема некачественной пищи, способные причинить вред здоровью посетителей, являются риском с высокими экономическими потерями и ущербом для имиджа.

4.1.5. Спектр предложений

В зависимости от мероприятия ассортиментный спектр обеспечения питанием простирается от обычных бутербродов до деликатесов со всего мира. Выбор продуктового микса зависит от то-

го, к какому разряду относится мероприятие. В то время как на десятилетнем юбилее организации достаточно классических жареных колбасок и бифштексов в булочках, на других мероприятиях чего только нет. Контрольная таблица по теме ассортиментного спектра находится в главе 7.

4.1.5.1. Расчет количества

Наиболее точный (по возможности) расчет потребности в блюдах и напитках производится исходя из ожидаемого количества посетителей.

Отталкиваясь от предполагаемого количества, можно напрямую вывести число необходимых мест продаж. Во время концертов под открытым небом средним показателем является палатка с напитками и ларек с закусками на 1200–2000 посетителей. Здесь важно разделение между продажей еды и напитков. Сама основа такого разделения заложена уже в том, что для палатки с напитками необходимо другое оснащение, нежели для ларька с едой. Как правило, такая разделительная мера ускоряет процесс продажи (в самих точках продажи еды и напитков также можно применять дифференциацию отпуска товаров, ведущую к сокращению времени ожидания в очереди).

Во время проведения *event*-мероприятия необходим постоянный учет имеющихся в наличии товаров. Опустевший центральный склад еще не означает, что товаров уже нет в наличии. Часто, чтобы перестраховаться, торговые точки забивают запасами продуктов. Только целенаправленная товарная инвентаризация поможет избежать того, что к концу мероприятия припасенная впрок товарная масса так и останется нераспроданной.

4.1.5.2. Еда

Многообразие и качество еды неизбежно влияет на успех *event*-мероприятия. Поэтому ассортимент должен отбираться крайне тщательно. Предложение кушаний, предназначенных для продажи, в последние годы заметно изменилось. Едва ли найдется мероприятие, на котором не побаловали бы посетителей как минимум одним особенным фирменным блюдом, — будь то бычок, зажаренный на вертеле, или хотя бы промасленные початки кукурузы. При выборе нет смысла отказывать посетителям в удовольствии, ведь приготовление даже самых экзотических блюд благодаря поставкам готовых к употреблению продуктов, как правило,

не представляет проблем. Закупка полуфабрикатов глубокой заморозки позволяет готовить блюда, по качеству не уступающие тем, что подают в ресторане.

Специфические местные, интернациональные или сезонные блюда следует выбирать соответственно мероприятию.

В зависимости от намеченного ассортимента могут понадобиться различные вспомогательные средства для приготовления всевозможных блюд. Это представляется настолько само собой разумеющимся, что при планировании зачастую не учитываются многие необходимые детали.

Ряды вегетарианцев в последние годы заметно пополнились. Исходя из этого факта, пропорционально составленный продуктовый микс должен обязательно предлагать по меньшей мере одно основное блюдо для данного разряда посетителей. А если оно к тому же приготовлено без жира, то непременно придется по душе людям, заботящимся о своем здоровье.

4.1.5.3. Напитки

Так же, как и ассортимент блюд, выбор напитков зависит от вида мероприятия. Если на небольших корпоративных праздниках в ходу пиво и минеральная вода в бутылках и стаканах, то на значимых для фирмы *event*-мероприятиях актуальны коктейли и шампанское. Однако и здесь не следует пускать все на самотек. Мода на напитки меняется почти каждый год. Здесь можно вспомнить пример с пивом: было время, когда о светлом пиве и речи не шло, сегодня же ситуация изменилась в корне. Тенденция смещается в направлении становящихся популярными сортов (местные сорта, национальные или международные сорта пльзеньского пива, мексиканское пиво, смешанные пивные напитки), которые частично разливаются в бутылки емкостью 0,33 л и пьются прямо из них. Аналогичная ситуация и с кока-колой и лимонадом. Здесь проявляется влияние рекламы крупных производителей. Если у кого-то в ассортименте, рассчитанном на публику, которая ориентируется на бренды, окажется «безымянный» продукт, сбыт будет скорее всего ограничен.

Как продается пиво — в бутылках или на разлив из бочек, — зависит, наряду с вкусовыми предпочтениями и характером мероприятия, и от ожидаемого объема сбыта. В каждом случае необходимо обращать внимание на достаточное охлаждение (холо-

дильники и прочие охладители). Размещение на солнце весьма негативно сказывается на качестве напитка.

Подобно еде, напитки следует отбирать таким образом, чтобы они соответствовали *event*-мероприятию и подходили его устройтелю.

4.1.6. Инфраструктура обеспечения питанием

Для надлежащего обеспечения питанием крайне важна логистическая инфраструктура. Диапазон ее широк: это и цепочки поставок, и холодильные камеры для скоропортящихся продуктов, и персонал, и оборудование, необходимое для приготовления и производства еды и напитков.

4.1.6.1. Оснащение

В соответствии с выбором ассортимента для еды и напитков могут понадобиться особые принадлежности, начиная от салфеток и деревянных вилок и заканчивая вафельными рожками для мороженого. Известно, что для приготовления коктейля нужны не только требуемые дозы рома, сока и сахара, но еще и пресс для лимонов, инструмент для колки льда и шейкер. Чтобы избежать неприятностей в связи с отсутствием оснащения, разумно заказывать все необходимое у поставщиков вместе с едой и напитками. Дело в том, что у поставщиков имеется достаточно опыта и знаний относительно преимуществ тех или иных простых или замысловатых приспособлений. Оборудование и устройства для приготовления блюд, например газовый гриль, большие противни, холодильники и т. д., лучше всего также сразу включить в общую поставку. Тем самым можно избежать лишних задержек в фазе пуска *event*, которые могут возникнуть, например, из-за пустого газового баллона.

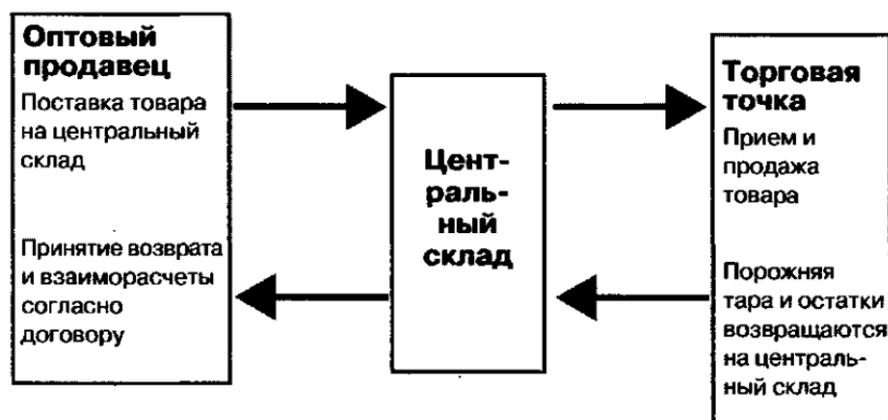
Необходимое оборудование для продажи напитков, включающее барные стойки, проточные охладители, сервировочные тележки, стаканы и т. д., обычно можно заказать вместе с доставкой напитков. По мере надобности имеет смысл задействовать круглосуточную сервисную организацию по обслуживанию техники для продажи напитков. Выход из строя проточного охладителя в период авральной работы гораздо неприятнее, чем все остальное. Равным образом спасти ситуацию может наличие резервного оборудования (например, запасного проточного охладителя). Такой сервис, конечно, стоит денег. И тем не менее данные дополнительные расходы часто представляют собой очень разумные инвестиции.

4.1.6.2. Центральный склад

Чтобы обеспечить непрерывное снабжение товарами, начиная с определенного масштаба мероприятия рекомендуется задействовать оборудованный центральный склад. Он должен быть организован таким образом, чтобы компетентный персонал склада имел удобный доступ к размещенным здесь товарам. Тем самым обеспечиваются своевременное выполнение дополнительных заказов или отмена заказов. На складе в достаточном количестве должно быть холодильное оборудование. Сюда приходит персонал с каждой торговой точки, поэтому одновременно склад служит оптимальным центром коммуникации, где решаются возможные проблемы и происходит весьма ценный для торговых точек обмен опытом.

Очень полезным может оказаться оборудование на таком складе радиоузла. Целесообразно также задействовать склад как своеобразный штаб, откуда происходит управление *event*-мероприятием и где решаются все возникающие у персонала вопросы. Чтобы состояние дел на торговых точках было очевидным для всех, рекомендуется отпускать товары только по накладным. Дополнительные преимущества предоставляет постоянная готовность складских запасов к последующей реализации.

Путь, который при проведении *event*-мероприятия проходит товар (например, бочка с пивом), можно представить следующим образом (рис.4.1).



← Движение товара каждый раз сопровождается накладной

Рис. 4.1. Прохождение товара

4.1.6.3. Сервис

Самообслуживание или кельнеры в черных костюмах? Ответ на этот вопрос также зависит от повода мероприятия. Имеется несметное количество факторов, которые необходимо принять во внимание в деле организации сервиса. Если, например, принято решение об обслуживании публики, то обязательно нужно обеспечить, чтобы обслуживание это на всем протяжении *event*-мероприятия было бесперебойным и доброжелательным. Бывает, что при проведении семинаров во время докладов персонал не задействован, зато в перерывах дело доходит до взятия торговых точек приступом. И устроитель мало что может с этим поделать. Понятно, что в пиковое время гости не должны проводить в ожидании напитков по 15 минут. Очередей, разумеется, можно было бы избежать путем увеличения численности персонала, но это опять же привело бы к значительному росту расходов. Лучше всего помнить о таких ситуациях, планируя мероприятие, и действовать исходя из прошлого опыта. Полезно также разузнать о решении данной проблемы организаторами аналогичных *event*-мероприятий.

4.1.6.4. VIP

Обслуживание особых гостей требует и неординарных предложений. Обеспечению едой и напитками важных спонсоров и артистов (деятелей искусства) следует придать исключительное значение. Необходимо выяснить и учесть особые пожелания. Чтобы не обойти вниманием никого из VIP-гостей, рекомендуется заранее составить их список. К вписывающимся в пределы нормы запросам и притязаниям VIP-персон в каждом случае нужно подходить с умом. Если обербургомистр стремится поддерживать и продвигать продукцию региональных рынков, лучше не предлагать ему мексиканские национальные блюда.

4.1.7. Кейтеринг и деньги

Если еда и напитки отпускаются за деньги, следует четко спланировать вид и способ оплаты.

Обслуживание в сфере общественного питания предполагает не только приготовление и сервировку кушаний и напитков, но и тщательно продуманную схему оплаты.

- Кто и сколько должен платить за еду и напитки?
- Как должны формироваться цены на продукты как таковые и соотношение цен на разные продукты?
- Кто пользуется бесплатным обслуживанием или получает талоны на еду?
- Как должны обслуживаться VIP-персоны и приглашенные гости?
- Как осуществляется оплата: паушально, по талонам или за наличные деньги?
- Как должны возвращаться залоговые деньги?

4.1.7.1. Уровень цен

Факторы формирования цен непосредственно связаны с направленностью *event*-мероприятия. Если есть намерение пополнить кассу объединения, то допустимы более высокие расценки, чем в случае дня открытых дверей, нацеленного на представление предприятия населению. Решающее значение для определения уровня цен имеют также целевые группы. Молодежный или семейный праздник, несомненно, будет воспринят с большим удовольствием, если цены не будут «кусаться».

Формирование цен не только напрямую влияет на финансовый успех. Оно отражает видение *event* организатором. От организатора требуется поэтому тщательное планирование расходов. Недовольство по поводу формирования цен может быть вызвано превышением определенных «плавающих» цен, отсутствием недорогих альтернатив (например, для детей), завышенными ценами на специфическую продукцию (например, дорогие вегетарианские кушанья) или лишь формальным соблюдением правила «безалкогольное дешевле». Все это может быстро испортить общее впечатление от *event*-мероприятия и пошатнуть тем самым его имидж.

Высокие цены не свидетельствуют о высоком товарообороте. Имеется огромное количество товаров, цены на которые почти на каждом *event*-мероприятии одинаково высоки. Если один из таких продуктов предложить по чуть более выгодной цене, то резкий скачок в его продаже нарушит общую пропорциональность сбыта товаров. В разделе «Маркетинг» рассмотрены некоторые другие факторы, влияющие на формирование цен.

4.1.7.2. Залог

В зависимости от специфики мероприятия может быть принято решение о работе с залогами. Если на официальном приеме с участием важных лиц требование залога за посуду абсолютно неприемлемо, то оно представляется более чем разумным в случае проведения массового мероприятия.

Требование залога имеет свои преимущества:

- сокращение количества мусора благодаря применению посуды для многократного использования;
- сведение к минимуму расходов на оплату труда персонала, занимающегося уборкой территории и устранением отходов;
- качество блюд благодаря сервировке на фарфоровых тарелках, в отличие от одноразовых картонных, заметно повышается;
- посуды и приборов требуется меньше, поскольку они постоянно сдаются обратно;
- снижаются потери в связи с пропажей поступающей посуды.

Против использования залога свидетельствуют дополнительные затраты, возникающие в связи с возвратом посуды.

Залог часто воспринимается посетителями как нечто обременительное, поскольку им претит обязанность соблюдать дисциплину и проделывать лишний путь к месту возврата посуды. Если для проведения мероприятия требуется работа с залогами, необходимо учесть следующие условия.

- Цена залога не должна быть слишком высокой. Вилка, залог за которую составляет 5 евро, отпугнет посетителей от покупки еды. А может случиться и такое, что многие посетители не в состоянии будут купить себе что-нибудь поесть, поскольку не рассчитывали на высокую стоимость залога и не взяли с собой достаточно денег.
- В наличии должно быть необходимое количество разменных денег. Особенно в самом конце *event*-мероприятия, когда можно ожидать наибольшего наплыва посетителей, желающих вернуть посуду.

Чтобы не допустить возврата залоговой стоимости посуды, специально прихваченной с собой из дома изобретательными посетителями, можно ввести в оборот специальные залоговые жетоны.

Если на *event*-мероприятии от конечных потребителей в обязательном порядке требуется сдача под залог тары и упаковки, стоимость залога должна быть выше стоимости упаковки. В соответствии с действующей на сегодняшний день директивой Федерального министерства по вопросам окружающей среды, охраны природы и безопасности ядерных реакторов (BMU), обязательный залог при продаже напитков взимается с пива, минеральной воды и газированных освежающих напитков — независимо от материала изготовления тары, будь то жестяные банки, одноразовые стаканы или пластиковые бутылки.

Величина стоимости залога высчитывается исходя из размера сосуда. Для одноразовой тары емкостью менее 1,5 л стоимость залога составит 25 центов, за тару емкостью свыше 1,5 л придется заплатить уже 50 центов.

4.1.7.3. Наличные деньги или талоны

Все чаще на различных *event*-мероприятиях оплата товаров наличными деньгами вытесняется расчетами посредством купонов, специально изготовленных для каждого мероприятия. Проведение мероприятия подразумевает, что в центральной кассе у входа наличные деньги обмениваются на купоны, которые затем принимаются к оплате во всех точках продаж.

Обычно в ходу «купюры» достоинством 1,5 и 10 евро. Такая «*event*-валюта» чаще всего снабжена логотипом мероприятия или спонсора. Чтобы эта «валюта» имела хождение на всей территории проведения *event*, должны соблюдаться определенные условия.

- Все торговые точки, независимо от того, обслуживаются они одним или несколькими организаторами общепита, должны принимать к оплате данные купоны.
- Цены должны быть рассчитаны таким образом, чтобы со всех «купюр» можно было дать сдачу (если, например, наименьшее достоинство купона — 1 евро, нельзя назначать цену с 50 центами).
- Купоны должны иметь как можно более надежную защиту от возможных подделок — даже с учетом первоклассных возможностей современных сканеров и фотопечати.
- Нереализованные купленные купоны должны быть вновь обменены организатором на деньги.

- Денежный и купонный поток должны координироваться. Если купоны продаются только в центральной кассе, следует обеспечить их повторное поступление в кассу после принятия к оплате в торговых точках. Таким образом можно снизить общее количество требуемых купонов.

Если данные условия будут соблюдены, ввод в действие купонов может предоставить следующие преимущества:

- посетитель может расплачиваться купонами во всех торговых точках;
- торговый персонал не соприкасается с деньгами, что удобнее с точки зрения гигиены и снижения вероятности хищений;
- потребление возрастает, поскольку посетители, у которых перед уходом с мероприятия еще остались неизрасходованные купоны, скорее потратят их, чем вновь обменяют на деньги;
- нет необходимости устанавливать в каждой торговой точке кассовый аппарат с наличными деньгами.

Система в целом настолько продумана, что просто не может разочаровать посетителей. Самый худший вариант, который во что бы то ни стало необходимо предупредить, может выглядеть по пунктам следующим образом.

Шаг 1. Посетитель (П) подходит к торговой точке и узнает, что к оплате в ней принимаются бонусы (до того он нигде не видел ни одной вывески, где бы об этом сообщалось).

Шаг 2. П приобретает купон в кассе.

Шаг 3. П приобретает желаемый товар в торговой точке и получает сдачу в купонах.

Шаг 4. П идет к пункту возврата залога и получает купоны там.

Шаг 5. П обменивает купоны в кассе на наличные деньги и нервно покидает *event*-мероприятие.

Примечание. Каждый такой шаг может быть омрачен еще и стоянием в очереди.

Произведение расчетов в наличных деньгах имеет то преимущество, что не возникает затрат на производство купонов. В случае небольшого мероприятия такие затраты оказываются неоправ-

данно высокими. Еще одна возможность применения купонной системы сводится к приобретению в центральной кассе отдельных купонов на каждый вид товаров. В данном варианте посетитель имеет возможность оплатить только то, что он намерен купить. Персонал за прилавком в этом случае опять же не соприкасается с деньгами.

Вместо купонов могут использоваться карточки, на которых представляются печати в соответствии с видом и размером потребления.

4.1.8. Инструкции в отношении продуктов питания

Чтобы не допустить употребления непригодных в пищу испорченных продуктов и причинения тем самым вреда здоровью людей, имеется целый ряд предписаний, подлежащих безусловно-му исполнению.

4.1.8.1. Непрерывное охлаждение

Скорпортящиеся продукты питания требуют постоянного охлаждения. Оптимальная температура их хранения может находиться в пределах от 2 до 7 °С. Такой температурный режим по возможности никогда не должен нарушаться, поскольку в противном случае пищевые продукты могут стать некачественными или вообще непригодными в пищу. Если речь идет о продуктах глубокой заморозки, налицо безусловная необходимость в том, чтобы держать температуру ниже точки замерзания (-8 °С), иначе обеспечение сохранности таких продуктов не представляется возможным.

Обоснованность поддержания указанных температур связана с тем, что большинство микробов размножаются при температуре около 30 °С. При температуре выше 70 °С микробы, напротив, теряют свою жизнеспособность. Предпочитающие холодную среду микробы лучше всего растут и развиваются при температуре 10 °С.

Представленная на рис. 4.2 шкала обосновывает оптимальные температурные области для хранения и стерилизации продуктов (чтобы простерилизовать, например, мясо птицы, инструкция предписывает температуру как минимум 80 °С при минимальной продолжительности процесса 3 минуты).



Рис. 4.2. Температурные области гигиены пищевых продуктов

Даже если речь идет о продуктах, которые не могут испортиться сразу, все равно рекомендуется их охлаждение. Наряду с опасностью порчи имеется также опасность потери вкусовых качеств в случае несоблюдения надлежащего температурного режима.

4.1.8.2. Транспортировка и хранение

Продукты питания следует перевозить только в предусмотренных для них емкостях. При перевозках также следует обращать внимание на то, чтобы не нарушался температурный режим.

Хранение пищевых продуктов должно осуществляться только в специально для этого предназначенных контейнерах и при определенных температурах — как на центральном складе, так и при транспортировке и в торговых точках.

4.1.8.3. Ответственность

Устроитель *event*-мероприятия несет ответственность за соблюдение предписаний в отношении продовольствия. Если он заключил договор на профессиональное обслуживание с партнером из сферы кейтеринга, то впоследствии к ответственности может быть привлечен партнер. И тем не менее в случае нарушений инструкций в первую очередь виновен устроитель.

На небольших корпоративных вечеринках иногда принято вскладчину накрывать стол, принося из дома выпечку или салаты. Ответственность за пригодность данных приношений к употреблению в пищу ложится в первую очередь на организатора.

Регулирование ответственности и гарантий рассматривается в главе «Общие условия».

4.1.9. Контроллинг

Контроллинг в зависимости от фазы предъявляет различные требования. В принципе, можно сказать, что каждый критерий, возникающий при планировании, должен быть проверен путем контроллинга. В данной книге нет возможности рассмотреть все действия, применяемые в контроллинге. Для каждого конкретного *event* и каждого случая кейтеринга контролирующие действия имеют свою специфику.

В рамках осуществления контроллинга действия могут быть, например, следующими.

- Проверка договоров в подготовительной фазе.
- Вовремя ли устанавливаются торговые точки? Имеют ли они в своем распоряжении надлежащее оборудование? Как обеспечивается подача электричества? Хорошо ли размещены торговые точки?
- Убытки при продаже в разлив. Соблюдаются ли требуемые максимальные и минимальные уровни заполнения стаканов?
- Опасность обмана. Имеет ли торговый персонал собственные товары для продажи с выручкой в свой карман? Здесь стоит отметить, что не следует подозревать людей в худшем, однако опыт свидетельствует, что хорошо организованный контроль помогает предупреждать надувательство.

Проверочные таблицы помогут не забыть важные критерии осуществления контроллинга.

4.1.10. Подведение итогов

Ниже рассмотрим подведение итогов *event*-мероприятия.

4.1.10.1. Отлаженные сборы

Отлаженные сборы по окончании *event*-мероприятия столь же важны, как и четкое планирование в самом начале. Для каждого участка должно быть назначено ответственное лицо. Поскольку территория вокруг не находится под бдительным надзором охранного агентства, все торговые точки должны быть свернуты. Это означает, что должны быть убраны все ценные предметы и оборудование — ножи, грили, газовые баллоны, ящики, бочки и пр. Нередки случаи, когда по окончании *event*-мероприятия многие вещи бывают украдены, поскольку в беспорядке и без присмотра

разбрасываются повсюду, служа своеобразной приманкой для ворюшек. К тому же персонал торговых точек с ног валится от усталости и мечтает быстрее попасть домой.

Сборы торгового оборудования следует проводить согласно соответствующей описи, в которой должно отмечаться и документироваться, что все убрано в неповрежденном состоянии. Контрольная таблица по данной теме поможет организовать сборы.

4.1.10.2. Оставшиеся нераспроданными продукты

Даже при наилучшем планировании в той или иной мере существует опасность отклонения от плана. При планировании кейтеринга, как правило, исходят из максимальной потребности в тех или иных товарах, чтобы избежать их недостатка по мере проведения мероприятия. Поэтому к концу *event* различные продукты часто остаются нераспроданными. Поскольку во многих случаях речь идет о скоропортящемся товаре, решения относительно того, как им распорядиться, должны приниматься в стремительном темпе. В отношении последующей реализации неизрасходованных и нераспроданных продуктов питания можно предложить несколько вариантов действий.

- Возврат поставщикам: возможен чаще всего только в том случае, если заранее предусмотрен договором, и то лишь с соблюдением определенных условий. Например, поставщик не имеет права принимать назад продукты глубокой заморозки, поскольку с момента изъятия товара из морозильной камеры поставщика последний уже не имел возможности контролировать температурный режим хранения товара.
- Распределение продуктов питания между обслуживающим персоналом.
- Продажа нереализованных остатков в столовой на предприятии.
- Пожертвования благотворительным организациям. Преимущество такого варианта заключается в позитивных откликах общественности на сей благородный жест.

4.2.. Инфраструктура

Еще одним ключевым фактором успеха *event*-мероприятия является инфраструктура. Она охватывает все, что необходимо для бесперебойного хода мероприятия.

4.2.1. Место проведения мероприятия

В зависимости от типа мероприятия для места его проведения акцент делается на различные критерии, например, на повестку дня выносятся только определенные площадки.

4.2.1.1. Поиски возможных мест

По окончании фазы инициирования на повестку дня ставится идея устроить *event*-мероприятие. Независимо от вида и масштаба запланированного мероприятия на рассмотрение, как правило, выносятся лишь ограниченное количество мест его возможного проведения. Чтобы осуществлять целенаправленные поиски места проведения, прежде всего нужно определить общие условия и критерии, которым данная территория в каждом случае должна соответствовать. Эти условия для всех мероприятий аналогичны. Проверке подлежат следующие критерии.

- Территория должна поступить в распоряжение организаторов к потенциальному сроку проведения (здесь речь идет о главном критерии, который должен быть соблюден во что бы то ни стало, иначе вопрос о его использовании попросту отпадет).
- Она должна быть достаточно просторной с точки зрения способности вместить запланированное массовое мероприятие либо, наоборот, не слишком большой (если речь идет о юбилее фирмы в тесном кругу клиентов, спортивный зал, рассчитанный на 10 000 зрителей, вряд ли будет уместен).
- В распоряжение организаторов должна быть предоставлена особая инфраструктура (например, озеро для водных соревнований на спортивном празднике или оснащенное специальной мультимедийной аппаратурой помещение для семинаров, где будут обучаться сотрудники международного филиала предприятия по сбыту).

4.2.1.2. Выбор места

Примерно за восемь лет до первенства мира по футболу была подана заявка на его проведение в установленный срок. Около шести лет решалось, в какой стране оно будет проводиться. Что касается большинства других *event*-мероприятий, время на их подготовку оказывается значительно короче. Да и владельцам потенциальных площадок нечасто выпадает предлагать их для сенсационных рекламных мероприятий. Решение, как правило, должно приниматься на основе собственной проработки организатором всех «за» и «против», которые связаны с выбором данного места.

Чтобы облегчить принятие решения, рекомендуется, например, применение морфологического метода для анализа мест и их сочетаний и, в особенности, анализа практической ценности (см. «Методы менеджмента») для выбора места действия (табл. 4.1).

Таблица 4.1. Анализ практической ценности (scoring-метод)

Критерии, предъявляемые к месту действия	з	Место действия 1		Место действия 2		Место действия 3	
		Ф	О	Ф	О	Ф	О
Достигаемость	10	6	60	8	80	6	60
Имидж, стиль, окружение	7	3	21	1	7	4	28
Стоимость	8	2	16	3	24	2	16
Сумма оценочных баллов	25		97		111		104

4.2.1.3. Договоры

Регулированию в договорном порядке подлежат: цена (включая дополнительные расходы), условия аннулирования, сроки и продолжительность (с какого момента территория поступает в распоряжение устроителей), закрытие улиц для проезда транспорта, строительный надзор и другие, специфические для *event*, критерии. Информация о составлении договоров размещена в главе «Общие условия».

4.2.1.4. Обеспечение питанием

В зависимости от выбранного для мероприятия места проведения могут быть определены вид, места размещения и организация торговых точек для продажи еды и напитков. В зале кафе, например, такие точки устраиваются заранее или имеются изначально, в то время как на площади для проведения торжества размещение ларьков может варьироваться произвольно. Принципиально значимыми для торговых точек являются следующие критерии.

- Наличие достаточного количества прилавков. Их число выводится на основе ожидаемого количества посетителей. Рекомендуется, особенно на крупных *event*-мероприятиях, отдельная продажа еды и напитков.
- Мобильные торговые точки, разносчики с лотками, тележки с мороженым или разливные устройства с бочонками в виде рюкзака — все это побуждает к активному потреблению.

- Размещение торговых точек должно быть организовано таким образом, чтобы не помешать проведению мероприятия, например, не вплотную к трибуне оратора.
- Товары в торговых точках должны быть снабжены ценниками, по которым сразу можно узнать, что предлагается и по какой цене; если к оплате принимаются купоны (бонусы), специальная табличка должна содержать указания, где их можно приобрести.
- Оснащение лотков должно соответствовать предложению; так, к лотку, где можно купить курицу-гриль, относится также стол, за которым ее можно съесть.
- Форма одежды обслуживающего персонала должна соответствовать поведению мероприятия или продаваемой продукции (коктейль охотнее купят у официантки в костюме танцовщицы самбы).
- Путем целенаправленного равномерного распределения зрительских мест по отношению к точкам общепита можно регулировать наплыв посетителей к этим точкам.
- Для каждой торговой точки составляется список первоочередного оснащения, в котором четко указывается, что необходимо для бесперебойного и своевременного обслуживания посетителей. Все оборудование к месту продажи должно быть доставлено вовремя, лучше всего, по возможности, накануне начала мероприятия.
- Сотрудники команды кейтеринга не имеют права есть, пить и, главное, курить в местах продажи и в зоне отпуска товаров.
- В надлежащей форме должны осуществляться подача и отвод воды и электричества.

4.2.1.5. Места действия

В первой главе *event* определялся как исключительное мероприятие, которое благодаря своему особому характеру заметно выделяется на общем фоне. Один из критериев здесь может заключаться в том, что действие разыгрывается не на одной центральной площадке, а распространяется по всему пространству проводимого мероприятия. На концертах главное действие разыгрывается, конечно же, на сцене, и все же исключительность и неповторимость *event* проявляется в значительной мере благодаря оформлению окружающей обстановки и предлагаемым товарам. Независимо от вида мероприятия принципиально различают два вида мест действия: во-первых, это места, свободные для всеобщего доступа, и во-вторых, зоны, куда можно попасть только по специальным пропускам.

4.2.1.6. «Запретные» зоны

Вход в «запретную» зону возможен только для тех, кто имеет на это право. Вообще могут быть организованы различные зоны (рис. 4.3). Например, зрительская зона на рок-концерте, куда может войти каждый при наличии входного билета. Непосредственно напротив сцены специально огораживается зона, вход в которую требует особого разрешения. С соответствующими VIP-билетами, контрамарками или пропусками за кулисы избранные посетители могут занять привилегированные места с наилучшим обзором сцены. Их особые права должны быть разъяснены им заранее и, главное, соблюдены. Чтобы это реализовать, подключают соответствующие охранные агентства. Охранников следует детально проинформировать и проинструктировать, какой билет или пропуск какие права предоставляет. Не раз случалось, что команда кейтеринга по причине отсутствия пропусков не могла попасть на свои рабочие места, чтобы обслуживать посетителей, предлагая им закуски и напитки. В качестве ориентира для посетителей и охранников могут служить вывески, воспроизводящие соответствующие данные по пропускам.

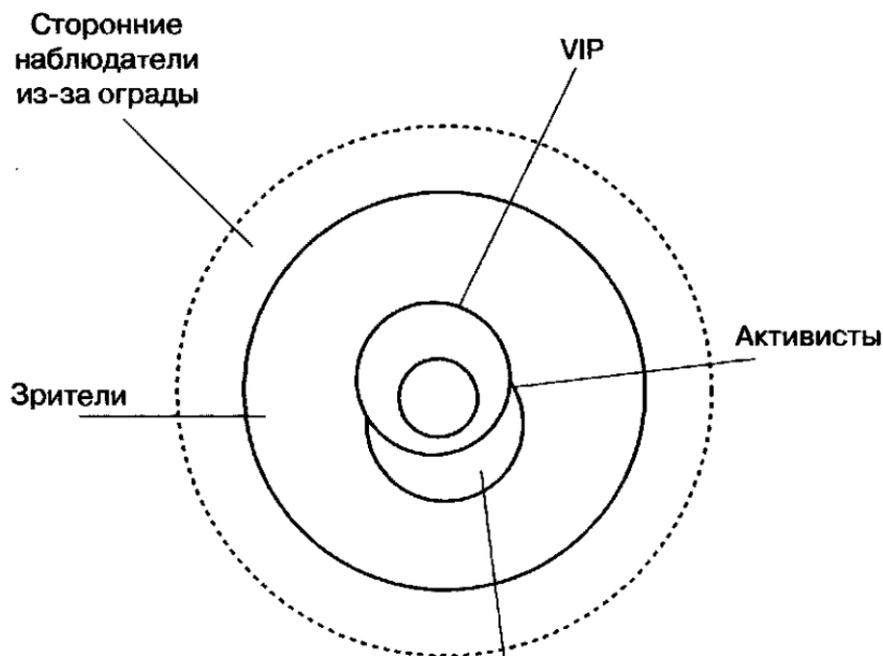


Рис. 4.3. Зоны / участки event

4.2.2. Безопасность

Для успеха *event*-мероприятия крайне важно, чтобы никто ни в чем не потерпел ущерба. Часто недобросовестность в деле обеспечения безопасности ставит под угрозу здоровье человека и чистоту окружающей среды. Чтобы максимально обеспечить безопасность, следует по меньшей мере учесть следующие моменты.

- **Запасные выходы.**

Пути спасения бегством должны иметься в достаточном количестве, быть наглядно представлены на указателях и — главное — быть свободными и ничем не загроможденными.

- **Пожарная команда.**

Если мероприятия проводятся в залах, пожарные, согласно инструкции, обязаны на них присутствовать. В случае крупного *event*-мероприятия рекомендуется к месту проведения подогнать и пожарную машину. О существующих на этот счет предписаниях можно поинтересоваться в соответствующей пожарной части.

- **Полиция.**

Полиция обязана присутствовать в каждом случае закрытия проезжей части для движения транспорта. Если *event*-мероприятие сопряжено с возможными волнениями среди публики, присутствие полиции, при необходимости, обеспечит рядку напряженности.

- **Первая помощь.**

Красный Крест поставляет персонал, мобильные машины или палатки для оказания первой медицинской помощи. В зависимости от вида и характера *event* на месте его проведения должны присутствовать транспортные средства спасательной службы (условия выясняются через Красный Крест).

- **Источники возможной опасности.**

Следует быть уверенным в том, что само по себе окружение не является источником опасности. Если все же наличие отдельных потенциальных источников опасности неизбежно (например, на территории есть озеро), следует много раз перестраховаться и обеспечить присутствие спасательных команд (DLRG — «Общество спасателей Германии»).

- **Охрана.**

На многих *event*-мероприятиях не могут отказаться от услуг частных служб безопасности. Эти службы обеспечивают необходимую безопасность граждан, начиная с контроля на входе и заканчивая исполнением функций личной охраны.

- **Заграждения.**

На *event*-мероприятиях, где ожидается давка возле сцены, необходимо устанавливать заграждения. Здесь существуют многоступенчатые схемы. Между публикой и сценой оставляют промежуток шириной 5 м, который можно использовать как шлюз. Далее, через 20 м, ставится следующая преграда. Тем самым на людей, сидящих в первом ряду, не будут напирать те, кто занимает задние ряды. В каждом случае к участию привлекают экспертов, которые планируют так называемые «волнорезы». Любые заграждения ни в коем случае не должны препятствовать передвижению людей в чрезвычайных ситуациях.

- **Контроль притока посетителей (зрителей).**

Система контроля вновь прибывающих на входе, в основном предназначенная для проверки оплаты, призвана предостеречь посетителей от попадания в опасные зоны и осуществлять надзор за как можно большим количеством лиц.

4.2.3. Персонал для инфраструктуры

Для решения самых разнообразных задач, связанных с проведением *event*-мероприятия, необходимо задействовать большое количество персонала. В зависимости от направленности задач могут понадобиться как квалифицированные специалисты, так и подсобные рабочие.

Ниже представлены сферы деятельности, играющие важную роль в планировании.

- **Кейтеринг.**

Если кейтеринг осуществляется привлеченной к сотрудничеству командой со стороны, необходимы только меры контроллинга. Если же к общепиту допущены собственные сотрудники, следует внимательно отнестись к тому, чтобы они уже имели достаточный опыт работы в данной области. Не только из-за требуемых навыков профессионального приготовления пищи и ее сервировки, но и в связи с тем, что в пиковые моменты наплыва посетителей дело часто доходит до стрессовых ситуаций. Крайне критической может стать во время праздника замена персонала торговой точки с перепоручением ответственности. Новая команда должна иметь определенные навыки и потому нуждается в обучении, требующем достаточных затрат времени, а во время проведения мероприятия это практически невозможно. Важная информация и опыт в спешке не пе-

редаются. Ограничение ответственности временными рамками в большинстве случаев невозможно.

- **Менеджмент.**

Как описывается в главе 6, роли должны быть четко обозначены. Груз задач следует распределить на множество плеч.

- **Обслуживание техники.**

Данная сфера деятельности никоим образом не должна быть недооценена, поскольку даже самая совершенная техника оказывается бесполезной, если она не функционирует. Квалифицированные мастера, которые, например, ремонтируют вышедший из строя гриль или устраняют закупорку в водостоке, либо специалисты в области информационных технологий, настраивающие интерфейс, — все они обязательно должны присутствовать при проведении *event*-мероприятия.

- **Программа.**

В установленное время артисты должны быть доставлены в установленное место. Для этого также требуется специальный персонал по реализации программы.

4.2.4. Приезд, ночевка, отъезд

Для посетителей *event* начинается прежде, чем они оказываются на месте проведения. Их прибытие уже является частью *event*-мероприятия. Доставка людей на *event* и обратно становится тем важнее, чем больше у него участников и чем исключительнее и необычнее место его проведения.

Приезд формирует первое впечатление и запоминается особо. Каким окажется данное воспоминание — радостным или негативным — зависит от организатора. Поиск места на автостоянке, который длится больше часа, а затем еще тридцать минут пешего хода от автостоянки к месту сбора с полными сумками — такой приезд у большинства посетителей вызовет справедливый гнев. Не менее «впечатляющим» бывает и отъезд: на многих мероприятиях приходится наблюдать, как уже минут за десять до окончания программы посетители сознательно покидают место проведения и торопятся к своим машинам, чтобы оказаться на трассе еще до массового столпотворения на автостоянке и обойти длинные автомобильные очереди.

Дорожные указатели и громкоговорители помогут в данном случае сдерживать натиск посетителей и не допустить проблем на дорогах.

4.2.4.1. Перевозка людей как часть *event*

Позитивное впечатление от приезда на мероприятие можно сформировать путем использования необычного транспортного средства. В некоторых случаях путешествие к месту события выступает в качестве главного аттракциона. Поездка на историческом паровозе для посетителей, даже если они не интересуются историей железных дорог, станет особенной и запомнится надолго. Если же для проезда от автобусной станции до места проведения мероприятия предложить людям воспользоваться услугами китайца-рикши, впечатления также будут незабываемыми.

4.2.4.2. Передвижения без ущерба для окружающей среды

Приезд и передвижения по месту проведения *event*-мероприятия представляют существенную нагрузку на окружающую среду (потребление электроэнергии, выхлопные газы, шум, нагрузки на психику посетителей). Кое-что в этом направлении может быть достигнуто благодаря обширной подготовке (планирование, подготовка транспортных средств, реклама).

Австрийское федеральное министерство по вопросам окружающей среды, молодежи и семей в проекте «Крупные мероприятия — в интересах экологии и без пробок на дорогах» продемонстрировало на примере трех самостоятельных проектов (Северное первенство мира по лыжам в Рамзау, ярмарка в Визельбурге, Международная садовая выставка в Гарце) возможности связанной с людьми логистики по обеспечению сохранности окружающей среды.

Следующие важные пункты применимы также и по отношению к небольшим мероприятиям. Посетители должны быть проинформированы с помощью рекламы. Само прибытие может приобрести *event*-характер и интегрироваться в общий эффект.

- Финансовые стимулы (комбинированные билеты, система поощрений) и ряд привилегий (более короткие пути, преимущества при входе) мотивируют принятие предложения.
- Владельцев легковых автомобилей можно побудить к бережному обращению с окружающей средой путем организации системы автостоянок, регулирования распределения мест на автостоянке и предоставления льгот для обществ автолюбителей.
- Пунктуальная, надежная и доброжелательная организация движения общественного транспорта имеет решающее значение.

4.2.4.3. Установка дорожных указателей

По пути к месту проведения *event*-мероприятия должны быть в достаточном количестве выставлены указатели маршрутов. Это значит, что путь должен быть четко и ясно обозначен. Чтобы это обеспечить, дорожные указатели следует разместить на каждом перекрестке, который пересекает трасса. Имеет смысл установка и дополнительных знаков — для пущей уверенности путешественников и помощи заблудившимся. Контроля ради можно заранее поручить незнакомому с местностью сотруднику добраться до места действия на машине, ориентируясь по дорожным указателям. Целесообразно размещать яркие и примечательные указатели, выделяющиеся на общем фоне дорожных вывесок, с воспроизведением на них логотипа или корпоративной идентификации. Также целесообразно подумать и о том, чтобы четкую схему маршрута отпечатать уже на пригласительных билетах.

4.2.4.4. Возможности автостоянки

Необходимо позаботиться о наличии возможности поставить машину на автостоянку. Наряду с уже имеющимися стоянками в зоне проведения мероприятия часто возникает необходимость в обустройстве дополнительных. В этом отношении разумно обратить взоры на окрестные луга, правда, на подготовительном этапе нужно будет выяснить многочисленные условия. Во-первых, следует договориться с собственником территории, в том числе и о том, чтобы трава на лугу была своевременно скошена. Во-вторых, в ряде случаев необходимо получить разрешение в службе санитарной охраны источника водоснабжения на размещение на данной территории транспортных средств. Это происходит в случае нахождения в природоохранной зоне или наличия возможных обязательств по охране природы. При проведении массовых *event*-мероприятий целесообразно арендовать целые автопредприятия или фирменные отраслевые автостоянки. Они же могут обеспечить мероприятие транспортом — даже в условиях дождя или гололеда.

4.2.4.5. Система регулирования парковки

Система регулирования парковки не может начинаться на автостоянке. Взять под контроль транспортный поток можно только благодаря заблаговременному управлению им уже на подъездах

к стоянке. Только так можно предотвратить транспортный хаос. Бывали мероприятия, где из-за отсутствия надлежащего регулирования посетители, прибывшие с западного направления, парковались в восточной части автостоянки, и наоборот.

4.2.4.6. Охранники автостоянок / инструкторы

Для обеспечения эффективного использования, как правило, ограниченных возможностей автостоянки рекомендуется задействовать специальных инструкторов. Благодаря этому удастся избежать неэффективных парковок. Данный персонал выгоден еще и тем, что осуществляет надзор за транспортными средствами, предотвращая или ограничивая их угоны или взломы. Этот аспект в деле организации мероприятий нельзя недооценивать, поскольку ворами зачастую бывают на руку ситуации всеобщего возбуждения на *event*-мероприятиях. Однако, если на стоянке присутствуют только инструкторы-регулировщики, не рекомендуется объявлять ее на табличках и вывесках охраняемой. Иначе, если произойдет угон, дело может быстро дойти до иска о привлечении к судебной ответственности. Если при этом не окажется договора о страховании транспортного средства, заплатить придется кругленькую сумму.

4.2.4.7. Запреты на парковку

Столь же важным вопросом, как возможности автостоянки, может быть вопрос о предусмотренных запретах на парковку. Нормальное движение транспорта не должно нарушаться проведением *event*-мероприятия. Вдобавок к этому должны оставаться свободными полосы для подъезда машин «скорой помощи» и спасательной службы. В случае нарушений запретов на парковку принимаются решительные меры. О незаконно припаркованных транспортных средствах следует сообщать полиции, с ведома которой они подлежат устранению.

4.2.4.8. Транспортировка автомашины к месту на стоянке и обратно

Услуга «park-and-ride» на автостоянках в последнее время встречается посетителями на ура. Не надо искать, где бы припарковаться, а территория, прилегающая к месту проведения *event*-мероприятия, остается свободной. Если к тому же такой сервис

предоставляется еще и бесплатно, у организатора есть шанс снизить повышенную благосклонность посетителей. Связанные с оказанием услуги затраты можно компенсировать средствами, полученными от рекламы.

4.2.4.9. Поезда особого назначения

Для доставки людей на крупные *event*-мероприятия целесообразно задействовать составы «особого назначения» Deutsche Bahn (Немецкой железной дороги). Множество посетителей приветствуют данную услугу. В особенности использование таких поездов рекомендуется для *event*-мероприятий с возрастной целевой группой младше 18 лет. Данный сервис находит отклик у посетителей не только благодаря доступной оплате проезда, но еще и потому, что поездка совершается в большом коллективе единомышленников и уже до начала мероприятия формируется подobaющий ему настрой. При каком количестве посетителей и на каких условиях выгодно «арендовать» поезда особого назначения, можно выяснить, посетив сайт Deutsche Bahn (www.deutschebahn.de).

4.2.5. Ночлег

При проведении многодневного *event*-мероприятия как для «активных» участников, так и для «пассивных» посетителей необходима возможность ночлега. В зависимости от повода сбора потребуются места для сна различного качества и категории. Кому-то достаточно отдельного коврика в чистом поле, кому-то подавай номер люкс с гидромассажем. Реалистическое планирование исходит из уровня притязаний посетителей в отношении места ночевки. Ночлег необходим также, когда посетители приехали издалека или *event* длится дольше запланированного времени и заканчивается позднее. О том, какие возможности имеются и на что нужно обратить внимание при выборе, рассказано ниже.

4.2.5.1. Гостиница

Стандартные возможности для ночлега предоставляют гостиницы и пансионаты. Резервировать их необходимо заблаговременно, причем в зависимости от ситуации заблаговременность эта может по срокам вписываться в диапазон между одним днем и многими месяцами (а то и годами, например, в случае проведе-

ния международной ярмарки). Если заказ на гостиницу делает организатор мероприятия, он должен очень внимательно относиться тому, чтобы то, что он бронирует, соответствовало заданной категории.

Как правило, если на резервирование гостиницы подается коллективная заявка, по ценам это выходит дешевле. Условия аннулирования брони в случае возможных перенесений сроков или отмены мероприятия обязательно должны быть оговорены. При проведении *event*-мероприятия возможно задействовать сервисный потенциал гостиницы. Например, если она находится за пределами территории *event*, стоит позаботиться об организации автобусных перевозок для посетителей.

4.2.5.2. Спортивные залы / школы

Данный вид размещения (например, при проведении спортивных мероприятий) имеет множество преимуществ. Наряду с фактом, что такое размещение не подвержено влиянию погоды, в его пользу выступает также обустроенность. Помимо санитарного оборудования, в большинстве случаев здесь имеется кухня. Правда, на подготовительном этапе необходимо проверить, не зарезервирован ли спортивный зал для других целей, например для проведения соревнований, или не понадобится ли он в случае непогоды в качестве запасного варианта для мероприятия под открытым небом.

4.2.5.3. Палаточный лагерь

Для небольшой группы посетителей-романтиков в летнее время данный вид размещения окажется в самый раз. Достаточно скошенного луга, лучше всего — подальше от населенных пунктов, дабы не нарушать спокойствия их жителей в ночные часы. Такой лагерь, тем не менее, должен быть хотя бы по минимуму обустроен. Это значит, что должны присутствовать санитарное оборудование и пункт оказания первой медицинской помощи, имеющий в наличии перевязочные материалы. Как дополнительный сервис с великим удовольствием всеми воспринимается душ. Простейший его вариант — оснащенный душевым оборудованием резервуар. Целесообразно также разместить в палаточном лагере точки общепита, где утром можно выпить чашечку кофе.

4.2.5.4. Гостеприимные семьи

Данная форма размещения в основном предпочтительна для *event*-мероприятий, организуемых объединениями. Для посетителей такая форма имеет множество преимуществ. Во-первых, это относительно дешевая альтернатива, а во-вторых, в принимающей семье найдутся темы для разговоров, хотя бы и на профессиональную тему. Однако данная система функционирует только на основе взаимности: те, кто был принят гостеприимной семьей, должны быть в свою очередь также готовы принять у себя гостей в случае проведения *event*-мероприятия в их населенном пункте. При распределении посетителей в семьи рекомендуется учитывать и согласовывать круг интересов обеих сторон. Тем самым можно избежать вероятных разногласий между, например, «совами» и «жаворонками».

4.2.6. Санитарное оборудование, обеспечение водой и электроэнергией

На *event*-мероприятиях, проводящихся в зданиях, нет нужды заботиться о количественном планировании санитарного оборудования. Правда, здесь необходимо проверить, достаточно ли имеется санитарного оборудования вообще и для отдельных групп посетителей в частности (дамские комнаты, детские кабинки, клозеты для инвалидов, возможности для уборки). Если чего-то не хватает, необходимо принять меры (например, вывесить таблички).

На открытых площадках нужно принять во внимание необходимость решения некоторых важных комплексных задач.

- Санитарное оборудование должно быть в наличии в достаточном количестве.
- Место для установки санитарного оборудования следует выбирать таким образом, чтобы, располагаясь в центральной зоне, оно не соприкасалось с зоной действия *event*.
- План уборки должен быть четко отлаженным и неукоснительно выполняться. Помимо уборки и регулярного опорожнения мусорных ведер посетителям должны быть предоставлены туалетная бумага и бумажные полотенца.
- В случае применения переносных туалетных кабинок организуется их регулярное опорожнение (необходимо учесть возможность вывоза).

Вода требуется не только на кухне. В санитарных помещениях, торговых точках и местах действия ее подача крайне необходима. Существуют специальные предписания о том, в какой форме, например, осуществляется водоснабжение палаток с едой. Несоблюдение технических норм подключения воды, увы, чревато роковыми последствиями.

Насколько важно иметь под рукой электричество, осознается только тогда, когда такая возможность отсутствует. 100-метровый кабель оказывается бесполезным, если расстояние до ближайшей распределительной коробки составляет 101 метр. Рекомендуется также иметь в распоряжении аварийный генератор.

Чтобы все тщательно продумать, при планировании *event* нужно составить план местности. На него следует нанести все торговые точки, санитарные помещения, места действия и т. д. Следует установить, какое обслуживание потребуется в тех или иных местах. При планировании подключений, защиты предохранителями и расчете длины кабеля полезно составить схему распределения электроэнергии (рис. 4.4), на которой также следует обозначить, где пересекаются электрический кабель и потоки посетителей (если VIP-гость споткнется о кабель, порвет его и тем самым парализует действие на сцене, это будет вдвойне неприятно).

Схема распределения электроэнергии

Для:

Установлено:

Дата:

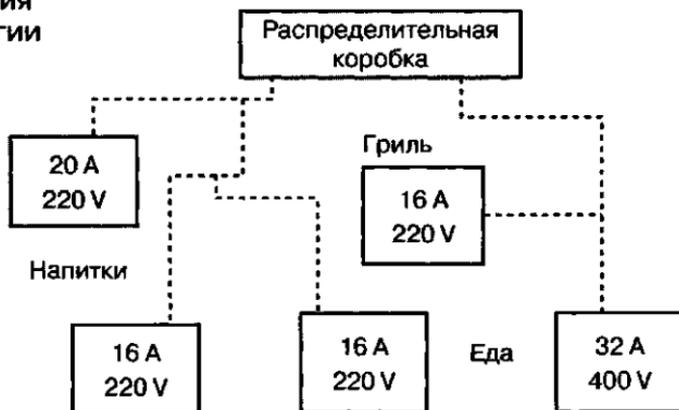


Рис. 4.4. Схема распределения электроэнергии

Чтобы иметь возможность оценить потребности, рекомендуется разработать план потребления воды и электроэнергии и согласовать его в письменной форме с ответственными за отдельные уча-

стки работ. Таким образом исключаются конфликтные ситуации в процессе проведения мероприятия, когда что-то окажется неподключенным или нарушится сам ход мероприятия в запланированной форме.

Приведем маленький пример.

Продовольственная палатка предлагает ливерный паштет, стейки и картофель-фри. Требуется по меньшей мере:

- электропитание для гриля;
- электропитание для фритюрницы;
- электропитание для электрического ножа;
- электропитание для поддержания в горячем состоянии ливерного паштета;
- подключение к сети водоснабжения (подача и слив воды).

Точек подключения к электросети самих по себе еще недостаточно. Важно также надежно защитить их предохранителями.

4.2.7. Телефон, радио

Коммуникация необходима всем — от руководящего состава до младшего обслуживающего персонала. Благодаря массовому использованию мобильных телефонов коммуникация преимущественно осуществляется через них. Чтобы каждый раз иметь под рукой нужный номер, необходимо заранее составить для себя список телефонов.

Еще одну разумную возможность для коммуникации представляют переносные радиостанции. Они могут использоваться стационарно или мобильно в торговых точках. Переносные радиостанции имеют особое преимущество по сравнению с мобильными телефонами в районах, где покрытие сигналом ретрансляторов сотовой связи не везде обеспечивается («мертвые зоны»). Второе их преимущество видится в том, что отпадает необходимость набирать множество номеров. Однако против применения портативных радиостанций говорит невозможность связаться с «внешним миром» — поставщиками, пожарными и т. д.

4.2.8. Устранение отходов

Повсюду, куда ни глянешь, знакомая картина: бумажные полотенца, смятые салфетки, банки из-под напитков или объедки. В конце многих мероприятий разыгрывается один и тот же сценарий. Да-

бы пресечь эту нелюбезность в корне, рекомендуется еще в фазе планирования уделить данному пункту должное время и внимание.

Делом первостепенной важности должно стать недопущение загрязнения территории. Наряду с соблюдением чистоты имеется необходимость в устранении отходов и наведении порядка.

4.2.8.1. Экологически чистая тара

Защита окружающей среды становится все более значимым аспектом повседневной жизни. При проведении мероприятий данный аспект тоже нельзя упускать из виду. Индустрия производства пищевых продуктов и упаковок в последние годы многого добилась в изготовлении экологически чистой, т. е. безвредной для окружающей среды тары. Жареную колбасу с пряным соусом сегодня уже не едят из пластмассовых тарелок. Появилось множество альтернатив — от пригодных к последующей переработке на компост целлулоидных упаковок до съедобных вафель. Вдобавок существуют системы использования многоразовой посуды без ее мытья на месте (мобильная посуда).

4.2.8.2. Контейнеры

В зависимости от выбранных упаковок и посуды определяются виды емкостей для отходов. Здесь следует сделать акцент на разделение мусора. Для многих это уже вошло в привычку. В большинстве немецких домашних хозяйств разделяются тонны биологического и бытового мусора. Здесь, однако, следует обратить внимание на то, чтобы контейнеры были четко идентифицированы.

Следующий момент: открытые контейнеры подходят лучше, чем закрытые. Усилия, которые приходится затрачивать на то, чтобы приподнять тяжелую крышку контейнера, для отдельных посетителей оказываются непомерными, в итоге они, проделав путь к контейнеру, оставляют свой мусор прямо на крышке. Процесс пошел: следующие сознательные граждане, даже если и сил у них побольше, укладывают свой мусор здесь же, рядышком, на той же крышке. Дальше — больше, открыть крышку вскоре становится уже практически невозможно, и люди, подходя, быстренько подбрасывают свои отходы рядом с контейнером, а затем — и просто где попало поблизости. В случае использования открытых контейнеров во избежание неприятного запаха необходимо их почаще опорожнять по мере заполнения.

4.2.8.3. Места установки контейнеров

Контейнеры для отходов оказываются бесполезными, если они размещены непродуманно. Людям попросту лень идти со своим мусором к помойке, расположенной в отдалении. Контейнеры следует выставлять в непосредственной близости от места, где «производится» мусор. Однако и не настолько близко, чтобы мозолить всем глаза и производить отталкивающее впечатление.

4.2.8.4. Опорожнение контейнеров

Принципиально важно заботиться о том, чтобы контейнеры никогда не были переполнены. Во-первых, это вызывает недовольство людей, желающих достойно распрощаться со своим мусором; во-вторых, подталкивает несознательные элементы к тому, чтобы оставить свои отбросы где угодно, но только не в специально предназначенном для этого резервуаре. Цикл опорожнения контейнеров зависит от таких факторов, как, например, посещаемость. Контейнер для использованных тарелок в обеденное время заполняется гораздо быстрее, чем в любые другие часы.

4.2.9. Система контроля на входе

Входные билеты являются классическим средством контроля наплыва посетителей. На массовых мероприятиях или для предупреждения возможных злоупотреблений должны устанавливаться самые совершенные системы. Контроль на входе предполагает действия от надрывания билетов до применения электронных систем слежения. Системы контроля реализуются по-разному. Использоваться могут, например:

- бумага (с отрывным купоном на билете либо без него);
- магнитные полосы или системы транспондеров;
- замки, система паролей;
- система карточек.

Системы контроля на входе могут брать на себя различные функции, например:

- доступ к различным зонам и участкам *event*-мероприятия (в пространстве и времени);
- оплата товаров и услуг;
- функции резервирования и идентификации (например, контроль возраста).

В то время как входные билеты и купоны (боны) продаются согласно дебетовой системе и подлежат оплате заранее, электронные системы оплаты могут работать как дебетовые и кредитовые.

4.3. Маркетинг для кейтеринга и инфраструктуры

Кейтеринг и инфраструктура представляют собой дополнительные услуги, которые устроитель *event*-мероприятия (или некто, связанный с ним договором) оказывает посетителям. Поскольку они способны в существенной мере воздействовать на эмоциональную сферу и содействовать финансовому успеху, то и планироваться должны настолько же тщательно, как и само мероприятие. Это касается и сферы маркетинга, хотя в большей мере и в первую очередь имеет отношение к сферам организации транспорта (приезд и отъезд, перевозки людей от места проведения и в самой зоне проведения мероприятия), размещения (ночлег, места для встреч, отдыха и обсуждений), обеспечения питанием (еда, напитки, посуда), а также к таким участкам инфраструктуры, как устранение отходов и гигиена.

Для всех участников следует планировать общий маркетинг-микс (ср. с разделом «Маркетинг») (рис. 4.5).



Рис. 4.5. Маркетинг-микс для кейтеринга и инфраструктуры

Следующие положения со стратегической позиции подчиняются положениям маркетинга, связанным с *event*, однако они способны оказывать существенное воздействие на посетительское восприятие и финансовый успех, а потому не следует их недооценивать (табл. 4.2).

Таблица 4.2. Маркетинг-микс для кейтеринга

	В целом	Обеспечение питанием	Транспорт	Утилизация отходов
Продукт	Предложение? Продукт для целевых групп, услуги	Категория, стиль и ассортиментный ряд	Автобус или легковой автомобиль?	Пункты сбора
Заключенные контракты	Бесплатная передача? Определение долей	Купоны (бонусы) «еще сколько сможете»	Билеты включены в стоимость <i>event</i>	Посуда с выдачей под залог или одноразовая посуда, требующая дополнительной утилизации
Дистрибуция	Центральный склад или разрозненные предложения? Принцип поставок или довозов?	Центральный склад, палатки или мобильные лотки?	Организованное прибытие поездом	Собирать или заставить выносить?
Коммуникация	Как мы информируем участников о предложении?	Меню	Схема проезда, резервирование	Информационные листки
Прогноз	Как я могу предусмотреть спрос?	Оценка и расчеты		

4.4. Менеджмент информации

Event-менеджмент по большей части имеет дело с информацией. Развитие *event* (стратегия), планирование (подготовка) и управление *event* (контроллинг) — все они имеют собственную специфическую потребность в информации.

Об источниках специальной информации уже шла речь в разделах, посвященных маркетингу и инфраструктуре, здесь же мы хотим вкратце и в общем виде дать универсальную трактовку информации.

Для развития *event* в целом предоставление информации крайне важно. В процессе подготовки на переднем плане стоит информирование потенциальных участников и всех задействованных лиц, в то время как в активной фазе и по ее окончании важен обмен информацией с сотрудниками, посетителями и внешним миром (рис. 4.6, 4.7, табл. 4.3).

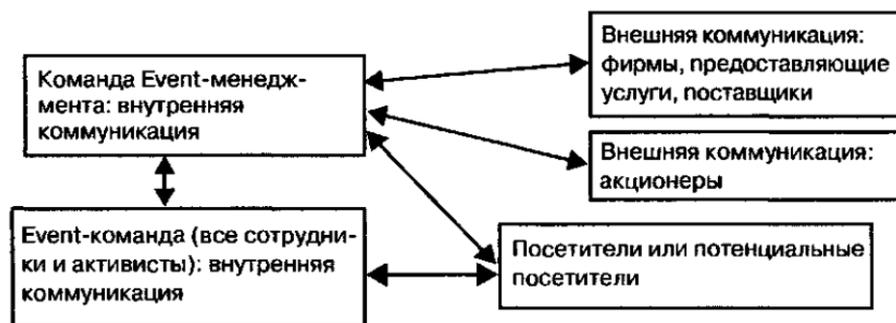


Рис. 4.6. Поток информации по группам



Рис. 4.7. Внешние информационные потоки

Внутренние информационные потоки являются задачей *event*-менеджмента и должны прорабатываться в пределах организации. Особенно важно определить, каким будет основной принцип: продвижение (*push*, принцип донесения информации — «я знаю, что») или притяжение (*pull*, принцип получения информации — «я должен знать, что»).

В конечном итоге должно быть определено: кто (человек, должность, учреждение) когда (в зависимости от сроков, условий или событий) и кого (человека, должность или учреждение) информирует.

Таблица 4.3. Меры коммуникации в *event*-менеджменте

	Стратегические / запланированные	Регулярно осуществляемые	Спонтанные / в чрезвычайных ситуациях
Внутренняя коммуникация	Собрания, информационные совещания, договоры	Обмен информацией	План «приведения в боевую готовность по сигналу тревоги»
Внешняя коммуникация	PR, работа с общественностью	Рассылка писем, работа с прессой	Планы на случай ЧП, дополнительные заказы

Другие моменты, которые необходимо прояснить в рамках информационного менеджмента, охватывают:

- работу с общественностью и PR: кто информирует прессу и общественность, какая предусмотрена процедура утверждения;
- документацию и менеджмент документов: где какая информация собирается и документируется? Кому поручают дело-производство?

5. Общие условия

Риски возникают при каждом предпринимательском действии. В случае *event* риск высок непомерно, поскольку задействовано множество людей и на кон ставятся слишком большие деньги. Чтобы снизить риск, нужно учесть некоторые важные моменты. Требование добросовестного подхода и собственные интересы организатора обуславливают тщательное внимание к данным моментам, которые, будучи представлены ниже, могут дать лишь отдельные отправные точки. Каждый, кто планирует *event*, должен советоваться по поводу критически важных моментов с соответствующими профессионалами внутри собственной организации и за ее пределами. Особо важные детали следует заблаговременно обсудить с финансовым отделом, кассиром или службой финансирования, юристом или службой обеспечения общественного порядка.

Исходя из этих предпосылок настоящая глава уделяет внимание прежде всего различным правовым отношениям, которые возникают в связи с проведением мероприятия и о которых организатор должен иметь четкое представление. Затем мы коснемся вопросов ответственности, рисков и прочих правовых аспектов, например, защиты молодежи, разрешения на продажу спиртных напитков и защиты авторских прав (GEMA). С точки зрения права мы рассмотрим также темы охраны окружающей среды и здоровья человека и соблюдения техники безопасности.

В заключительных подразделах будут затронуты очень важные аспекты финансовой деятельности и налогового законодательства. В этих вопросах организатор мероприятия должен быть особенно подкован, поскольку чаще всего успех мероприятия, сообразно поставленным целям, тождествен финансовому успеху.

5.1. Право и ответственность

Планирование и проведение мероприятия таят в себе целый ряд рисков и вопросов, связанных с ответственностью. Команда планирования должна быть осведомлена об общих правовых условиях и рисках, постоянно иметь их в виду. Юридическая сторона проведения мероприятий по сути отражена лишь в немногих основных правовых документах, судебных решениях или в субъективных точках зрения.

Чтобы свести риски для организатора к минимуму, мы остановимся далее на связанной с ними проблематике и рассмотрим все возможные риски и сферы ответственности.

5.1.1. Право

5.1.1.1. Отрасли права

Тот, кто готовит мероприятие, инициирует тем самым разнообразные правовые отношения. При этом бывают задействованы основные отрасли права.

- *Частное право*

Оно регулирует взаимоотношения «гражданских» участников (например, граждан, фирм или общин) на основе равенства и самоопределения (BGB — Германское гражданское уложение и HGB — Торговый кодекс). Под него подпадают все договоры, продажи (товаров, билетов, кейтеринг), аренда (в том числе, если партнером выступает община) и спонсирование. В пределах данных юридических границ действует принцип свободы заключения договоров.

- *Уголовное и административное право*

Эта отрасль права регулирует границы свободы и порядок наложения взысканий и санкций для граждан, предприятий и государства. Сюда относятся все разрешения и предписания. В сфере уголовного и административного права государство преследует преступные, противоправные и общественно порицаемые деяния (StGB — Уголовный кодекс, OWiG — Закон о хозяйственных преступлениях) — например, нарушения Закона о продовольствии. Уголовные и административные законы и предписания вступают в силу там, где мероприятие контактирует с посторонними людьми или установленными порядками, производя шум, вредные выбросы в атмосферу, создавая неудобства уличными загрязнениями, вынуждая водителей изменять привычные маршруты и двигаться в объезд; сюда же относится контроль направленности подъездных путей, организация автостоянок, охрана окружающей среды, здоровья посетителей и персонала и устранение отходов.

- *Государственное право*

Оно регулирует отношения между государством и гражданином (конституционное право, административное право).

Поскольку в области организации мероприятий имеются «юридические пробелы», участникам отношений (владельцам зала, артистам и т. д.) приходится в договорном порядке обеспечивать себе многочисленные гарантии, оговаривая в контрактах регулирование значительной части возможных случайностей. Для ответственных лиц важно проверять эти контракты самым тщательным образом и понимать их юридические основания. Однако следует учесть и то, что не все, что включено в договор и, например, обозначено на входных билетах, имеет юридическую силу. Поэтому самим организаторам рекомендуем обезопасить себя от всевозможных рисков путем заключения страховых договоров. При необходимости имеет смысл проконсультироваться у адвоката.

5.1.1.2. Правовые отношения

При проведении *event*-мероприятия складываются различные правовые отношения между всеми участниками. Организатор должен все эти отношения предусмотреть и хорошо себе представлять, чтобы заблаговременно подготовиться, застраховать себя и других и иметь возможность адекватно реагировать на возможные претензии.

Основаниями для возникновения правовых отношений могут быть, к примеру:

- приглашение; продажа входных билетов (например, в выставочный зал);
- ангажирование выступающих (ученых, артистов), трудовое соглашение или договор на обслуживание;
- посредничество соответствующих агентств в приглашении исполнителей, подборе персонала, обеспечении объектами и обслуживанием;
- аренда помещений и инфраструктуры, звукового и прочего оборудования;
- привлечение к сотрудничеству фирм по организации общественного питания.

Ответственность возникает на основании договорных обязательств или действий. Приведенная ниже схема (рис. 5.1) представляет важнейшие правовые отношения; остальные возникают уже на их основе (например, непосредственная ответственность участников перед персоналом или претензии местной общины к организаторам общепита).

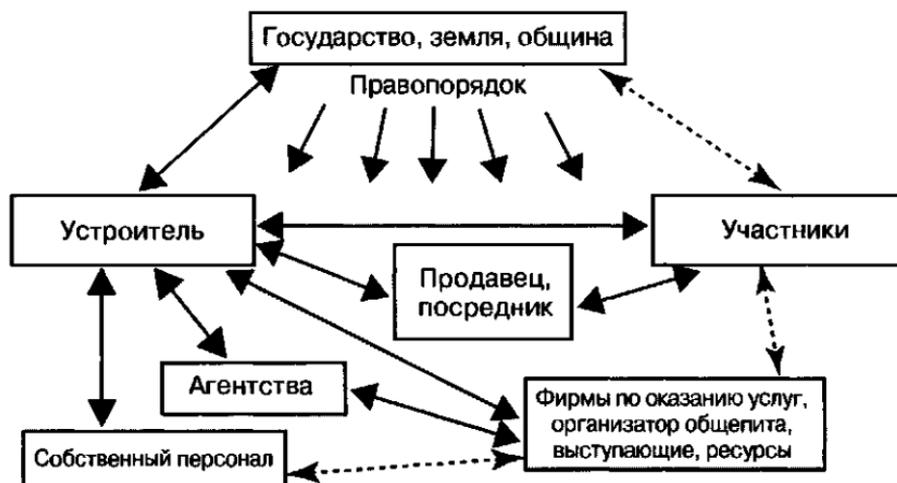


Рис. 5.1. Примерные правовые отношения на event-мероприятии.

5.1.2. Риски

Различают финансовый, эксплуатационный и правовой риски.

5.1.2.1. Финансовый риск

На первом месте стоят финансовые риски. Это все риски, связанные с затратами на мероприятие и поступлениями от него. Здесь необходима очень подробная и, главное, реалистичная предварительная смета. Просчеты могут угрожать мероприятию срывом. Согласно правовой форме (полное товарищество) устроитель может нести ответственность даже собственным имуществом, поэтому он должен иметь ясное представление о рисках. К сожалению, слишком часто мероприятия организуются и проводятся с высокими издержками и с солидным ангажементам, так что при подведении итогов грандиозное действие оказывается убыточным. Причиной тому может быть, например, слишком оптимистично завышенная предполагаемая численность посетителей. Не всегда удается точно спланировать различные факторы, зачастую необходимо оценивать количественные показатели. Целесообразно уже в подготовительной фазе разработать и разыграть различные сценарии (выявить возможные пути развития ситуации), чтобы заранее распознать и осознать риски. В сценариях можно рассмотреть, во-первых, оптимистичный и, во-вторых, пессимистичный ход развития. Исходя из этого можно решить, какой

вариант развития наиболее правдоподобен и к каким результатам он может привести (включая длительную перспективу). Составление сценариев целесообразно проводить и для других видов рисков. Устроитель должен уяснить для себя основной принцип: высокий риск — высокие шансы на прибыль; умеренный риск — низкие шансы.

Примеры финансовых рисков.

- Запланированные поставки товаров или договорные обязательства по услугам вообще не были выполнены либо были выполнены не в том объеме, который намечался, вследствие того, что в связи с параллельным мероприятием, проводимым поблизости, пришло меньше посетителей, чем ожидалось, или спонсор не смог внести обещанные средства.
- Цены на товары при закупке изменились, что повлекло за собой повышение затрат и снижение выручки либо падение товарооборота. Чтобы устранить этот риск, нужно найти партнера, предлагающего широкий ассортимент товаров крупными партиями, и заключить договор.
- Закупленные товары или готовые к предоставлению услуги не могут быть реализованы (риск сбыта). Например, распродано меньше еды, чем планировалось.
- Требования, предъявляемые к услугам (продажи, сервис, спонсирование), не удовлетворены.
- Претензии по гарантийным обязательствам (см. ниже).

5.1.2.2. Эксплуатационный риск

Эксплуатационный риск означает, что может случиться «нечто». Это может быть опасность убытков вследствие непригодных механизмов контроля, отказа людей от работы или ошибок в управлении. Полностью устранить такие риски нереально, однако их можно свести к минимуму.

Примеры здесь следующие:

- порча продуктов питания вследствие их недостаточного охлаждения;
- ущерб, причиненный окружающей среде, случаи нарушения инструкций;
- причинение вреда всех видов;
- несчастные случаи, ЧП;
- выход из строя транспортных средств, технические повреждения.

5.1.2.3. Правовой риск

Правовой риск может возникать из:

- ответственности (см. следующий раздел);
- уголовной ответственности;
- актов административных правонарушений;
- судебных разбирательств.

Указанные риски представляют собой только часть из всех возможных. Определенные риски могут быть связаны с гарантийными обязательствами организатора, о которых речь пойдет ниже.

5.1.2.4. Процесс управления рисками

Процесс менеджмента рисков служит своевременному распознаванию и преодолению рассмотренных выше рисков.

Он включает:

- идентификацию риска;
- анализ и оценку риска;
- устранение риска.

Идентификация риска подразумевает своевременное распознавание возникшего риска. Это требует масштабного осмысления всех возможных рисков. Цель анализа риска — определить для распознанных рисков, с одной стороны, точный факт наличия или вероятного возникновения, а с другой стороны — величину возможного ущерба. При устранении риска делается попытка снизить вероятность его возникновения или ограничить последствия его воздействия. Риски с высокой вероятностью возникновения все же имеют незначительное воздействие и в большинстве случаев не критичны. Риски с потенциалом серьезного ущерба подлежат самому тщательному контролю, даже если вероятность их возникновения незначительна.

Например, штормовое предупреждение при запланированном мероприятии под открытым небом должно быть воспринято всерьез, в случае необходимости мероприятие придется отменить, если возникнет опасность для жизни посетителей (слом деревьев). Непосредственно за последствия разбушевавшейся стихии организатор, конечно же, ответственности не несет, однако он должен нести по меньшей мере моральную ответственность и предусматривать общественное порицание и серьезные упреки в свой адрес вследствие непринятых вовремя мер. Возможностью ограничения риска является контроль и управление риском. При этом

определенные участки мероприятия сознательно выводятся из зоны ответственности. В ряде случаев целесообразно, например, перевод всего комплекса общепита на твердые цены. Хотя разница между доходами и расходами окажется незначительной, общий риск тем не менее также будет снижен.

Сократить риск можно и путем его распределения. Риск, равномерно распределенный по двум независимым участкам, будет меньше, чем удвоенный риск на одном. Здесь используется стохастический эффект.

5.1.3. Вопросы ответственности

Вопросы ответственности играют важную роль в управлении мероприятием.

5.1.3.1. Частноправовая ответственность

Согласно нормам частного права каждый, кто причинил ущерб другому, несет ответственность как частное лицо. Он обязан этот ущерб возместить. При этом претензия к нему может предъявляться исходя из договорных отношений (§ 462 BGB — Германского гражданского уложения: возмещение ущерба вследствие невыполнения) или быть связана с его виновным действием (§ 823 Германского гражданского уложения: обязанность возмещения причиненного ущерба и его последствий).

При проведении мероприятий особенно важно понимание того, что организатор несет ответственность не только за собственные действия, но и за промахи и упущения членов своей команды, если он не предпринял необходимых организационных мер к тому, чтобы они действовали корректно.

5.1.3.2. Ответственность в случае отмены мероприятия

Существенным моментом, который зачастую недостаточно принимается во внимание, является вопрос, кто и в какой форме несет ответственность за отмену мероприятия.

В зависимости от условий договора здесь имеются риски как для организатора мероприятия, так и для владельца зала. Различные проблемные ситуации можно охарактеризовать следующим образом:

- К сфере риска владельца зала (арендуемого для проведения мероприятия) относится отмена мероприятия по причине невоз-

возможности использования помещения, например, из-за технического дефекта, за который ни арендатор, ни его сотрудники ответственности не несут. Для организатора мероприятия как арендатора в данном случае отпадает обязанность оплаты аренды и неустойки. Если техническое повреждение произошло до окончания срока действия договора аренды, организатор вправе потребовать возмещения ущерба от владельца помещения за невыполнение обязательств по договору.

- В случае отмены мероприятия посетители могут потребовать вернуть им деньги, потраченные на входные билеты, включая расходы на предварительную продажу, поскольку возврат билетов для них означает расторжение договора с организатором на проведение мероприятия. Это тот случай, когда предлагаемая договором услуга (например, театральная постановка или выступление ведущего исполнителя) не была предоставлена по причине внезапной болезни важной персоны или отмены мероприятия из-за дождя.
- Отмена мероприятия содержит высокий риск для организатора. Требуется выяснить, нужно ли и в какой мере выплачивать арендную плату владельцу помещения. Все неопределенности в этом отношении должны оговариваться заранее.

Как правило, между исполнителем и организатором имеется договорное соглашение, которое регулирует отношения между ними в случае отмены выступления исполнителя (например, из-за его болезни). Данное регулирование не распространяется на отношения между организатором и посетителями.

5.1.3.3. Сборы с предварительной продажи билетов

Особую проблему для организатора (в случае отмены мероприятия) представляют деньги, затраченные на предварительную продажу билетов. Кассы предварительной продажи со своим поручением справились и билеты продали. Теперь же средства, полученные с предварительной продажи, организатор вместе со стоимостью билетов должен вернуть посетителю, однако их уже забрали кассы предварительной продажи. С продажей каждого билета, как уже упоминалось, между организатором и посетителем заключается договор на оказание услуги, например, организатор обещает провести объявленную программу. Чтобы посетитель был в курсе, с кем он имеет дело, на каждом входном билете и на всех носителях рекламы организатор сообщает о себе основные сведения.

Средства от предварительной продажи билетов должны быть отнесены к затратам, а значит сам договор принимает форму своеобразной ростовщической сделки, становится дополнительным источником поступлений для организатора или оптовых продавцов билетов.

На входных билетах должны выставляться их окончательные цены (включая сборы с предварительной продажи и в ряде случаев оплату заказа).

Часто на билетах содержится информация о том, что организатор снимает с себя ту или иную ответственность, например: «Не несем ответственности за утерю вещей и телесные повреждения» или «Возврат денег за купленные билеты допускается только в случае окончательной отмены мероприятия». Такие оговорки, как правило, очень зыбки. Во-первых, организатор в любом случае несет ответственность за обязательное соблюдение правил безопасности, а во-вторых, билет с оговоренным условием выдается на руки посетителю только после заключения договора, т. е. условие выдвигается фактически в одностороннем порядке, к тому же в подготовительной фазе, когда посетитель еще не имеет представления о мероприятии.

5.1.4. Страхование

Существует ли достаточная страховая защита? При проведении достаточно крупных мероприятий рекомендуется застраховаться от возможных опасностей.

От чего организатор уже застрахован, а какой договор страхования необходим для того или иного отдельного мероприятия, выясняется в каждом конкретном случае и зависит от вида мероприятия.

Для каждого отдельного случая в первую очередь должен проводиться исчерпывающий анализ рисков, поскольку каждое мероприятие рискует понести убытки по различным причинам. Анализ рисков помогает обнаружению источников фактической угрозы и опасных зон. Соответственно, необходимо проанализировать необходимость страхования от повышенных рисков, таких, например, как:

- слишком большое количество посетителей концерта или зрителей;
- хард-рок-концерты с высокой громкостью;

- источники повышенной опасности при проведении мероприятий на улицах и площадях;
- мероприятия, проводимые в незнакомой местности;
- соревнования по мотокроссу с особым риском ответственности;
- путешествия, в особенности если устроитель выступает не просто посредником в организации поездки, но сам же ее и организует;
- распределение различных областей задач и ответственности на одном мероприятии между множеством агентов и организаторов.

Целесообразно провести переговоры со страховщиками или адвокатами. Часто заключение договоров страхования от ответственности за причинение вреда сопровождается музыкальные, танцевальные и театральные мероприятия; при организации рок-, поп- и техноконцертов, а также фестивалей под открытым небом и выступлений на свежем воздухе необходимо заключать дополнительные соглашения. К сожалению, вопрос о том, какая страховка что должна оплачивать, зачастую ставится только тогда, когда уже слишком поздно.

5.1.4.1. Страхование устроителя от ответственности за причинение вреда

Во всех случаях целесообразно страхование устроителя от ответственности за причинение вреда, которое обеспечивает возмещение ущерба, причиненного имуществу и здоровью граждан при планировании, подготовке и проведении мероприятия.

Чаще всего страхования касаются возмещения основного ущерба, при этом возможно выборочно заключать дополнительные договоры страхования в зависимости от специфики мероприятия (например, при установке и разборке палаток, сцен или лотков, на случай так называемых обстоятельств повышенной опасности — фейерверка или отключения уличного освещения, а также возможной потравы полей). Нередко владельцы помещений, прежде чем подписать договор аренды, требуют, чтобы устроитель застраховался от ответственности за причинение вреда. Следует учесть, что страхование устроителя от ответственности за причинение вреда часто не защищает от ущерба, причиненного зрителями или относящегося к арендованному или доверенному движимому имуществу. Защиту последнего может обеспечить страхование оборудования.

5.1.4.2. Страхование от несчастных случаев на мероприятии

Далее разумно будет застраховать как сотрудников и их помощников, так и участников и посетителей от несчастных случаев на мероприятии. Страховой взнос каждый раз будет зависеть от численности персонала и от размера возмещения возможного ущерба.

5.1.4.3. Страхование от отмены мероприятия и непогоды

Следующими видами страхования могут стать страхование от отмены мероприятия, а также страхование от непогоды. Возмещение ущерба по ним наступает в случае невозможности проведения мероприятия по независящим от организатора причинам, таким, как, например, погодные условия, болезнь исполнителя или природные катаклизмы.

Более подробную информацию о том, какое страхование необходимо и какой ущерб при какой опасности возмещается, лучше всего получить у самих страховщиков при непосредственном к ним обращении. Важно только, чтобы организатор мероприятия позаботился об этом вовремя.

5.1.5. Составление договора

В период подготовки к мероприятию заключаются самые различные договоры. Важными являются следующие:

- договор об аренде места проведения (залы, шатры);
- договор на поставку напитков и продовольствия (см. раздел «Кейтеринг»);
- договор о выплате гонораров исполнителям;
- договор о спонсировании мероприятия.

Заключаемые договоры затрагивают обширные сферы деятельности и более или менее стандартизированы.

Стандартизированные формы существуют для договоров на поставки напитков и продуктов питания, а также на договоры аренды места проведения мероприятия. Что же касается договоров и соглашений о гонорарах, например с музыкальными группами, исполнителями и т. д., то здесь однородности в составлении не наблюдается. Многочисленные фирмы, предлагающие свои услуги в данной области, самостоятельно разрабатывают всевозможные наброски и проекты договоров и контрактов.

При рассмотрении каждого отдельного договора следует критически проанализировать следующие пункты, вопросы и указания.

- Какие последствия имеет отмена мероприятия? Какие в связи с этим возникают расходы?
- Каким образом договор согласуется с численностью посетителей?
- Какие последствия имеют ошибки в оценках или расчетах? Кто и при каких обстоятельствах принимает нереализованные товары назад?
- Когда и какие услуги должны оказываться (с предоплатой)?
- Соответствует ли содержание договора планированию мероприятия по времени (монтаж, демонтаж, поставки)?
- Является ли из договора, кто за какие возможные происшествия несет ответственность? Если да, относится ли это к ведению организатора?
- Какое действует соглашение, если докладчик не явился? Кто заботится о его замене? Должен ли организатор утверждать каждую замену докладчика?
- Разъясняет ли соглашение, кто и в какой мере несет ответственность за возможное причинение вреда предоставленному в распоряжение имуществу?
- Состоятелен ли финансово партнер по договору? Какова его платежеспособность? Имеет ли смысл банковское поручительство?
- Застрахованы ли деловые партнеры?

Данный список по желанию может быть продолжен. При подготовке более крупных мероприятий целесообразно проконсультироваться у адвоката, если же мероприятие организуется предприятием, все договоры должны проверяться юридическим отделом.

Также может оказаться полезным мысленно проделать путь среднего посетителя, чтобы идентифицировать все возможные риски, — под девизом: «Что может случиться со всеми?»

Следующий список позиций поможет определить уязвимые места:

- дорога к месту проведения *event*-мероприятия;
- автостоянка;
- вход;
- гардероб;
- еда, напитки, зрительские места;

- материальная часть, благотворительные акции, продажи;
- туалеты;
- организация отъезда.

В каждом случае при проверке рисков и, прежде всего, требований к месту проведения мероприятия устроитель должен уделять внимание поддержанию в порядке мест всеобщего сбора. Сюда относятся, например, требование наличия запасных выходов и определенных промежутков между рядами стульев, предписания относительно свободных для прохода аварийных путей, распоряжения о входных дверях и пожарном оборудовании, таком, как настенные пожарные краны (гидранты) и огнетушители, требование соблюдения правил пожарной безопасности, инструкций по предупреждению несчастных случаев и т. д.

5.1.6. Защита молодежи

Следующим объектом тщательного внимания устроителя мероприятия является защита молодежи. Юридическим основанием является Закон о защите молодежи от 25 февраля 1985 г. Он регулирует в том числе пребывание детей и подростков в опасных для них местах, посещение кафе, употребление ими и продажу им алкогольных напитков, а также присутствие на танцевальных вечерах или просмотрах кинофильмов. Нарушение ряда положений данного закона влечет за собой наложение ощутимых денежных штрафов, способных поставить под угрозу успех проводимого мероприятия.

Важные с точки зрения проведения мероприятий положения закона вкратце можно представить так.

- § 4(1). В кафе, торговых точках или, иначе, в общественных местах не разрешается продавать детям и подросткам водку, спиртосодержащие напитки и продукты питания с содержанием спирта не в ничтожном количестве, а также отпускать детям и подросткам моложе 16 лет все другие алкогольные напитки и допускать их употребление.
- § 5(1). Не разрешается присутствовать на общественных танцевальных вечерах без сопровождения родителей или лиц, их заменяющих (имеющих право на воспитание), детям и подросткам моложе 16 лет, а молодежи старше 16 лет разрешено находиться там до 24 часов.
- § 2(4). Поскольку необходимо соблюдать возрастные рамки, дети и подростки обязаны подтверждать свой возраст по тре-

бованию. Устроитель и его сотрудники в сомнительных случаях должны перепроверять возраст.

- § 11. Устроитель или его сотрудники должны оповещать посетителей при помощи хорошо читаемых вывесок о действующих предписаниях, а также о возрастной градации. Предлагаемые ниже «подсказки» облегчат следование данным положениям закона.
- «Шлюз» на входе делает возможным точный возрастной контроль.
- В зоне входа на специальном щите необходимо поместить сообщения о возрастных ограничениях, а также выдержки из Закона о защите молодежи.
- Для осуществления контроля привлекаются зрелые серьезные люди или сотрудники охранной фирмы (контролеры не должны одновременно выполнять функции кассиров).
- Каждый человек должен оцениваться с точки зрения возраста. В случае возникновения сомнения следует требовать документ, подтверждающий возраст (без документа на мероприятие не допускать).
- Родители или заменяющие их лица (имеющие право на воспитание) обязаны подтверждать свои полномочия. Братья и сестры, а также прочие родственники, как правило, не имеют права сопровождать на мероприятии ребенка или подростка.
- Контроль входа должен осуществляться вплоть до окончания мероприятия.
- В барах следует строго следить, чтобы молодежь младше 18 лет не употребляла спиртосодержащих напитков (которые в ряде случаев для них приобретают «доброжелательные» взрослые).

5.1.7. Разрешение на употребление алкогольных напитков, продаваемых в разлив, и соблюдение «запретного времени»

Закон о предприятиях общественного питания предписывает, чтобы предприятиям алкогольной отрасли местными органами власти (юридическими и правоохранительными службами города) выдавались разрешения на продажу алкогольных напитков. Данное регулирование равным образом относится и к мероприятиям. При наличии определенных причин разрешение может быть отменено, как, например, в случае, если факты подтверждают, что податель заявления не обладает требуемой от частного заве-

дения благонадежностью, для его сотрудников характерны неопытность, легкомыслие или слабоволие, или, тем паче, в заведении оказывается содействие злоупотреблению спиртными напитками и безнравственности.

«Запретное время» на продажу алкогольных напитков, регламентированное законом о предприятиях общественного питания, в равной мере относится и к проведению мероприятий. С наступлением «запретного времени» устроитель обязан завершить мероприятие и позаботиться о том, чтобы гости в течение максимум 20 минут покинули место проведения.

Закон о предприятиях общественного питания уполномочивает отдельные федеральные земли устанавливать «запретные часы» по своему усмотрению. В результате выходит, что в разных федеральных землях время запрета на продажу спиртного может частично либо полностью отличаться. Баден-Вюртемберг, например, в 2001 г. сократил «запретное время»: оно начинается здесь в будни в 2 часа пополудни, в ночи с пятницы на субботу и с субботы на воскресенье — в 3 часа и заканчивается в 6 часов утра. В Берлине и Бранденбурге, напротив, «запретное время» начинается только в 5 часов утра.

Наряду с этим по-разному делаются и исключения для определенных дней: часто «запретное время» в новогоднюю ночь или в ночь на 1 мая отменяется полностью. Более подробную информацию можно получить в службе обеспечения общественного порядка. Сюда же подаются ходатайства об отмене «запретных часов».

5.1.8. Установление цены

§ 6 Закона о предприятиях общественного питания гласит, что как минимум один безалкогольный напиток должен отпускаться не дороже, чем самый дешевый алкогольный напиток в том же объеме. При этом, согласно новой редакции закона, принятой в 2002 г., за основу сравнения должны быть приняты цены за 1 л указанных напитков.

Устроитель должен все это непременно учитывать: во-первых, он несет ответственность за подростков и всех, кто за рулем, к тому же несоблюдение закона может сформировать негативный имидж в глазах гостей. Во-вторых, в последнее время владельцам ресторанов и прочих заведений общепита постоянно уст-

раивают серьезные проверки и в случае выявления невнимания к закону обязывают их к выплате весьма ощутимых штрафов. В более крупных городах (например, в Берлине) бывали случаи поверхностного контроля, так что представители службы общественного порядка всерьез задумались об ужесточении проверок. Даже если безалкогольные напитки продаются по приемлемой и не противоречащей закону цене, они не должны быть слишком «обыденными», непривлекательными, не пользующимися спросом и не подходящими для предложения в кафе или ресторане. Например, стакан молока или питьевой воды не в каждом заведении выглядит привлекательно. Законодатель рассматривает подобные случаи как «попытки обхода закона» и исключает такие напитки из сравнения цен.

5.1.9. Временные объезды и перекрытие улиц

При проведении более крупных мероприятий в зависимости от места могут потребоваться перекрытие улицы, налаживание одностороннего движения или ограждение оживленных площадей, предназначенных для проезда.

Устроитель принципиально не имеет права без разрешения вторгаться в движение транспорта, самостоятельно он не может установить ни одного щита. Иначе в случае аварии он будет привлечен к ответственности.

За много недель до проведения мероприятия следует подать заявку в службу обеспечения общественного порядка на временное изменение на законных основаниях маршрутов движения транспорта с соответствующими предложениями альтернатив (например, регулирование одностороннего движения).

5.1.10. GEMA и денежные сборы

В связи с многими *event*-мероприятиями взимаются различные налоги, пошлины и сборы. Для музыкального концерта типичны сборы в GEMA. Кроме того, имеются различные общественные пошлины и сборы (см. также раздел «Финансы и налоги»).

Аббревиатура GEMA означает «Общество защиты прав на музыкальное исполнение и тиражирование». GEMA — это общество по реализации авторских произведений, оно имеет юридическую форму производственного объединения и подконтрольно и под-

отчетно Федеральному картельному ведомству, а также Германскому патентному ведомству.

Общество GEMA защищает авторские права (на основе Закона об авторском праве), которые ему передают его члены. Оно представляет автора и от его имени передает в распоряжение музыкальное произведение за соответствующее вознаграждение. Согласно Закону об авторском праве GEMA обязано отслеживать каждое использование защищенной авторским правом музыки и контролировать соблюдение права автора на получение гонорара. Гонорары выплачиваются в соответствии с установленными тарифами, опубликованными в Федеральном вестнике. Более подробная информация о Федеральном вестнике содержится в Интернете по адресу: www.bundesanzeiger.de.

При организации мероприятия с исполнением эстрадной музыки устроитель обязан уведомить об этом GEMA с указанием следующих моментов:

- размеры помещения или численность персонала;
- входная плата;
- продолжительность мероприятия;
- количество музыкантов;
- количество защищенных авторским правом произведений (список произведений).

Бланки для указанного перечисления можно затребовать непосредственно в районном отделении GEMA. Дополнительную информацию можно почерпнуть в Интернете по адресу: www.gema.de.

При проведении музыкального вечера с выступлением рок-группы, на который придет примерно 1000 посетителей, отчисления в GEMA составят 200–500 евро.

Наряду со сборами в GEMA имеются и другие отчисления, которые обязан выплатить устроитель. Во-первых, это расходы на социальное страхование исполнителей, которые регулируются соответствующим Законом о социальном страховании работников искусства (KSVG). Плюс к этому предприятиям и учреждениям вменяется в обязанность регулярно выплачивать вознаграждения деятелям искусства. Во-вторых, имеется еще так называемый налог на иностранцев, согласно которому налогом облагаются доходы, получаемые зарубежным исполнителем в стране, где проходит его выступление.

5.2. Окружающая среда, здоровье, техника безопасности

При подготовке и проведении мероприятий меры по защите окружающей среды, охране здоровья и обеспечению производственной безопасности существенно влияют на улучшение имиджа и сокращение издержек и рисков.

5.2.1. Окружающая среда

В понятии окружающей среды существует дифференциация на собственно среду обитания (воздух, вода, земля) и отрицательное воздействие на окружающую среду (загрязняющий воздух транспорт, отходы, сточные воды, шум).

При проведении мероприятия следует уделить существенное внимание защите окружающей среды, чтобы не допустить губительного для нее негативного воздействия. На всех без исключения участках бережное отношение к окружающей среде (включая отказ от использования одноразовой посуды и лишней упаковки, сведение к минимуму потребления электроэнергии, воды и топлива, устранение отходов, разделение мусора с целью дальнейшей его переработки) должно стать важной составной частью проведения мероприятия (см. также подраздел «Безопасные для окружающей среды средства передвижения»). Всей команде следует всерьез задуматься над данной темой, поскольку среда обитания уже и так достаточно истощена.

Новая редакция Распоряжения ЕС по экоаудиту (EMAS II) делает возможным независимое от местонахождения участие в EMAS-системе по осуществлению контроля над эксплуатацией окружающей среды и по ратификации декларации об окружающей среде. Устроитель *event*-мероприятия может через это участие получить на свое мероприятие экологический сертификат. Для этого по меньшей мере должны быть определены и объявлены директивы по безопасной для окружающей среды организации *event*-мероприятия.

5.2.2. Здоровье/гигиена

С целью выявления, оценки и противодействия возникновению опасности для здоровья людей, связанной с потреблением пищевых продуктов, Директива о гигиене питания Европейского Союза предписывает внедрение собственных систем контроля по принципу так называемой НАССР-концепции. (НАССР — Hazard Ana-

lysis and Critical Control Point.) Данная концепция содержит принципиальные директивы по защите здоровья потребителей при производстве, обработке, переработке, транспортировке, складировании и продаже продуктов питания. Ключевой принцип сводится к систематическому контролю критических моментов в цепочке реализации процесса в целом. В полном объеме эта концепция никак не может вместиться в рамки данного издания.

Поэтому вкратце затронем отдельные, существенные для проведения мероприятий моменты и меры по гигиенической защите.

5.2.2.1. Торговые точки и логистика

Для установки и оснащения торговых палаток и ларьков важно следующее:

- размещение вдали от пыли, запахов и животных;
- крыша или навес над головой, стены по сторонам и пол под ногами;
- защищенность от любого вида грязи;
- защищенность от кашля и чихания клиентов и прохожих;
- предусмотренная возможность охлаждения для скоропортящихся продуктов питания;
- наличие прочных запирающих устройств для мусорных контейнеров;
- возможность мыть руки теплой водой с мылом и вытирать их одноразовыми полотенцами;
- возможности для мытья посуды, приборов и оборудования;
- строгое разделение чистой и грязной посуды;
- соблюдение инструкции по эксплуатации устройств для разлива напитков (предписания об установках для разлива).

5.2.2.2. Личная гигиена

Следует принять во внимание следующие пункты, касающиеся гигиенических мер для персонала.

- К работе в ларьках и торговых палатках не допускаются люди, имеющие заболевания, которые передаются через пищевые продукты (кожные болезни, желудочно-кишечные заболевания, сальмонеллез, гноящиеся либо мокнувшие раны на руках и ладонях).
- Чистая рабочая одежда; разделение одежды для работы и улицы.
- Подходящие головные уборы для лиц, занимающихся обработкой или переработкой пищевых продуктов.

- Многократное мытье рук (перед началом работы, после каждого посещения туалета, при работе со свежим мясом, рыбой, птицей и яйцами) и вытирание их при помощи одноразовых полотенец.
- Отказ во время работы от наручных часов и украшений.
- Документированные свидетельства о состоянии здоровья для всех сотрудников (помощников).

5.2.2.3. Обращение с пищевыми продуктами

Обращение с пищевыми продуктами требует соблюдения следующих предписаний.

- Создание безупречных гигиенических условий.
- Использование только тех емкостей и посуды, которые предназначены для пищевых продуктов.
- Разделение сырых и приготовленных продуктов.
- Чистые, неповрежденные и легко моющиеся приборы, утварь и оборудование, а также рабочая поверхность.
- Пища, прошедшая недостаточную термическую обработку, не должна содержать включений сырых яиц.
- Недопустимо прикасаться к готовой еде голыми руками.
- Немедленное устранение пищевых отходов.
- Запрет на курение в зоне обработки пищевых продуктов.
- Соблюдение непрерывного охлаждения скоропортящихся продуктов питания в холодильных камерах (при температуре не выше 2–7 °С).
- Соблюдение режима хранения готовых блюд в горячем состоянии (при температуре не ниже 65–70 °С).

Также следует учесть рекомендации, предложенные в разделе «Обеспечение питанием».

5.2.3. Безопасность

Безопасность посетителей и сотрудников должна являться наивысшим приоритетом. Наряду с достаточным числом ничем не загроможденных запасных выходов в данном отношении актуальны также требования к надежности конструкций, таких, как сцена, звукоусилительные установки и т. п. Здесь действуют так называемые правила предупреждения несчастных случаев (UVV), и в особенности VBG 1 и VBG 70, которые подходят для специализированных мест проведения мероприятий. Принципиально важ-

но, чтобы устроитель по данному поводу заблаговременно наладил связи с местными службами спасения (санитарно-медицинской и пожарной), а также с местными властями.

Имеет смысл и составление списка телефонов, в который заносятся номера всех значимых и крайне необходимых в случае действительной опасности абонентов.

5.3. Финансы и налоги

При проведении мероприятий нельзя упускать из виду финансовую сторону. Тема оценки расходов, видов затрат и ведения бухгалтерского учета уже рассматривалась в разделе «Проект-менеджмент».

Сразу оговоримся, что сфера финансов и налогов в рамках данной книги не может быть обсуждена подробно. Поскольку все, что касается налогов, способно быстро изменяться, нельзя ручаться за данные, которые были верны на момент сдачи книги в печать. Поэтому авторы могут порекомендовать каждому устроителю учесть все здесь отмеченное, однако в фазе подготовки к мероприятию связаться с налоговым консультантом, постоянно находящимся в курсе событий, и вместе с ним подробно проработать все важнейшие вопросы и неясные пункты.

Налоговый аспект при проведении мероприятия не является чем-то второстепенным и незначительным. Напротив, уплата налогов может существенно подпортить финансовый успех мероприятия.

Здесь нужно учитывать, кто выступает в роли устроителя:

- предприятие;
- объединение;
- частное лицо.

5.3.1. Предприятие

На предприятии финансовые поступления и расходы, связанные с мероприятием, учитываются в рамках стандартного ведения бухучета и, как и положено, облагаются налогами. О всеобщей обязанности уплаты налогов в рамках данной книги речь не идет.

Для каждого мероприятия рекомендуется составлять самостоятельный финансовый отчет, чтобы иметь ясное представление о разности между приходом и расходом.

При проведении праздников на предприятии или организации загородных экскурсий для сотрудников особенно актуальна тема «Выигрыш в деньгах». Следующий список дает представление о том, с каких сумм удерживается обязательный подоходный налог.

- Подарки (как знаки внимания) стоимостью до 40 евро не причисляются к заработной плате (LStR 73 (Директива о налоге с заработной платы)).
- Подарки в денежной форме всегда облагаются обязательным налогом (LStR 73, абз. 1, ст. 3).
- Для юбилеев рабочих и служащих или фирмы больше не существует облагаемого налогом денежного минимума.
- Дотации предприятия на проведение мероприятия (например, экскурсии): расходы свыше 110 евро на одного сотрудника облагаются обязательным налогом. Дотации на супругов и других членов семьи причисляются к затратам на самих сотрудников (LStR 72). С 2002 г. больше не придается значения продолжительности мероприятия, организуемого предприятием. Следовательно, многодневные мероприятия на предприятиях, дотации на которые в расчете на одного человека не превышают 110 евро, от уплаты налога освобождаются.

Здесь следует учесть, что данные условия действуют по отношению не только к сотрудникам, но и к клиентам. Это означает, что дотации делового партнера на нужды клиента облагаются налогом.

5.3.2. Частное лицо

Если частные лица отмечают праздники, речь идет в общем и целом о расходах на их частную жизнь. При необходимости эти расходы могут рассматриваться как издержки, связанные с профессиональной деятельностью, и в этом качестве вноситься в налоговую декларацию, если инициатива проведения торжества исходила с места работы.

5.3.3. Объединение

Объединение с точки зрения обязанности уплаты налогов часто приравнивается к прочим действующим в экономике предприятиям.

Ниже речь пойдет о налогообложении объединения; при этом следует учесть существующие отличия между объединением социального назначения и объединением коммерческим.

В общем случае объединение облагается корпоративным налогом, промысловым налогом и, в зависимости от своей предпринимательской сферы деятельности, налогом с оборота.

Существенные исключения регулируются Законом о поддержке объединений, предоставляющим преимущества малым объединениям. Согласно данному закону, существуют разграничения между сферами деятельности, свободными от обложения налогами, и рентабельными коммерческими объединениями.

5.3.3.1. Не облагаемая налогами сфера денежных поступлений

К разряду поступлений, свободных от налогообложения, относятся:

- отчисления, связанные с идеологией или моралью (членские взносы, пожертвования, пособия);
- распоряжение имуществом (проценты с капитала, поступления от сдачи в аренду корпоративного имущества).

5.3.3.2. Рентабельное коммерческое предприятие

К рентабельным коммерческим предприятиям, которые частично облагаются налогом, относятся:

- свободные от налогообложения предприятия специального назначения (культурные мероприятия без продажи еды и напитков, спортивные мероприятия с доходом до 30 678 евро, денежные и вещевые лотереи);
- рентабельные коммерческие предприятия (продажа еды и напитков, спортивные мероприятия с доходом свыше 30 678 евро, поступления от рекламы, корпоративные праздники, общественные мероприятия). Обязанность платить налоги (имущественный и промысловый налоги) наступает только тогда, когда поступления от экономической деятельности за год составляют свыше 30 678 евро (в соответствии с § 68, абз. 3 АО (Порядок уплаты налогов) и не облагаемый налогом минимум дохода превышает 3835 евро (в соответствии с § 4 KStG (Закон о налоге с юридических лиц) и § 11 абзац 1 GewStG (Закон о промысловых налогах). Поэтому объединениям, по-видимому, целесообразно устраивать праздники не слишком грандиозные, чтобы не переступить за данные границы.

Граница в 30 678 евро (относящаяся к налогу на доход) для налога с товарооборота не имеет значения. Здесь в отношении объе-

динений действует следующее правило (так называемое регулирование малого бизнеса согласно § 19, абз. 1 UStG (Закон о налоге с оборота): на текущий год налог с оборота выплачиваться не должен, если облагаемые обязательным налогом поступления (включая налоги) от общей предпринимательской деятельности в прошедшем календарном году не превысили 16 620 евро и в текущем календарном году не превысили 50 000 евро. Таким образом, до тех пор, пока в текущем году поступления не достигают 50 000 евро, размер поступлений предыдущего года определяет, нужно ли выплачивать налог с оборота. Если объединение освобождено от обязанности платить налог с оборота, ему не могут выставить отдельный счет на данный налог. Указанное условие также не дает основания для взимания налога заранее.

5.3.4. Регистрация прихода и расхода

Чтобы иметь возможность отчитываться, кассиры обязаны производить необходимые записи. Для всех поступлений и расходов должны иметься письменные подтверждения (расписки, документы, квитанции, справки). В крайнем случае документ может быть заменен дубликатом. Все без исключения поступления и расходы следует заносить в кассовую книгу, чтобы быть во всеоружии к моменту подачи декларации или налогового контроля.

6. Управление мероприятием

Проект-менеджмент отражает целостную обоснованность проведения или реализации целенаправленных действий. Каждая задача, которая не может быть выполнена в стандартном порядке, должна планироваться как проект. Следующие критерии идентифицируют замысел в качестве проекта:

- однозначно заданные параметры;
- временное, кадровое и финансовое ограничение;
- уникальность задачи;
- высокий уровень сложности;
- специфическая для проекта организация.

С помощью данных критериев разъясняется, что проект-менеджмент представляет собой непосредственную основу менеджмента мероприятий. Каждое мероприятие или каждый *event* должны рассматриваться как утвержденные проекты; планировать и организовывать их необходимо в соответствии с методами проект-менеджмента.

Ниже будут подробнее представлены основания, методы и концепции проект-менеджмента; после этого мы в деталях рассмотрим и определим сферы задач и фазы их выполнения в рамках менеджмента мероприятий.

6.1. Проект-менеджмент

Управлять проектом, т. е. *event* или мероприятием, означает:

- ставить разовые задачи, планировать, оценивать и организовывать их выполнение;
- осуществлять целенаправленную реализацию этих задач в команде;
- контролировать и управлять выполнением задач, чтобы оптимально обеспечить достижение цели;
- успешно завершить проект и покончить со всем ко всеобщему удовольствию.

Следующие подразделы призваны предоставить основную информацию и ознакомить со вспомогательными средствами успешного менеджмента мероприятий.

6.1.1. Треугольник проекта

Во время общей продолжительности работы над проектом, т. е. в фазах его планирования и управления, следует с вниманием от-

несть к так называемому «магическому треугольнику проекта». Треугольник проекта (см. ниже) образуется из трех основных углов, определяющих целостность проекта:

- *Результат/цель.*

В рамках менеджмента мероприятий само мероприятие есть высшая цель всего проекта. Из этой первостепенной цели, т. е. успешного проведения мероприятия, выводятся далее, в зависимости от характера *event*-мероприятия и его организатора, самые различные цели второго порядка. При проведении спортивного праздника силами спортивного общества возможны такие второстепенные цели, как представление нового члена команды или пополнение общественной кассы. А на дне открытых дверей, организуемом предприятием, цели второго порядка — позитивное влияние и идентификация сотрудников и их семей с предприятием, — напротив, выносятся на передний план.

- *Ресурсы/расходы.*

Под этот пункт попадают все без исключения необходимые затраты на протяжении всего времени работы над проектом. Сюда относятся не только финансовые (постоянно находящиеся в распоряжении денежные средства, спонсирование, предварительное финансирование) и материальные (средства труда и т. д.) средства, но и необходимое рабочее время (как произведение численности персонала и продолжительности работы) и соответствующая инфраструктура (помещения, полезные площади, автостоянки т. д.).

- *Время/сроки.*

Этот пункт охватывает, во-первых, собственно календарные сроки проведения мероприятия. Но в равной мере необходимо учитывать планирование сроков и их соблюдение. Мероприятие держится на соблюдении запланированных сроков. Рекламные плакаты и газетные статьи уже за несколько месяцев указывают на запланированное мероприятие и соответствующие сроки.

Треугольник проекта потому и обозначается как «магический», что ни один из его углов не может быть изменен по отдельности, но каждый раз изменение как минимум одного тянет за собой остальные детерминанты. Если, например, слишком мало сотрудников готово к организации и проведению мероприятия, эта нехватка ресурсов может быть компенсирована только увеличением продолжительности работы либо корректировкой целей.

По ходу данной главы мы все чаще будем обращаться к треугольнику проекта, поскольку он должен приниматься во внимание на протяжении всех без исключения фаз менеджмента мероприятия.

6.1.2. Структурный план проекта

Чтобы справиться с такой сложной задачей, как планирование и проведение мероприятия, весь проект в целом должен быть поделен как с точки зрения организации, так и с точки зрения содержания. Ибо только таким образом возможно осилить гору навалившихся задач.

Организационное структурирование проекта, которое еще называют организацией построения, дается в общем и целом через иерархическое разделение на соответствующие области задач (с назначением ответственных за те или иные участки) и проектные составляющие. Здесь устанавливается, кто несет ответственность за какую сферу деятельности или за выполнение каких задач. Организация построения в пределах проекта «Мероприятие» может выглядеть следующим образом:

- ведение проекта (сферы задач: руководство, организация проекта, планирование, контроллинг, оповещение внешнего мира);
- ответственность за стратегию (сферы задач: программа, маркетинг);
- ответственность за логистику (сферы задач: кейтеринг, логистика);
- ответственность за общие условия (сферы задач: финансы, налоги, право, ответственность, гигиена, безопасность).

6.1.3. Структурный рабочий план

Распределение по содержанию проекта, или *event*-мероприятия, проводится посредством так называемого рабочего структурного плана (структурный план проекта (СПП), или WBS (work breakdown structure). Он охватывает все без исключения виды деятельности, которые надо осуществить в общем проектном процессе. Отдельные текущие задачи объединяются в рабочие пакеты, а рабочие пакеты, в свою очередь, складываются в проектные составляющие. Тем самым достигается разделение большого проекта «Мероприятие» на маленькие обозримые проектные составляющие. Исходя из этого дадим краткое определение составляющей СПП на примере проектной составляющей логистики.

- **Рабочий пакет.**

Множество сочетающихся видов деятельности (например, подготовка необходимой инфраструктуры). Иерархическая структура рабочих пакетов образует структурный план работ.

- **Задача/действие.**

Наименьшая единица работы, которую необходимо выполнить в рамках проекта (например, подключение санитарного оборудования к каналам подачи и слива воды). Рабочий пакет самого низкого уровня.

- **Проектная составляющая.**

Часть проекта, содержащая рабочие пакеты и/или более мелкие части проекта. Рабочий пакет высокого уровня.

У каждой проектной составляющей, а также у каждого рабочего пакета имеется свое ответственное лицо. Реализация отдельного рабочего пакета должна планироваться и осуществляться как самостоятельный проект.

Отдельные проектные составляющие применительно к *event*-менеджменту рассмотрены в разделе «Области задач».

6.2. Планирование проекта

Посредством представленного ниже «магического треугольника» (рис. 6.1) постараемся разъяснить, на каких компонентах в рамках планирования проекта необходимо сделать упор.



Рис. 6.1. Магический треугольник проекта применительно к *event*-мероприятию

Цель, или собственно *event*, определяется или задается организатором. Эта цель должна быть достигнута с запланированными ресурсами и к намеченному моменту времени. Таким образом, в рамках планирования проекта должно быть проведено подробное планирование времени и ресурсов, с тем чтобы поставлен-

ная цель могла быть достигнута. Последующие подразделы призваны затронуть основы и познакомить с техниками успешного планирования времени и ресурсов.

6.2.1. Планирование времени

Посредством планирования времени можно получить данные относительно ожидаемой продолжительности работы над проектом. Применительно к *event*-менеджменту тем самым могут быть установлены собственно сроки проведения *event*-мероприятия. Продолжительность работы над проектом зависит от продолжительности отдельных процессов/фаз и их соподчиненности (а также от интервалов между фазами). Основаниями для планирования времени являются процессы с их продолжительностью и соподчиненностью.

6.2.1.1. Фазы и вехи

В пределах *event*-менеджмента рекомендуется весь проект в целом распределить по срокам при помощи концепции фаз. С применением концепции фаз может быть структурирована и осуществлена вся реализация проекта.

Для этого весь процесс работы над проектом подразделяется на временные и организационные единицы — фазы — и для каждой фазы намечается веха. Под вехой понимают установленный по срокам момент, который определяется проверяемым результатом. Веха отрабатывается или фаза завершается, когда заранее намеченный результат благополучно достигнут и принят/проверен. Истощение ресурсов (денег, времени) не подразумевает достижения вехи!

Рис. 6.2 схематически отображает фазы и вехи в пределах *event*-менеджмента посредством простой оси времени.

Фазы и вехи проекта

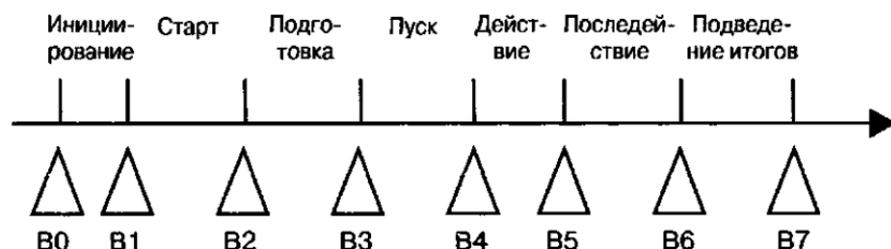


Рис. 6.2. Вехи в *event*-менеджменте.

Значение вех:

- В0: Идея *event*.
- В1: Ответственные принимают решение, должно ли проводиться *event*-мероприятие или нет (принципиальное решение «быть или не быть» — да/нет).
- В2: В конце стартовой фазы принимается решение, начинать ли подготовку к мероприятию (пока еще есть возможность отступления: вперед/стоп).
- В3: После подготовительной фазы происходит пуск *event*-мероприятия. Отказ от его проведения или перенос сроков теперь уже едва ли возможны (точка невозвращения).
- В4: Официальное открытие мероприятия (открытая дверь).
- В5: Официальное окончание мероприятия и работы по демонстражу.
- В6: Завершение всех связанных с мероприятием действий.
- В7: Окончание проекта.

Так называемые ранние фазы проекта (в нашем случае — инициирование и старт) крайне важны для всего развития *event*, поскольку именно здесь определяются направления для всего проекта и должны приниматься самые ответственные решения. Ошибки в расчетах или оценках, допущенные здесь, в последующих фазах могут обернуться взрывным ростом затрат, причем неверное планирование последствий (издержек) становится тем более отягчающим обстоятельством, чем длиннее интервал между ошибочным основанием и обнаружением просчета.

При планировании *event*-мероприятия нужно точно наметить окончательные сроки и сроки отдельных фаз/вех, а также сроки выполнения конкретных рабочих пакетов. Как уже сообщалось, завершение фазы проекта именуется вехой, которая, в свою очередь, также означает установление следующих сроков. Ниже будут детально рассмотрены две техники планирования времени — сетевое планирование и полосное планирование (диаграмма Ганта). Сроки отдельных фаз могут устанавливаться исходя из стартовых сроков (поступательный расчет) или отталкиваясь от запланированных конечных сроков проведения *event*-мероприятия (обратный расчет).

6.2.1.2. Сетевой план

Сетевой план по сравнению с полосным планом-диаграммой является более точным инструментом планирования и особен-

но подходит для крупных и сложных проектов. Составление и интерпретация сетевого плана требуют от задействованных в проекте специалистов опыта работы в планировании. Ниже рассматриваются основные шаги при составлении сетевого плана.

Шаг 1: Структурный анализ

В соответствии с рабочим структурным планом (СПП) целостный проект делится на отдельные процессы. Эти процессы в зависимости от степени детализации могут быть определены как составляющие проекта, рабочие пакеты и отдельные задачи.

Второй шаг определяет логические зависимости и связи между отдельными процессами, это дает возможность установить оптимальную структуру хода событий.

При определении последовательности отношений между отдельными процессами полезно дать ответы на следующие вопросы.

- Какие процессы должны завершиться, чтобы мог начаться некий конкретный процесс? (Пример на стадии подготовки: монтаж сцены для выступления с шоу-номером можно начинать только тогда, когда установлено место проведения мероприятия. Пример в фазе действия: завершить наполнение бокалов нужно прежде, чем хозяин, принимающий гостей, произнесет свое приветствие, по возможности даже прежде, чем он его начнет).
- Какие процессы могут завершаться непосредственно перед рассматриваемым процессом? (Пример: доставка санитарного оборудования службой арендного сервиса, по завершении этого процесса можно начинать подключение водоснабжения).
- Какие процессы могут протекать параллельно, непосредственно друг на друга не влияя? (Пример в фазе подготовки: параллельно с установлением торговых палаток и поставкой продовольствия могут обустраиваться автостоянки для посетителей мероприятия. Пример в фазе проведения *event*-мероприятия: параллельно с осуществляемым фирмой руководством может быть организован стол с холодными закусками).
- Если целостный проект разделен на отдельные процессы и определены отношения взаимозависимости между этими процессами, можно приступать ко второму шагу — временному анализу процессов.

Шаг 2: Временной анализ

Посредством временного анализа, во-первых, должна быть выяснена продолжительность отдельных процессов, а во-вторых, должны быть установлены сроки окончания процессов. Ниже приводятся отдельные рабочие шаги временного анализа.

- Прежде всего для каждого процесса оценивается необходимое для его осуществления время (рабочие часы, рабочие недели или месяцы). Чтобы суметь произвести точную оценку времени, необходимо воспользоваться, если это возможно, опытными или экспертными знаниями.
- После того как для каждого процесса будет установлена продолжительность и отдельные процессы будут упорядочены посредством структурного анализа, можно приступать к определению начальных и конечных сроков отдельных процессов. Сперва сроки устанавливаются исходя из начала проекта (так называемый поступательный расчет), а затем — исходя из его окончания (так называемый обратный расчет).
- В рамках поступательного расчета определяется предполагаемая общая продолжительность работы над проектом при помощи структурного анализа, затем она пересчитывается на календарные сроки (здесь следует быть внимательнее с субботаами, воскресеньями, периодом отпусков и т. д.). По аналогии с первым процессом вслед за ним и далее друг за другом для каждого процесса определяется самый ранний момент окончания (FEZ). FEZ каждого отдельного процесса автоматически означает самый ранний начальный момент (FAZ) процесса, непосредственно следующего за ним.

С помощью поступательного расчета можно точно определить самый ранний из возможных сроков начала мероприятия. Следующая схема (рис. 6.3) призвана пояснить такое положение вещей с помощью примера.

Процесс 1: Установка концертной сцены. Продолжительность: 3 дня.
Начало: 09.04.2001 г.

Процесс 2: Установка музыкальной техники. Продолжительность: 2 дня.

Процесс 3: Установка светотехники для шоу. Продолжительность: 4 дня.

Процесс 4: Генеральная репетиция шоу, включая музыку и световые эффекты. Продолжительность: 2 дня.

Зависимости. Процесс 1 должен завершиться прежде, чем можно будет начать процессы 2 и 3. Процессы 2 и 3 могут осуществляться параллельно и должны быть завершены, прежде чем станет возможно запустить процесс 4.

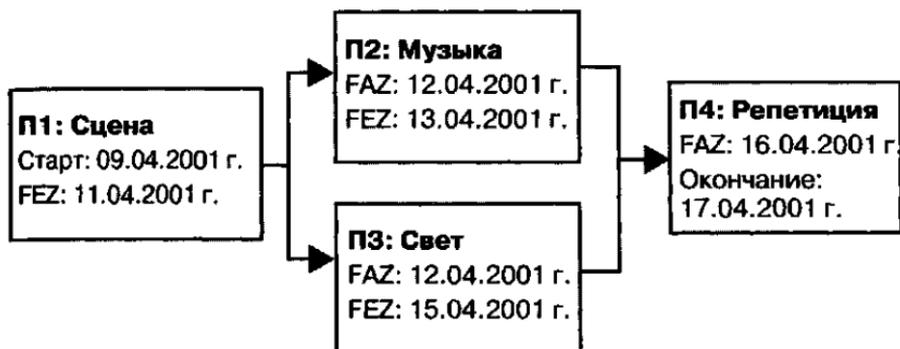


Рис. 6.3. Поступательный расчет

- По завершении поступательного расчета исходя из момента окончания проекта в целом описанные выше действия осуществляются в обратной последовательности. Если срок окончания *event* уже определен (например, на основе стратегических рассуждений), такой срок используется в сетевом плане как самый поздний момент окончания (SEZ), в других случаях в качестве SEZ берется FEZ последнего процесса. Как результат обратного расчета для каждого отдельного процесса получают самый поздний момент начала (SAZ) и самый поздний момент окончания (SEZ).
- В каждом процессе содержится «буферный запас времени», который получается из сравнения самого раннего и самого позднего возможных допустимых моментов рассматриваемых процессов. Буферные запасы времени служат для того, чтобы выравнивать задержки, не влияя на общую продолжительность проекта. В дальнейшем путем сравнения поступательного и обратного расчетов может быть разработан так называемый «критический путь» проекта. «Критическим путем» можно считать цепочку процессов, в которой не обнаруживается буферных запасов времени, отсрочка любого процесса внутри данной цепочки неизбежно влечет за собой сдвигение срока окончания процесса в целом. Из этого следует, что про-

цессам в пределах «критического пути» временного планирования должно уделяться особое внимание, поскольку в сфере *event-менеджмента* срок окончания мероприятия играет решающую роль и все действия направлены на соблюдение этого срока.

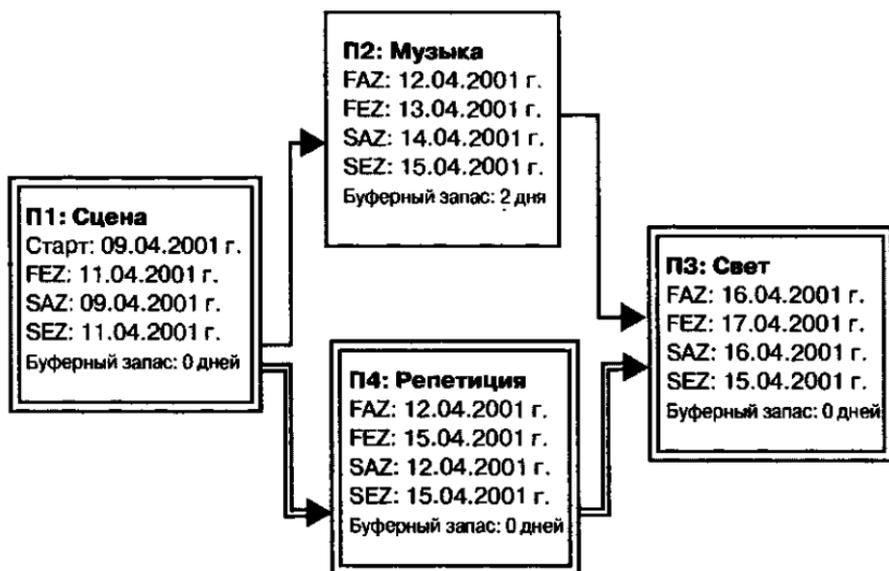


Рис. 6.4. Сетевой план

В заключение рассмотрим приведенный выше пример сетевого плана («узловая сетка процессов») с включением буферных запасов времени и «критического пути» (рис. 6.4).

6.2.1.3. Диаграмма полосного планирования (диаграмма Ганта)

Полосное планирование — пожалуй, самый распространенный инструмент для представления во времени хода работ над проектом. При построении диаграммы Ганта отдельные процессы наносятся на временную ось в виде полосок.

Отсюда следует, что для использования данного инструмента временного планирования необходимо, чтобы целостный проект при помощи рабочего структурного плана был разделен на отдельные процессы. Как и при использовании техники сетевого планирования, к отдельным процессам здесь должны быть приурочены соответствующие сроки, однако отношения зависимости в расчет не принимаются.

Ниже (рис.6.5) приводится простой вариант полосного плана на примере, который ранее был рассмотрен в связи с сетевым планированием.

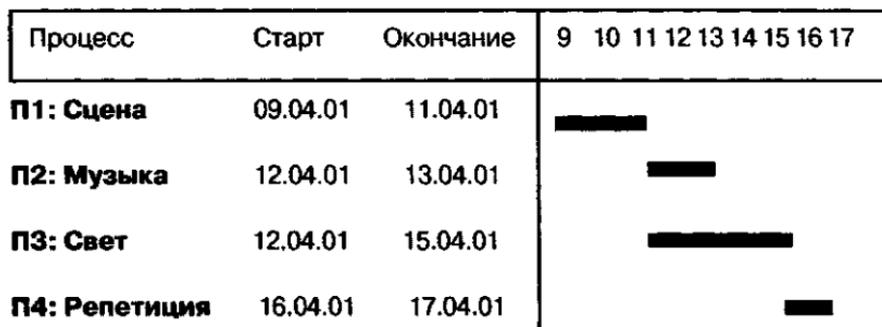


Рис. 6.5. Полосный план

В диаграмме Ганта отдельные процессы сортируются согласно их самому раннему возможному стартовому сроку. С применением цвета или, например, дополнительных перпендикулярных линий в диаграмму можно внести специальные сведения по ответственным лицам или командам либо разграничить отдельные фазы проекта и при этом не нарушить понятности изображения.

Дополнительные графические инструменты, не представленные в данном примере, могут существенно повысить выразительную силу полосного плана. Так, например, можно выделить стрелками отношения соподчиненности процессов, а степень завершенности отдельных процессов подчеркнуть интенсивностью цвета разных частей полос.

Преимущество данной техники по сравнению с сетевым планированием заключается главным образом в ее доступности. Сотрудники, даже не имеющие специальной подготовки, с легкостью могут своевременно представить отдельные процессы и быстро обучаются использованию данной техники.

Недостатками полосного плана по сравнению с техникой сетевого планирования являются определение сроков без FAZ и SAZ, слабая наглядность в отражении зависимостей между отдельными процессами, отсутствие узнаваемости резервов времени (буферного запаса и «критических путей») и применимость, в основном, только для небольших проектов (в случае более крупных проектов картина представляется очень приблизительной).

6.2.2. Планирование ресурсов

Как и при планировании времени, основой для планирования ресурсов служит структурный план проекта (СПП). Из определенных в СПП рабочих пакетов могут быть выведены необходимые виды ресурсов (рабочая сила, оборудование, материалы, денежные средства...). Правда, при большом количестве вывести их на основе СПП непросто, поскольку планирование держится на не слишком надежных показателях. По возможности лучше напрямую воспользоваться опытными данными или знаниями экспертов, чтобы суметь оценить хотя бы приблизительный объем ресурсов. Еще одним основанием для планирования может стать оценка ресурсов. Оценка дает возможность более точного представления поставленной цели. Без такого представления нельзя просчитать затраты на проведение *event*-мероприятия. Хорошие оценки, тем не менее, могут повысить точность прогноза и сократить риск, однако стопроцентно надежными их назвать нельзя.

6.2.2.1. Оценка затрат

Ниже приводится схема необходимых действий для определения затрат.

1. Постановка цели проекта, определение запланированного *event*-мероприятия.
2. Распределение целостного проекта по обозримым рабочим пакетам посредством структурного плана проекта.
3. Учет важнейших факторов влияния:
 - объем / численность посетителей;
 - сложность / масштаб *event*;
 - количество сотрудников (включая добровольных помощников);
 - продолжительность проекта.
4. Поиск аналогичных проектов/мероприятий с сопоставимыми факторами влияния. Нахождение величины необходимых затрат через аналогии.
5. Определение общих затрат для рабочих пакетов с оценкой возможных отклонений вверх или вниз. Определение затрат путем подсчета суммы расходов в рабочих пакетах.
6. Контроль посредством сравнения результатов. Затраты на проект в целом могут определяться как сумма затрат на его со-

ставляющие. Здесь важно реалистично оценивать затраты и имеющиеся в наличии ресурсы.

Важным основанием для реалистической оценки затрат является измерение затрат и ресурсов в одном масштабе, т. е. нужно использовать либо рабочие дни, либо часы. Оценка часов привлекательна тем, что суммируется фактическое (нетто) рабочее время (продуктивное рабочее время) и затем делится на рабочее время продолжительностью от 8 до 10 часов. При этом забывают о так называемых «пожирателях ресурсов», а потому получающийся в итоге график вскоре оказывается невозможно соблюсти. Типичными «пожирателями ресурсов» являются:

- неизбежные и необходимые паузы (вряд ли кто-либо способен 10 часов подряд, сконцентрировавшись на своей задаче, выполнять ответственную работу);
- отвлекающие внешние моменты в частной жизни и на службе (руководитель проекта, сотрудники, друзья);
- прочие необходимые вспомогательные виды деятельности (приобретение ресурсов, осуществление функций контроля);
- время, затрачиваемое на дорогу и ожидание (перепоручения);
- необходимые коммуникации (обсуждения, доклады).

6.2.2.2. Планирование затрат

Чтобы суметь определить общие затраты во время работы над проектом в целом и в процессе планирования, нужно продуманно распределить все затраты по их видам и носителям. Основу для такого разделения вновь составляет структурный план проекта, разбивающий целостное мероприятие на обозримые участки работ. Возможное распределение затрат по их видам и носителям в рамках *event*-менеджмента выглядит следующим образом.

Виды затрат

- Затраты на отдельные проекты:
 - затраты на персонал;
 - затраты на материалы;
 - арендная плата за необходимое оборудование;
 - расходы на необходимые устройства и механизмы;
 - расходы на сторонние услуги;
 - дорожные расходы, затраты на обучение и специальную литературу;
 - затраты на электронную обработку данных;
 - затраты на безопасность и транспортные расходы.

- Затраты на проект в целом:
 - затраты на управление;
 - затраты на обслуживание проекта;
 - арендная плата;
 - прочее.

Носители затрат

- Проект в целом.
- Составляющая проекта.
- Рабочий пакет.

Распределение общих затрат на проект по видам и носителям имеет большое значение для последующего контроллинга, поскольку именно благодаря ему возможно провести продуманное сравнение плановых и фактических расходов в процессе реализации проекта. Далее имеет смысл приурочить отдельные затраты к запланированным отрезкам времени и все имеющиеся на данный момент затраты представить на временной шкале. Таким образом можно вовремя распознавать «финансовые бреши» и принимать соответствующие меры.

6.2.2.3. Планирование персонала

Так же, как в рамках предприятия, в рамках менеджмента мероприятия планирование персонала является важнейшим фактором успеха. Для успешного осуществления проекта мероприятия сотрудники должны удовлетворять следующим требованиям:

- профессиональная компетентность;
- личностная и социальная компетентность;
- умение работать в команде;
- высокая мотивация к работе.

У истоков планирования персонала стоит определение потребности в надлежащей квалификации сотрудников и в постановке актуальных задач. Посредством рабочего структурного плана могут быть намечены отдельные участки работ и виды деятельности. Необходимые здесь сотрудники с соответствующей квалификацией и представляют собой требуемый персонал. Определив, к чему сводится потребность, переходят к анализу кадрового состава, посредством которого выясняют, работники какой квалификации имеются в распоряжении устроителей, т. е. насколько потребность в персонале уже удовлетворена. Если имеющиеся в наличии кадры не удовлетворяют потребность в персонале или

отсутствуют специалисты определенной квалификации, можно задействовать сторонние фирмы по оказанию услуг либо обеспечить дополнительное обучение. В случае организации дополнительного образовательного процесса или реализации программ овладения той или иной специальностью возникающие в связи с этим затраты времени должны быть учтены и включены в планирование сроков.

6.3. Контроллинг проекта

Необходимо не только основательно спланировать проект, но также постоянно контролировать его дальнейшую реализацию и, используя подходящие механизмы управления, добиваться желаемого успеха. Особенно тщательно следует проверять значения определенных показателей и их соответствие фактическим условиям. Данные меры по контролю и управлению в рамках *event*-мероприятия охватываются понятием «контроллинг проекта».

Главной задачей функции контроля является проведение сравнения того, что должно быть, с тем, что имеется в действительности, применительно к запланированным целям, ресурсам и срокам. Посредством контроля должны своевременно распознаваться отклонения от плана и проводиться анализ причин. Функция контроля может рассматриваться как система раннего оповещения, позволяющая обнаруживать, когда запланированные цели не могут быть достигнуты или предпринятые меры не приводят к желаемому результату.

При осуществлении контроля проекта, так же как при планировании, нельзя оставлять без внимания треугольник проекта (см. выше). Каждая вершина этого треугольника должна не только планироваться, но и подлежать обязательному контролю в ходе реализации проекта. Однако особенно важно постоянно контролировать соотношение всех трех углов.

Контроль в треугольнике проекта облегчается, когда отдельные оценки переводятся на уровень рабочего пакета и благодаря этому могут быть точно установлены требуемые сведения.

- *Время/сроки:*

- использованное время (абсолютная продолжительность и в процентах от длительности проекта);
- время, требуемое еще (абсолютная продолжительность и в процентах от длительности проекта).

- **Затраты:**
 - осуществленные затраты (абсолютная величина и в процентах от общего бюджета);
 - затраты, ожидаемые в дальнейшем (абсолютная величина и в процентах от общего бюджета).
- **Цель / запланированное мероприятие:** проверка того, насколько *event*, с имеющимися на данный момент времени ресурсами, может реализоваться в запланированную цель в желаемой форме.

Значения оценок меняются по ходу выполнения рабочих пакетов. Отношение между оценками рабочего пакета и степенью истощенности соответствующих продолжительности, затрат и результатов указывает на еще ожидаемые продолжительность, затраты и результаты.

В соотношении друг с другом оказываются грани треугольника:

- **Сроки/результат:**
 - затраченное время по отношению к достигнутому результату (вехе);
- **Затраты/сроки:**
 - затраты и расходы (cash flow) по отношению к срокам;
- **Затраты/результат:**
 - расходы по отношению к достигнутому результату (стоимость работ).

6.3.1. Отчетность

Предпосылкой для успешного контроллинга проекта является содержательная, полная и своевременная отчетность. Необходима информация о том, будут ли достигнуты цели в отношении запланированных действий и затрат. Также нужна основа для согласования целей и контроля над соблюдением такой согласованности. По мере реализации проекта отчетность становится прозрачной, и эта прозрачность создает основу для целенаправленного управления проектом. Различные участки и позиции в рамках организации проекта нуждаются в отчетах. Отчеты эти каждый раз должны удовлетворять требованиям соответствующих участков. Особое значение здесь придается обобщению данных. Для создания успешной отчетности необходимо прояснить следующие вопросы:

- Кто отвечает за разработку?
- Насколько подробно или, наоборот, обобщенно должны представляться данные?

- Какие расчеты должны быть проведены?
- Должны ли представляться сравнения и какие данные нужно сопоставлять?
- Каков цикл составления отчета (неделя, месяц, квартал и т. д.)?
- Какие требуются вспомогательные средства (программное обеспечение, база данных, записи от руки и т. д.)?
- Какие цели имеет отчет (документирование, анализ, оценка)?

Представление и своевременность отчетов при создании системы отчетности имеют особое значение. Осуществление отчетности внутри проектной команды не в последнюю очередь способствует ее сотрудничеству с подразделениями системы в целом. До бесконечности длинные отчеты, растянутые на сотни страниц, сегодня больше неприемлемы. Нужно, чтобы суть каждого отчета была понятна сразу.

6.3.2. Контроллинг затрат

Чтобы в процессе реализации проекта иметь возможность контролировать затраты, необходимы представления оценок затрат отдельных рабочих пакетов, которые послужат основой. Отчеты о выполнении работ, представляемые ответственными за отдельные рабочие пакеты, должны содержать сведения об уже осуществленных затратах, а также, что не менее важно, учитывать следующие моменты:

- начатый рабочий пакет и сделанные заказы/поручения сторонним фирмам;
- степень разработанности рабочих пакетов (продвинутость в процентном отношении);
- заверченный и прошедший проверку рабочий пакет;
- возникающие при этом затраты на персонал и стоимость имущества в расчете на рабочий пакет.

Чистого сравнения получающихся и запланированных затрат тем не менее оказывается недостаточно, чтобы проконтролировать весь поток затрат, поскольку отклонения от плана могут быть обусловлены различными причинами, наложения которых друг на друга способны привести к искажению фактической проблемы. В связи с этим могут возникнуть ошибки в расчетах, а неверно намеченные меры по управлению не принесут ожидаемого позитивного результата или, в худшем случае, еще более усугубят отклонения от плана.

Примеры возможных искажений картины затрат:

- заказы или поручения распределяются не к определенному моменту, но позже;
- выполнение рабочих пакетов в целом задерживается (запоздали с началом выполнения);
- завершение выполнения рабочих пакетов затягивается:
 - хотя персонал был набран полностью;
 - поскольку запланированный персонал не был привлечен;
- затраты на рабочий пакет растут, и сроки растягиваются.

6.3.3. Контроль времени/сроков

В рамках менеджмента мероприятий контроль времени и сроков приобретает особое значение, поскольку *event*-мероприятие в целом приурочено к определенному моменту времени.

В качестве средства для этого, наряду с контрольными таблицами или усовершенствованными модификациями полосного планирования, предлагается анализ тенденции развития вех.

Анализ тенденции развития вех является очень простой и надежной возможностью для представления нарушений сроков. Он призван обеспечивать контроль намеченных планом сроков для вех. С этой целью на графике на каждый контрольный срок наносится намеченный планом срок и сроки соединяют линиями (рис. 6.6).

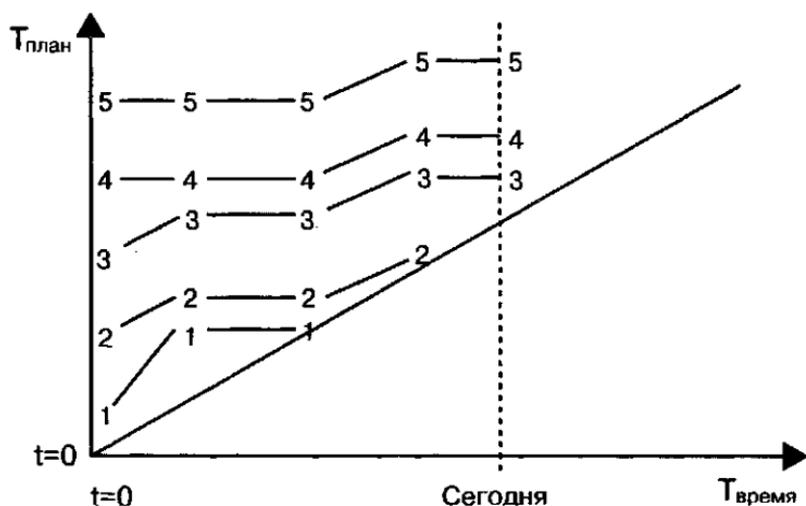


Рис. 6.6. Анализ тенденции развития вех

Построение графика можно описать посредством следующих шагов.

- Сначала на вертикальную ось наносятся намеченные сроки вех ($T_{\text{план}}$).
- На каждый рассматриваемый момент времени $T_{\text{сегодня}}$ накладывается срок исполнения вехи с нанесением на горизонтальную ось. Движение происходит над биссектрисой, так как ве-ха или достигается, или находится в будущем.

С помощью данного метода очень легко распознаются тенденции отклонений. Ответственные за тот или иной участок проекта или выполнение задачи обязаны докладывать о причинах отклонений руководителю проекта. В рамках возникающей по этому поводу дискуссии выясняются причины (например, недостаток компетентности, смещение приоритетов и т. п.), после чего предпринимаются необходимые меры по корректировке. Поскольку угрозу проекту могут составлять нарушения сроков партнерами, руководитель проекта должен проявить твердость в отстаивании своих интересов, способность пойти на конфликт, а от ответственных за отдельные участки может потребоваться умение критиковать и осознание собственного достоинства. В следующем разделе будут подробнее освещены техники менеджмента.

6.4. Техники менеджмента

Не все идеи и не каждое планирование увенчиваются желаемым успехом. Чтобы поставленная цель могла быть достигнута усилиями команды, непременно должны быть учтены различные аспекты менеджмента, в особенности техники менеджмента. Темы, которые будут рассмотрены в следующих подразделах, представляют интерес прежде всего для руководителей проекта и руководителей команд (ответственных за отдельные участки выполняемых задач).

6.4.1. Руководство сотрудниками

На руководителя проекта или руководящую команду на протяжении всей работы над проектом возлагается не только основная ответственность за планирование, управление и проведение *event*-мероприятия, но также оперативное и грамотное руководство находящимися в их подчинении сотрудниками (включая поддер-

жание на должном уровне трудовой дисциплины). К ведущим задачам руководителя проекта и всего руководящего звена относятся следующие:

- четко определить цель;
- принимать решения;
- поддерживать контакт со своей командой;
- мотивировать команду;
- управлять возникающими изменениями и конфликтами.

В зависимости от вида и характерных особенностей отношения руководителя к выполнению данных задач различают два противоположных стиля руководства.

- *Авторитарный стиль руководства.*

Только руководитель имеет вес и право голоса, единолично и беспелляционно принимает решения. Члены команды (сотрудники подразделения) являются только руководимым органом.

- *Кооперативный стиль руководства.*

Члены команды привлекаются к участию в принятии решений. Они могут вносить на рассмотрение собственные мнения. Благодаря этому в итоге складывается единое устраивающее всех и всем понятное решение.

К желаемому успеху, скорее всего, приведет разумное сочетание обоих стилей руководства. Иногда ответственный за решение определенного круга задач имеет скрытые, только ему известные мотивы или принимает решение исходя из причин, о которых члены команды не знают или не должны знать. И все же руководители, как правило, в большей степени стремятся придерживаться кооперативного стиля, поскольку это усиливает мотивацию членов команды и помощников.

Значимые задачи руководства проектом не ограничиваются рамками функционального менеджмента (планирование, управление, контроль). Чрезвычайно важной составной частью деятельности является так называемый менеджмент персонала, который как раз и включает аспекты руководства, мотивирования и коммуникации.

При таком стиле руководства во главу угла ставится человек. Руководящая команда призвана не распоряжаться, но убеждать. Вклад членов команды оценивается не по способу исполнения, а по результату деятельности.

Чтобы удовлетворять данным требованиям, руководителю проекта, а также членам руководящей команды необходимы такие личностные качества, как:

- высокая работоспособность;
- терпимость и устойчивость к стрессам;
- настойчивость, выдержка и способность принимать решения;
- профессионализм;
- тонкое чутье, такт.

Исходя из определения проекта как единственной в своем роде и однократной задачи, для каждого проекта всякий раз заново формируется проектная команда (руководящий орган и сотрудники). Между членами команды не возникает иерархической подчиненности, как это бывает, например, в подразделении предприятия.

В качестве примера приведем фирменное *event*-мероприятие — день открытых дверей. Сотруднику подразделения организации в рамках данного проекта поручили руководство посетителями. Он несет ответственность за презентацию производственных помещений. В пределах данного *event*-мероприятия и связанного с ним круга задач он уполномочен отдавать распоряжения на уровне директора по производству и может принимать соответствующие меры. В такой ситуации периодически возможны конфликты и столкновения интересов, способные воспрепятствовать продвижению проекта. В задачи руководителя проекта в данном случае входит информировать задействованные участки и, по мере необходимости, улаживать конфликты иерархий и интересов.

В рамках другого организационного образования (например, объединения) и в сфере деятельности на общественных началах столкновение иерархий и интересов могут быть еще более ярко выраженными. Члены команды проекта набираются из самых различных общественных и профессиональных областей. Здесь также в задачи руководителя проекта входят определение сфер ответственности и назначение непосредственных ответственных, а также распространение в рамках команды информации об организационной структуре *event* и разъяснение ее значимости. Здесь важно, чтобы структура зон ответственности (структурный план проекта, ответственные за рабочий пакет) не менялась и задачи никому не перепоручались.

В следующем подразделе, посвященном командной работе, мы продолжим рассмотрение темы возможных конфликтов интересов и иерархий.

6.4.2. Работа в команде

Мероприятие, как и любой другой сложный проект, может быть приведено к желаемому успеху силами отдельных сотрудников благодаря их эффективному взаимодействию.

При формировании команды следует обратить внимание на следующие моменты:

- правильно определенный состав команды;
- различные уровни подготовки отдельных членов команды;
- разные характеры внутри команды;
- различный опыт членов команды.

Посредством эффективной командной работы могут быть выгодно использованы следующие преимущества кооперации:

- группа знает больше, выводы основываются на совместном практическом опыте;
- в группе происходит взаимное побуждение к действиям;
- группа более креативна;
- чувство локтя: совместное достижение цели.

Так же, как и в любой другой совместной деятельности, в командной работе должны учитываться определенные правила игры:

- большую ценность имеет деловая критика;
- команда должна представлять себя как единое целое;
- обширный поток информации и активный обмен ею в пределах команды;
- допускается право на ошибки;
- конфликты обязательно нужно обсуждать в команде.

6.4.3. Мотивация

«Если ты хочешь построить корабль, не созывай людей для того, чтобы вынашивать планы, распределять работу, доставать инструменты и стучать по дереву, но учи их тоске по широкому, бесконечному морю».

Сент-Экзюпери

Чтобы привести *event* к успеху, необходимы высокомотивированные сотрудники, члены объединения, помощники и т. д.

Здесь важно, чтобы запланированное дело удалось превратить в личное дело каждого, т. е. успешность мероприятия должна каждому греть душу.

Как удастся мотивировать команду? Что побуждает, например, служащих фирмы работать на дне открытых дверей? Цель такого мероприятия — презентация предприятия и его персонала. Для отдельных сотрудников аспект поддержки мотивации сводится к презентации «их» предприятия и «их» рабочих мест, обращенной во внешний мир (например, при семейном посещении). Однако это в то же время сближает отдельных сотрудников благодаря усилиям руководящей команды. Другие возможные аспекты поддержки мотивации могут быть следующими.

- Взятие на себя порученной ответственности.
- Внесение собственной креативности в процесс принятия решения.
- Перепоручение заданий руководства.
- Идентификация с целью *event*-мероприятия.
- Хорошие взаимоотношения в команде.
- Получение удовольствия от командной работы.
- Премия или иные материальные поощрения.

6.4.4. Коммуникация

Чтобы все сотрудники позитивно настроились по отношению к мероприятию, крайне важно предоставить им уже на стадии подготовки подробную и исчерпывающую информацию.

Должны быть разъяснены следующие вопросы.

- Почему хотят устроить *event*-мероприятие?
- Какая цель преследуется?
- Какие затраты труда потребуются от отдельных участков?
- Какие задачи необходимо выполнить?
- Какие требования предъявляются к отдельным участкам?

Только когда на данные вопросы будут даны исчерпывающие ответы и руководящая команда предоставит своим подчиненным возможность задавать собственные вопросы, высказывать собственные мысли и выражать опасения, тогда и отношение подчиненных к *event*-мероприятию станет позитивным.

От представителей команды руководства потребуются при этом незаурядные коммуникативные способности, которые можно отразить в следующих пунктах:

- умение ясно и доходчиво излагать свои мысли;
- умение активно слушать;
- способность проникать в суть дела;
- умение перенимать и творчески развивать идеи;
- умение выражать критическое отношение.

6.4.5. Техники принятия решений

Техники принятия решений помогают при выборе предлагаемых альтернатив. В рамках планирования и проведения *event*-мероприятия ответственными лицам приходится принимать важные решения, имеющие далеко идущие последствия для проекта в целом. Техники принятия решений благодаря их систематическому построению побуждают обращаться к упорядоченности и логике при определении критериев и оценок. В последующем ходе реализации проекта с применением данных техник документируется весь процесс решений и обеспечивается их дальнейшее выполнение. Множество таких техник описано в обширной литературе по данной тематике. А потому нами будут рассмотрены только две основные.

6.4.5.1. Анализ практической ценности (*scoring-метод* — метод подсчета очков)

Анализ практической ценности представляет собой метод сравнения различных альтернатив или возможностей принятия тех или иных решений. Он позволяет принимать решения на основе принципа максимальности (выбирается альтернатива с наибольшей практической ценностью).

Суть такого анализа можно представить на следующем примере (табл. 6.1)

Таблица 6.1. Анализ практической ценности. Пример: кейтеринг

Кейтеринг: Альтернативы Критерии	3	Икра и шампанское		Колбаски- гриль и пиво		Вино и сыр	
		Ф	О	Ф	О	Ф	О
Стиль соответствует <i>event</i>	8	6	48	8	64	6	48
Наличие инфраструктуры	5	8	40	2	10	7	35

Кейтеринг: Альтернативы Критерии	З	Икра и шампанское		Колбаски- гриль и пиво		Вино и сыр	
		Ф	О	Ф	О	Ф	О
Затраты	3	2	6	7	21	6	18
Сумма оценочных баллов	16		94		95		101
Выбор							x

Анализ практической ценности (который может быть применен аналогично другим способам выбора решений в *event*-менеджменте, таким, как планирование содержания и времени, маркетинг-микс и оперативное проведение) осуществляется посредством следующих шагов.

1. Определение критериев.
2. Определение коэффициента значимости (З) отдельных критериев (т. е. выяснение количественного значения того или иного критерия).
3. Определение факторов оценки (Ф) (в приведенном выше примере диапазон оценок простирается от 1 балла — «неудовлетворительно» до 10 баллов — «отлично»).
4. Вычисление значения отдельной оценки по формуле $O = 3 \times \Phi$.
5. Суммирование значений оценочных баллов.
6. Выбор того варианта, для которого набралось наибольшее количество оценочных баллов и который вследствие этого в пределах установленных критериев подходит наилучшим образом.

Обобщение данных приводится в следующей таблице (табл. 6.2).

Таблица 6.2. Принципы анализа практической ценности

Критерии	Значимость (З)	Альтернатива 1		Альтернатива 2	
Критерий 1	31	Ф1	Ф1 × 31	Ф2	Ф2 × 31
Критерий 2	32	Ф1	Ф1 × 32	Ф2	Ф2 × 32
Сумма оценочных баллов			Сумма		Сумма

Анализ практической ценности как техника принятия решений может быть действенным в зависимости от качества субъективно выбранных критериев и их значимости. Преимущества данного метода — гибкость целевых систем и непосредственная сопоставимость альтернатив.

6.4.5.2. Таблица решений

Техника таблицы решений позволяет представлять ситуацию с принятием решений наглядно, ясно и в сжатой форме. С ее помощью запланированные действия, выполнение которых зависит от многочисленных условий и предпосылок, определяются компактно и наглядно и тем самым поддерживают процесс принятия решений.

Приведенная ниже таблица решений (табл. 6.3) представляет три-виальную ситуацию.

- Если погода солнечная и вероятность грозы (ВГ) > 50%, мероприятие состоится в праздничном шатре.
- Если солнца нет, пасмурно и ВГ > 50%, мероприятие состоится в зале.
- Если солнца нет и ВГ < 50%, мероприятие состоится под открытым небом.
- Если погода солнечная и ВГ < 50%, мероприятие состоится под открытым небом.

Таблица 6.3. Таблица решений

		У1	У2	У3	У4
Ф1	Солнечная погода	Д	Н	Д	Н
Ф2	Угроза грозы	Д	Д	Н	Н
В1	Шатер	Х			
В2	Зал		Х		
В3	Под открытым небом			Х	Х

Таблица решений включает следующие элементы:

- Ф1 и Ф2 представляют соответствующие предпосылки;
- В1–В3 означают возможные действия;
- У1–У4 отражают правила (условия);
- Х символизирует зону действия и показывает, какое действие должно быть выполнено для какого условия.

В таблицу введены следующие обозначения:

- Д = Да, предпосылка имеется.
- Н = Нет, предпосылка отсутствует.
- Х — Выполнять действие.

Таблица решений может дать верные результаты только в том случае, если все условия взаимоисключают друг друга (однозначность) и все мыслимые действия учитываются через заданные правила (полнота, точность данных).

6.4.6. Техники креативности

«Я не верю, что креативность есть дар доброй феи. Я верю, что она есть готовность, которую можно развить упражнениями и обучением».

Де Боно

Польза побочных размышлений

Техники креативности являются методиками отыскания идей. Еще говорят о методах расширения поискового пространства. Зажигательная идея, как правило, не является результатом вдохновения, но должна отыскиваться исключительно целенаправленно, а потому сам поиск является тяжким трудом.

Между тем имеется большое количество креативных техник. Мы не будем представлять и разбирать их по отдельности, ибо по данной тематике существует достаточно специальной литературы. И все же вкратце затронем отдельные базовые техники.

6.4.6.1. Мозговой штурм (*brainstorming*)

Мозговой штурм и близкие ему техники служат прежде всего для синергетической интеграции группы, состоящей из отдельных людей. Когда команда перенимает идеи своих членов и конструктивно их развивает далее, то продуктивность команды в целом становится заметно выше, нежели индивидуальные отыскания идей или решения проблем. Мозговой штурм поддерживает креативность группы и потому может внедряться в сферу планирования, например, с целью нахождения дополнительных преимуществ для посетителей.

Цель мозгового штурма — собрать как можно большее количество различных идей, из которых затем будут отобраны лучшие и наиболее подходящие для достижения успеха.

Руководство мозговым штурмом берет на себя ведущий, который вкратце излагает цель либо проблему. Круг участников должен быть как можно более разнородным и включать от шести до десяти человек. Крайне важно создать непринужденную и спокойную атмосферу, чтобы участники мозгового штурма смогли направить свои мысли в «свободный полет».

Правила проведения мозгового штурма:

- количество предшествует качеству;
- никакой критики; свободное и непринужденное выражение собственных мыслей;
- идеи, предложенные отдельными участниками, подхватываются и далее развиваются.

Людям необученным и непривычным не всегда легко дается сразу оценить и отреагировать на новые идеи, им бывает трудно избежать шаблонных и, главное, убийственных фраз типа «это все не годится», «это слишком дорого» или «мы такого еще никогда не делали».

К технике мозгового штурма близка техника записи мыслей (brain-writing), называемая еще методикой 635. Здесь речь идет о том, что шесть человек каждые пять минут выдают и записывают по три идеи и передают их дальше по кругу. Каждый участник на каждом листке подписывает свои идеи; это называется «отработать шесть кругов». Сначала каждый участник записывает три идеи на одном листе. Следующий в цепочке участник вписывает в данный лист свои три идеи, так чтобы они по возможности развивали идеи предыдущего. И так далее...

6.4.6.2. Морфологический метод

Здесь задача сначала дробится на компоненты (подзадачи, части проблем, части компонентов задачи, например, деление на участки целевого объекта), а затем в отношении каждого компонента делаются попытки креативного охвата многочисленных решений и путем их комбинирования определяют оптимальное решение.

Способ продвижения выглядит следующим образом.

1. Определение и анализ проблемы или задачи.
2. Структурирование и дробление на компоненты.
3. Охват возможных решений по частям.
4. Комбинирование предложенных решений частей проблемы в общее решение.

Как вспомогательное средство данной креативной техники может быть применена так называемая морфологическая рамка (табл. 6.4).

Таблица 6.4. Морфологическая рамка на примере мероприятия — вечера

Части проблемы / компоненты	Выражение		
Программа	Театр	Духовая музыка	Выступление хора
Приветствие	Угощение шампанским	Приветственная речь	Знакомства присутствующих
Кейтеринг	Стол с холодными закусками	Отсутствует	Только напитки
Рекламные сувениры	Отсутствуют	Мигающие лампочки	Герб объединения

6.4.6.3. Прочие креативные техники

Имеется также целый ряд других креативных техник, например, техники ассоциаций. Основная идея здесь сводится к тому, чтобы создать отправную точку для ассоциации. Либо проблему мысленно переносят в иную среду, либо формируют аналогии, либо используют уже известные контрасты. Другие техники здесь представлены не будут, им посвящена специальная литература.

6.5. Вспомогательные средства менеджмента мероприятий

В управлении мероприятиями и *event*-мероприятиями полезно применять вспомогательные средства проект-менеджмента. Главнейшие из них:

- описанные в данной главе методы планирования времени и ресурсов, контроллинг;
- интегрированная система менеджмента, охватывающая управление проектом, процессом, информацией, качеством, а также защитой окружающей среды и безопасностью (EHS: environment, health and safety);
- руководство по менеджменту, которое устанавливает, какие методы применимы (в конечном итоге ими окажутся те, что приведены в данной главе);

- регистратор проекта, куда заносится вся важная информация;
- контрольные таблицы и протоколы, которые определяют все важные решения и задачи;
- программное обеспечение для поддержки проект-менеджмента.

Далее будут представлены важнейшие методики и их применение в *event*-менеджменте.

6.5.1. Регистратор проекта

Регистратор проекта служит для сбора в центральной инстанции всех без исключения важных для проекта сведений и документации. Он должен содержать по меньшей мере следующую информацию (см. «Контрольные таблицы»):

- точное определение цели запланированного мероприятия;
- организационная структура проекта и регулирование замещения должностей и исполнения обязанностей;
- намеченные участки задач и назначенные ответственные за их выполнение;
- список телефонов всех ответственных и другие важные номера;
- планирование по времени проекта в целом;
- календарный план-график с важнейшими назначенными сроками;
- протоколы заседаний;
- состояния проекта на определенные моменты времени, проработанные контрольные таблицы;
- план финансирования, план действий персонала, планирование содержания, проекты планов (наброски);
- соглашения, договора, деловая переписка;
- расчеты;
- образцы заполнения контрольных таблиц и протоколов, бланки.

Регистратор проекта может составляться как в форме папки-скоросшивателя с документами, так и, при наличии соответствующей оснащённости техникой для электронной обработки данных, — в электронном виде. Здесь важно, чтобы регистратор проекта был доступен для всех членов команды.

6.5.2. Протоколы

Заранее оговоримся, что протокол — это не всегда и не обязательно разработанный с высокими затратами документ; уже ко-

роткая запись важного телефонного разговора является протоколом. Протоколы, как правило, служат для информирования всех, кто отсутствовал, а также представляют собой список достижений, в который заносятся и объединяются все результаты действий и предпринимаемые меры.

Требование к протоколу:

- логическое построение;
- достоверность данных;
- объективность и отнесенность к делу;
- лаконичность формы и четкость изложения;
- констатация только действительных фактов, никаких догадок и предположений;
- понятность для всех, включая не принимавших участия в действиях.

По содержанию протокол должен включать следующие моменты:

- тема и цель обсуждения, сроки;
- участники и распределители заданий;
- по возможности — высказывания участников, результаты голосований;
- результаты, постановления, рекомендации;
- меры с запланированными сроками и компетенциями.

Короче говоря, протокол содержит следующее.

- Что говорится, постановляется и определяется в процессе переговоров?
- Кто что делает, совместно с кем и до какого срока?

6.5.3. Средства программного обеспечения

Обычно при планировании мероприятий пользуются поддержкой системы программного обеспечения.

При такой поддержке мы можем сделать различия между:

- системами, разработанными собственными силами (посредством языка программирования или инструментария стандартного ПО, например такого, как система расчетов в таблицах);
- специальным программным обеспечением для управления мероприятиями или *event*-менеджмента;
- применением стандартного ПО для проект-менеджмента;
- применением стандартного ПО для ERP.

6.5.3.1. Критерии

В настоящее время имеется множество средств программного обеспечения, которые могут использоваться в проект-менеджменте. Диапазон предложений простирается от общеупотребительных инструментов ПО (например, производства Microsoft) до узкоспециальных средств для строительной индустрии. При выборе подходящего программного обеспечения стоит обратить внимание на следующие моменты:

- анализ затрат и преимуществ (более дорогие пакеты программного обеспечения не окупаются в случае мелких однократных проектов);
- комплексность продукта;
- затраты на обучение сотрудников и связанные с ними издержки;
- необходимое электронное оснащение (аппаратное обеспечение, операционная система, ПО);
- полный объем и необходимая комплектация для удовлетворения всех требований.

6.5.3.2. Расчеты в таблицах

При помощи системы расчетов в таблицах легко составляются контрольные таблицы, осуществляется календарное планирование и производятся прочие расчеты.

- Контрольные таблицы могут быть реализованы в данной форме, поскольку она позволяет проверять точность выполнения. Тем самым выполнение одной контрольной таблицы может также переноситься на таблицу более высокого уровня.
- При помощи таблиц могут планироваться и контролироваться сроки, а также проверяться их соблюдение.
- Таблицы прекрасно годятся и для составления сметы. При этом можно воспользоваться опытными данными или принять их за основу.

6.5.3.3. Менеджмент мероприятий SAP R/3

Менеджмент мероприятий в R/3 касается прежде всего мероприятий в рамках программ развития персонала, т. е. повышения его профессионального уровня. Типичным мероприятием такого рода являются обучающие курсы. Система позволяет осуществлять

планирование, учет расходов и обобщение данных. Остальные мероприятия могут осуществляться в рамках проект-менеджмента.

Значимые для планирования мероприятия данные включают, например, статус (определенный или запланированный), место и время, количество участников, носителей затрат и сведения об организаторе *event*-мероприятия.

6.5.3.4. Банк данных

Посредством банка данных подлежат управлению прежде всего общие данные по *event*-мероприятию: участники, исполнители, сроки. Банки данных служат в качестве информационно-запоминающих устройств, а потому, кроме всего прочего, прекрасно годятся для подведения итогов мероприятия (составления отчетности).

Системы управления данными охватывают диапазон от хранящейся на сервере базы данных до программ уровня Microsoft Access для офисного использования, содержащих готовые приложения для менеджмента мероприятий.

6.5.3.5. Программное обеспечение проект-менеджмента

Посредством программного обеспечения проект-менеджмента, например Microsoft Project, могут разрабатываться следующие участки задач менеджмента мероприятий:

- ход проведения и процессы;
- рабочая структура и структурный план проекта;
- сетевой план и полосное планирование (диаграмма Ганта);
- ресурсы, персонал и материалы;
- контроллинг, контроль соблюдения сроков, контроль ресурсов;
- продвижение работ.

Отдельные области применения данного программного обеспечения в данной книге мы рассматривать не будем, ограничимся указаниями на соответствующую литературу по теме и на отдельных производителей ПО.

6.6. Области задач

Области задач в рамках менеджмента мероприятий могут подразделяться следующим образом (рис. 6.7).



Рис. 6.7. Области задач

Следующие подразделы призваны еще раз тезисно обозначить содержание отдельных областей задач. Подробное изложение дано в отдельных главах.

6.6.1. Стратегия

Данная область задач характеризует стратегические факторы возможного успеха мероприятия. Она включает следующие задачи:

- определение цели и создание бренда *event*-мероприятия;
- определение целевых групп и анализ шансов на рынке;
- определение дистрибуционной, продуктовой и ценовой политики;
- использование возможностей коммуникации, рекламы и продвижения продаж;
- определение мер для PR (работы с общественностью);
- установление возможных спонсоров мероприятия.

Подробное описание данной области задач вы найдете в главе 3 «Стратегии успеха».

6.6.2. Логистика

Тематическая область логистики включает виды деятельности, необходимые для обеспечения бесперебойного хода *event*-мероприятия. Ее диапазон охватывает продовольственное снабжение, свое-

временно курсирующий местный автобус, опорожнение мусорных баков и многое другое. В главе «Логистика» подробно представлены следующие участки:

- организация общественного питания (ресторанного обслуживания);
- установление порядка заказов и поставок;
- планирование спектра предложений;
- количественное планирование;
- определение места проведения мероприятия;
- проектирование необходимой инфраструктуры;
- информационный менеджмент, внутренние и внешние коммуникации;
- устранение отходов и необходимость бережного обращения с окружающей средой.

6.6.3. Общие условия

Проблемная область общих условий охватывает следующие темы, подробно рассмотренные нами в главе 5:

- право и ответственность;
- охрана окружающей среды и здоровья, безопасность;
- финансы и налоги;
- затраты и рентабельность.

6.6.4. Проект-менеджмент

Тематическая область проект-менеджмента охватывает следующие задачи, подробно представленные в настоящей главе:

- планирование мероприятия в целом;
- определение участков задач;
- определение фаз и вех;
- планирование времени и ресурсов;
- контроллинг проекта и затрат;
- необходимые техники менеджмента;
- вспомогательные средства проект-менеджмента.

6.7. Фазы и вехи *event*-менеджмента

Применительно к *event*-менеджменту проект в целом рекомендуется разделить на уже известные семь фаз:

- инициирование;
- старт;

- подготовка;
- пуск;
- действие;
- последствие;
- подведение итогов.

6.7.1. Инициирование

Фаза инициирования отражает промежуток времени между возникновением идеи и принятием решения о проведении *event*-мероприятия. В случае более крупных проектов в данной фазе разрабатывается предложение для соответствующих носителей решений. Далее эта фаза определяет приблизительную концепцию (фирменный симпозиум, концерт, торжество по случаю 100-летнего юбилея...) и цель (товарооборот, привлечение новых членов спортивного общества и т. д.) *event*-мероприятия. Принимаемые здесь решения по содержанию могут не согласовываться в следующих фазах либо подгоняться путем значительных издержек. Как результат или как веха данной фазы выступает сам *event* (принятие стратегии и решения о проведении), носитель, руководитель проекта и, если необходимо, сроки. Определение сроков в фазе инициирования имеет смысл только тогда, когда проведение *event*-мероприятия приурочено к конкретной дате, например, 100-летию юбилею спортивного общества. В нормальной же ситуации установление точных сроков производится только по окончании планирования проекта в стартовой фазе.

6.7.2. Старт

Основные задачи данной фазы сводятся к детальному планированию *event*-мероприятия и проектному планированию задачи в целом. В детальном планировании общая концепция формулируется во всех подробностях, каждый элемент концепции рассматривается по отдельности. В результате такого планирования должны быть разработаны плановые и содержательные параметры, а также намечены основания для общей организации, необходимые ресурсы (укомплектованность персонала, рабочая сила, денежные средства) и календарный план-график. Далее в данной фазе должны быть определены организационная и содержательная структура проекта и сферы ответственно-

сти. По завершении планирования принимается решение о том, нужно начинать подготовку к мероприятию или нет.

6.7.3. Подготовка

В предварительной фазе *event* начинаются собственно подготовка и реализация планирования проекта. Должны быть приняты необходимые для проведения *event*-мероприятия меры (например, заблаговременная подача заявки на санитарное оборудование, рекламные акции, поиски спонсоров, рассылки приглашительных открыток). Принципиальные изменения в самом *event*-мероприятии или в его организационной структуре на этом этапе уже едва ли возможны. Далее, в пределах данной фазы, если это необходимо, посредством контроллинга проекта осуществляются соответствующие меры по управлению. В конце фазы складывается так называемая ситуация «точка невозвращения», поскольку отныне изменения в планировании либо вообще больше невозможны, либо возможны ценой непомерных издержек.

6.7.4. Пуск

В пределах фазы пуска *event*-мероприятия осуществляются необходимые работы по строительству, монтажу и обустройству на месте действия и принимаются меры к проведению мероприятия на высшем уровне. Фаза заканчивается вехой «открытая дверь», т. е. официальным открытием.

6.7.5. Действие

Фаза активного действия отражает собственно проведение мероприятия. Начиная с открытия и приветствия участников и зрителей и вплоть до окончания, когда последние посетители покидают зону действия. Только в этой фазе становится ясно, достаточно ли хорошо был спланирован проект и насколько верны оказались принятые прежде решения. Окончание данной фазы означает официальное закрытие мероприятия.

6.7.6. Последействие

Фаза последействия означает все без исключения действия на месте проведения после официального завершения мероприятия. Как правило, сюда относятся демонтаж сооружений, отправка и

возврат оборудования и обстановки. Конец данной фазы символизирует окончание абсолютно всех действий с покиданием места проведения.

6.7.7. Подведение итогов

В фазе подведения итогов — при составлении итогового финансового баланса, сборе и анализе отчетных докладов, подготовке документации по проекту в целом, оценке участия каждого сотрудника (с выражением благодарности) и контроле успеха — задаются вопросом: «А все ли поставленные нами цели достигнуты?» С окончанием фазы подведения итогов проект мероприятия в целом считается завершенным.

7. Контрольные таблицы

Контрольные таблицы могут послужить путеводной нитью для легкого и успешного выполнения сложных проектов. Метод контрольных таблиц предлагает целый ряд преимуществ.

- Они обеспечивают продуманность и проработанность всех важных моментов, необходимых для успешной реализации проекта.
- При помощи контрольных таблиц могут быть точно определены зоны ответственности.
- Проработанные контрольные таблицы документируют этапы продвижения и принятия решений, благодаря чему обеспечивается их контроль и полный охват.

Контрольные таблицы служат достижению следующих целей.

- *Относительно задач:*
 - определение целей в смысле их согласованности;
 - систематическое сопоставление рабочих пакетов и задач;
 - установление ответственности за выполнение задач и определение зон компетенции;
 - документирование принимаемых решений; выяснение, выполняется ли то или иное задание и как оно выполняется.
- *Относительно принятия решений:*
 - установление фактов и общих условий (например, принятые значения и масштабы) в смысле консенсуса между участниками проекта;
 - принуждение к принятию решений в нужный момент;
 - документирование принимаемых решений (например, запланированных значений) как базис для дальнейшей работы и документирование назначений и указаний.

В контрольной таблице невозможно упомянуть каждый отдельный этап, необходимый для выполнения задачи в целом, иначе это привело бы к отсутствию ясности и наглядности и ненужному бюрократизму. И все же таблицы должны быть достаточно детализированы, чтобы обеспечить возможность достижения общей цели.

Для создания и рассылки приглашений, например, подробная таблица должна содержать следующие пункты: составление списка адресов, разработка проекта приглашения, печать приглашений, подписание пригласительных открыток, оплата почтовых расхо-

дов. Для успешного выполнения задачи в целом достаточно включить в контрольную таблицу пункт «Приглашения». Дальнейшая детализация оставляет исполнителю слишком мало свободы действий в предусмотренных пределах.

В приведенных ниже контрольных таблицах продуманы концепция и планирование *event*-мероприятия, но не детали оперативной подготовки. Поэтому они не предлагают гарантии исчерпывающей проверки. Одна такая контрольная таблица, классический пример которой известен по таблицам для управления самолетами, должна быть именно узко специфической (аналогично тому, как не имеется контрольной таблицы для взлета конкретного самолета, но для каждого типа в каждой конструкции своя таблица имеется).

В наших контрольных таблицах мы попытались представить путь от возникновения идеи до ее воплощения в жизнь и поддержать всех, кто будет ими пользоваться, в стратегическом и оперативном планировании. (По теме полноты охвата параметров см. приведенный ниже пример о кетчупе.)

7.1. Построение

Каждая контрольная таблица обозначается названием. Чтобы работу с контрольной таблицей сделать эффективной, необходимы единство в построении и обширная информация. В соответствии с этим все таблицы построены единообразно. Ниже будет приведен образец незаполненной таблицы.

Шапка контрольной таблицы состоит из пунктов, которые должны быть заполнены к началу работы с таблицей. Это:

- **Название:** название контрольной таблицы;
- **Начало:** стартовая дата выполнения;
- **Состояние:** состояние изменений (актуализировать в процессе обработки);
- **Ответственный/исполняющий обязанности (ИО):** Ф.И.О. лица, ответственного за выполнение задач, или его заместителя;
- **Описание:** характеристика постановки ключевого вопроса.

Отдельные графы относятся каждый раз к одному из выполняемых пунктов, одному объекту, одной задаче или одному решению:

- **Тема:** отдельная постановка задач (объект, решение);
- **Результат:** относящееся к результату ключевое слово (конкретное достижение или принятая мера);

- **Кто:** исполняется силами какой группы/лица или делегируется какому лицу;
- **Когда:** дата исполнения;
- **№:** Завершено.

Самая нижняя графа контрольной таблицы состоит из следующих пунктов:

- **Завершено:** дата выполнения обработки данной конкретной таблицы (и, соответственно, относящегося к ней рабочего пакета);
- **Примечания:** возможные замечания, сноски к контрольной таблице и к рабочему пакету, принятые меры.

Таким образом, контрольная таблица (табл. 7.1) всегда выстраивается по единой схеме (за исключением немногих таблиц по подбору важной информации).

Таблица 7.1: Универсальное построение контрольных таблиц

Название		Начало: Состояние:			
Ответственный:		Исполняющий обязанности:			
Описание					
	Тема	Результат	Кто	Когда	№
Завершено:		Примечания:			

7.2. Регистратор проекта

Регистратор проекта является существенным элементом работы. Он содержит не только контрольные таблицы, но также договоры, заказы, расчеты и планы.

Дополнительно к этому устанавливается следующее.

⇒ Как документы подшиваются к делу (систематика, ответственные)?

⇒ Кто ведет и отвечает за регистратор проекта? Подробно данная тема рассмотрена в главе «Проект-менеджмент».

7.3. Тейлоринг

Понятие *тейлоринг* в переводе с английского означает «сколько закройщиков, столько и фасонов». Мы уже неоднократно указывали на то, что не можем описать до мельчайших деталей каждый возможный *event*. Контрольные таблицы также не в состоянии объять необъятное. Мы только наметили рамки, которые следует наполнить содержанием в соответствии с тем или иным *event*-мероприятием. В каждом *event*-мероприятии имеются области, которые вы можете чем-то дополнить, точно так же среди предлагаемых в книге контрольных таблиц найдутся такие, для которых у вас не окажется применения. (К примеру, для *event*-мероприятия, проводимого в спортивном зале, вам не понадобятся контрольные таблицы о мобильных туалетах, поскольку в спортивном зале имеется в наличии санитарное оборудование.)

Ниже приводится пример, объясняющий, что дробление контрольных таблиц можно производить только до определенного предела.

Наши контрольные таблицы не содержат пункта «Кетчуп для жареных пряных колбасок» по двум основаниям.

Во-первых, вовсе не нужно делать контрольную таблицу по общему *event*-менеджменту настолько детализированной, чтобы учесть все возможные случаи. Собрание контрольных таблиц с такой степенью подробности заняло бы несколько тысяч страниц и потому было бы бессмысленным. Мы ожидаем от своих читателей, что они перепоручат данные детали своим ответственным за продовольственные поставки либо что они сами достаточно компетентны и разумны, чтобы планировать такие «нюансы». Кроме того, имеется значительное количество специфических тематических таблиц для отдельных типов *event*-мероприятий.

Во-вторых, кетчуп для жареных пряных колбасок играет роль не только тогда, когда стол уже накрыт, но и гораздо раньше. Если вы установили, что спрос на колбаски повышен, а кетчупа в субботу вечером осталось слишком мало, уже поздно что-либо изменить. Кетчуп для жареных пряных колбасок играет роль по многим пунктам и должен был бы поэтому быть включен в контрольную таблицу. Мы же исходим из того, что, планируя *event*, необходимо учесть не только кетчуп, но и горчицу, пиво, вино и семгу — по следующему алгоритму.

- Концепция *event*-мероприятия (пряные колбаски с кетчупом или паштет из лосося?)
- Распределение задач (кто отвечает за кетчуп?) и в связи с этим определение количественных планов (сколько кетчупа понадобится на 1000 человек?) и логистики (где мы заказываем кетчуп и в какой таре? Ведро или бутылки? Откуда мы получаем необходимые дополнительные партии? Привлекаем ли мы специального человека, чтобы он поливал колбаски кетчупом?)
- Контроль (поставлены ли заказанные товары? Находится ли кетчуп в пределах досягаемости?)

7.4. Отдельные контрольные таблицы

Далее мы будем на каждой странице представлять по одной контрольной таблице.

Осуществленные назначения и планирование часто необходимо перепроверять и оттачивать в более поздних фазах. В стартовой фазе в общем и целом даются приблизительные параметры, которые затем совершенствуются в фазе подготовки. При подведении итогов проверяется, насколько разумным было планирование и в какой мере оно было соблюдено (табл. 7.2).

Таблица 7.2: Главные задачи применения контрольных таблиц

Фазы	Главная задача выполнения		
Инициирование	Положить начало контрольной таблице		
Старт	Совершенствование содержания	Положить начало КТ	Положить начало КТ
Подготовка	Улучшение и заключение договоров	Улучшение и заключение договоров	Совершенствование содержания

Фазы	Главная задача выполнения		
	Пуск	Проверка подготовки	Проверка подготовки
Действие	Эффективность показателей	Эффективность показателей	Эффективность показателей
Последействие	Удержание результатов	Удержание результатов	Удержание результатов
Подведение итогов	Проверка результатов	Проверка результатов	Проверка результатов

Контрольные таблицы подразделяются следующим образом (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Основная последовательность и взаимосвязь контрольных таблиц

В дальнейшем мы будем придерживаться данной структуры.

7.4.1. Концепция *event*Контрольная таблица 1: Концепция *event* и общее планирование

Инициирование / старт		Начало: Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Примерная концепция <i>event</i> и планирование					
	Тема	Результат	Кто	Когда	№
	Основная идея (<i>event</i> , время)				
	Стартовая команда				
	Фазовый план				
	Цели <i>event</i> -мероприятия				
	Факторы успеха				
	Масштабы				
	Концепция проведения <i>event</i>				
	Основная идея и ответственность: <ul style="list-style-type: none"> ● планирование проекта ● календарное планирование ● стратегия и маркетинг ● ресурсы и затраты ● логистика ● общие условия ● риски и безопасность 				
	Получение информации: <ul style="list-style-type: none"> ● акционеры ● опытные данные 				
	Запись планирования				
Исполнено:		Примечания:			

Контрольная таблица 3: Факторы успеха

Факторы успеха		Начало: Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Определение факторов успеха					
Тема	Результат	Кто	Когда	№	
Цели					
Целевые группы (состав)					
Название мероприятия (бренд)					
Вид мероприятия, повод					
Слоган/посыл					
Логотип, CD/CI					
USP, конкуренты					
Анализ шансов на рынке					
Стратегия маркетинг-микс, включая: <ul style="list-style-type: none"> ● продукт (место проведения, программа, кейтеринг, сервис и т. д.) ● цены (входная плата, цены на еду и напитки и т. д.) ● дистрибуция (приглашения, продажа входных билетов и т. д.) ● коммуникация (реклама, продвижение, работа с общественностью и т. д.) 					
Спонсирование					
Организация стратегии и реализации					
Контролинг (управление/контроль)					
Заключительный отчет					
Исполнено:		Примечания:			

Контрольная таблица 4: Определение целей

Определение целей		Начало:			
		Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Определение целей и методы измерения успеха					
Тема	Результат	Кто	Когда	№	
Целевая группа, в том числе: <ul style="list-style-type: none"> ● география (город/пригород) ● возраст ● пол ● доход, образование, профессия ● семейное положение 					
Сферы деятельности (общепит, СМИ, ведомства)					
Количество посетителей, ход мероприятия, распределение посещаемости по времени					
Товарооборот					
Бюджет					
Доход/прибыль/результат					
Контакты с прессой и др. СМИ					
Удовлетворенность посетителей					
Методы измерения достижения цели (например, определение количества посетителей путем подсчета; Обработка данных по товарообороту, прибыли; исследование конъюнктуры рынка; разбор материалов прессы и т. д.)					
Исполнено:	Примечания:				

Контрольная таблица 5: Масштабы

Классификация масштабов		Начало: Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Оценка масштабов <i>event</i>-мероприятия					
	Тема	Результат	Кто	Когда	№
	Носитель				
	Продолжительность: дни				
	Вместимость активных участников				
	Общее число активных участников				
	Среднее число активных участников				
	Максимальное число активных участников				
	Вместимость посетителей				
	Общее количество посетителей				
	Среднее количество посетителей				
	Максимальное количество посетителей				
	Территория				
	Коэффициент сменяемости посетителей				
	Расходы на персонал (действующие лица)				
	Расходы на персонал (планирование, поддержка)				
	Поступления				
	Затраты без учета расходов на персонал				
	Носитель затрат				
Исполнено:		Примечания:			

Контрольная таблица 6: Список целей

Список целей		Начало: Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Количественное и качественное определение целей					
	Тема	Результат	Кто	Когда	№
	Видение				
	Идейные цели				
	Целевая группа				
	Количество охваченных лиц				
	Общественность				
	Донесение информации				
	Эффект рекламы				
	Степень известности				
	Прибыль				
	Выручка				
	Инициирование				
	Контакты				
	Активизация, мотивация				
	Влияние, формирование и позиция				
	Постановления, документы				
	Максимальные издержки, максимальные затраты				
	Обучение, работа в команде				
	Удовольствие				
Исполнено:		Примечания:			

Контрольная таблица 7: План хода *event*-мероприятия

План хода <i>event</i>		Начало: Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Примерная концепция хода мероприятия					
	Тема	Результат	Кто	Когда	№
	Концепция отдельных пунктов: <ul style="list-style-type: none"> ● приезд ● впуск ● приветствие ● начало ● знакомства ● разминка ● «гвоздь» программы ● пункты программы ● закрытие ● прощание ● отъезд 				
	Продолжительность отдельных пунктов				
	Сроки отдельных пунктов				
	Продолжительность и сроки <i>event</i>				
	Концепция программы				
	Запись программы				
Исполнено:		Примечания:			

7.4.2. Структура проекта

Контрольная таблица 9: Организационная структура проекта

Организационная структура проекта		Начало: Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Определение участков ответственности и назначение ответственных					
	Тема	Результат	Кто	Когда	№
	Руководитель проекта				
	Заместитель руководителя проекта				
	Ответственный за <i>event</i> (по содержанию)				
	Заместитель ответственного за <i>event</i>				
	Ответственный за стратегию и маркетинг				
	Заместитель ответственного за стратегию и маркетинг				
	Ответственный за логистику				
	Заместитель ответственного за логистику				
	Ответственный за финансы				
	Заместитель ответственного за финансы				
	Ответственный за общие условия				
	Заместитель ответственного за общие условия				
	Ответственный за VIP				
	Заместитель ответственного за VIP				
	Прочие ответственные лица (в случае необходимости)				
	Заместители прочих ответственных лиц				
Исполнено:		Примечания:			

Контрольная таблица 11: Средства программного обеспечения

Средства программного обеспечения		Начало:		
		Состояние:		
Ответственный:		Заместитель:		
Критерии выбора подходящих средств программного обеспечения				
Тема	Результат	Кто	Когда	№
Анализ предъявляемых требований				
Принятие решения о мерах, поддерживаемых средствами (календарный план-график, сетевой план, рабочая структура, планирование ресурсов, контроллинг сроков, контроль затрат, коммуникация в команде)				
Комплексный анализ продукта				
Выяснение затрат и издержек на обучение сотрудников				
Определение необходимого оборудования (аппаратные средства, ресурсы, система предприятия, инфраструктура коммуникации)				
Анализ затрат/прибыли				
Принятие решения о выборе				
Исполнено:	Примечания:			

7.4.3. Планирование сроков

Контрольная таблица 12: Планирование сроков при помощи техники сетевого планирования

Планирование сроков при помощи техники сетевого планирования		Начало:			
		Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Составление календарного плана-графика мероприятия с применением техники сетевого планирования					
	Тема	Результат	Кто	Когда	№
	Проведение структурного анализа посредством составления структурного плана проекта				
	Анализ сроков и зависимости отдельных проектов:				
	Составление сетевого плана: <ul style="list-style-type: none"> ● проведение обратного расчета ● вычисление буферного запаса времени ● указание критического пути ● проведение поступательного расчета 				
	Проверка степени готовности персонала (отпуска, пиковые моменты присутствия)				
	Информирование руководства проекта и передача календарного планирования ответственным за участки задач				
	Представление и обсуждение календарного плана в команде проекта				
Исполнено:		Примечание:			

Контрольная таблица 14: Планирование персонала

Планирование персонала		Начало: Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Определение необходимого персонала					
	Тема	Результат	Кто	Когда	№
	Анализ потребностей:				
	Определение видов деятельности на основе структурного плана проекта				
	Определение потребности в персонале по численности и квалификации				
	Потребность в персонале согласно календарному плану-графику (пиковые моменты присутствия)				
	Анализ состояния персонала по численности и квалификации				
	Степень готовности персонала (пиковые моменты присутствия)				
	Сравнение потребностей:				
	Установление дифференциации				
	Приведение в соответствие с календарным планом				
	Поддержка решений о:				
	<ul style="list-style-type: none"> ● передаче сторонней фирме функций предоставления услуг ● мерах по организации дополнительного обучения 				
Исполнено:		Примечания:			

Контрольная таблица 15: Планирование фаз

Планирование фаз (Старт)		Начало:			
		Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Определение плановых фаз и сроков					
	Тема	Результат	Кто	Когда	№
	Обзорная характеристика:				
	V0: Идея				
	Инициирование (обзор)				
	V1: да/нет				
	Уточненное планирование:				
	Старт				
	V2: вперед/стоп				
	Подготовка				
	V3: точка невозвращения				
	Пуск				
	V4: открытая дверь				
	Действие				
	V5: Окончание				
	Последействие				
	V6: Завершение				
	Подведение итогов				
	V7: Окончание проекта				
Исполнено:		Примечания:			

7.4.4. Ресурсы и затраты

Контрольная таблица 16: Планирование ресурсов

Планирование ресурсов		Начало: Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Планирование ресурсов путем оценки затрат					
	Тема	Результат	Кто	Когда	№
	Дробление целостного проекта на обзорные участки посредством СПП (структурный план проекта, WBS)				
	Охват важнейших факторов влияния (масштаб, количество посетителей, сложность, размер, численность сотрудников, продолжительность проекта)				
	Оценка как сумма рабочих пакетов в СПП				
	Поиски аналогичных проектов/мероприятий с сопоставимыми факторами влияния				
	Определение носителей затрат				
	Выведение разницы, оценка 1				
	Опрос экспертов, оценка 2				
	Определение «пожирателей» ресурсов				
	Сравнение оценок				
	Определение собственных затрат с оценкой возможных отклонений в ту и другую стороны				
	Информирование руководства проекта и передача ресурсов ответственным за участки выполнения задач				
	Представление и обсуждение планирования ресурсов в команде проекта				
Исполнено:		Примечания:			

Контрольная таблица 18: Определение видов затрат

Определение видов затрат	Начало:			
	Состояние:			
Ответственный:	Заместитель:			
Планирование затрат и распределение их по видам и носителям				
Тема	Результат	Кто	Когда	№
Определение видов затрат и возникающих расходов				
Отдельные затраты на проект: <ul style="list-style-type: none"> ● затраты на персонал ● гонорары, жалованье ● затраты на материалы ● арендные платежи, лицензии ● услуги сторонних фирм ● дорожные расходы, специальная литература ● расходы на электронную обработку данных ● расходы на страхование/транспорт ● прочие отдельные связанные с проектом затраты Затраты на проект в целом: <ul style="list-style-type: none"> ● затраты на управление ● арендная плата ● прочие общие затраты на проект 				
Отнесение текущих затрат к носителям затрат				
Отнесение текущих затрат к отдельным фазам проекта				
Исполнено:	Примечания:			

Контрольная таблица 21: Затраты

Затраты	Имущественные средства и затраты на собственный персонал	Персонал со стороны
Организация		
Приглашения, PR		
Дорожные расходы		
Дистрибуция, билеты, продажи		
Логистика		
Инфраструктура		
Снабжение и устранение отходов		
Продовольственное снабжение		
Помещение		
Исполнители		
<i>Event</i>		
Взносы, страхование		
Налоги		
<i>Итого затраты:</i>		
Поступления	Финансовые средства	Сотрудничество
Входная плата		
Спонсоры		
Пожертвования, добровольные помощники		
Дотации, средства меценатов		
Бюджет, носитель (максимум)		
<i>Итого поступления:</i>		
Остаток/резерв (должен быть как минимум 10 %)		

Контрольная таблица 22: Контроллинг

Контроллинг		Начало:			
		Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Управление и контроль					
	Тема	Результат	Кто	Когда	№
	Проверка перед мероприятием с практическими репетициями: <ul style="list-style-type: none"> ● как посетители узнают о мероприятии? ● как осуществляется приезд? ● автостоянка, дорожные знаки и указатели ● путь от автостоянки к зрительскому месту ● гардероб ● обеспечение питанием ● ход программы, начало, окончание ● планы на случай ЧП ● отъезд 				
	Сравнение должного и имеющегося, включая: <ul style="list-style-type: none"> ● соблюдение намеченных затрат, бюджета ● соблюдение установленных сроков ● необходимое приведение в соответствие целей 				
	Кризисные планы до мероприятия				
	Кризисные планы во время мероприятия				
	Кризисные планы после мероприятия				
Исполнено:		Примечания:			

Контрольная таблица 23: Итоговый отчет / Обратная связь

Итоговый отчет / Обратная связь		Начало: Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Составление и содержание итогового отчета					
	Тема	Результат	Кто	Когда	№
	Беседы с выяснением мнений и впечатлений всех участников и партнеров по окончании мероприятия				
	Фиксирование — что пользовалось оптимальным спросом				
	Документирование мероприятия силами фотографов, команды видеосъемки и т. д.				
	Документирование коммуникации (флаеры, плакаты, объявления)				
	Исследование конъюнктуры рынка до, во время и по окончании мероприятия				
	Какие цели были намечены изначально? Какие были достигнуты?				
	Показатели достижений (количество посетителей, товарооборот и т. д.)				
	Экономические соображения				
	Изучение оптимального спроса				
	Фотографии, сообщения в прессе, выступления спонсоров				
	Меры коммуникации				
	Мнения о мероприятии, удовлетворенность посетителей				
	Перспектива: будущие мероприятия				
	Составление итогового отчета				
	Документирование, утверждение				
Исполнено:		Примечания:			

Контрольная таблица 26: Шансы на рынке

Шансы на рынке	Начало:
Ответственный:	Состояние:
Анализ шансов на рынке	Заместитель:
Тема	Результат Кто Когда №
Имеется ли спрос на мероприятие?	
Есть ли сопоставимые мероприятия в регионе или где-либо в другом месте?	
Были ли сопоставимые мероприятия успешными, или что в них было хорошего и что — плохого?	
Какой период времени стоит на повестке дня (календарные сроки, другие мероприятия)?	
Что отличает дату, период времени (школьные каникулы и т. д.)?	
Имеется ли намеченная целевая группа или насколько велик потенциал целевой группы?	
Подходящее место для проведения мероприятия?	
Инфраструктура на месте проведения мероприятия?	
Подобающие рекламные возможности?	
Достаточно ли в наличии средств (рабочая сила, деньги, спонсоры)?	
Имеется ли подходящая программа (музыкальные группы, спортсмены и т. д.)?	
Исполнено:	Примечания:

Контрольная таблица 27: Маркетинг, политика продукта (часть 1)

Маркетинг, политика продукта (часть 1)	Начало:
	Состояние:
Ответственный:	Заместитель:
Определение политики продукта в рамках маркетинг-микса	
Тема	Результат Кто Когда № :
Место проведения мероприятия (город, зал, свежий воздух и т. д.), соответствующее его виду/масштабу	
В помещении / на свежем воздухе/ комбинированно	
Дата и продолжительность проведения	
Бюджетные рамки	
Программа, ход, перерывы, в т. ч.: <ul style="list-style-type: none"> ● музыкальная программа ● шоу-программа ● спортивная программа 	
Выбор, принятие решения о программе и предварительная заявка (на выступление исполнителя и т. д.)	
Требования в связи с организацией программы (размер сцены, световая и звукотехника и т. д.)	
Заключение договора с исполнителем	
Диапазон кейтеринга (вид / размах / сервис / самообслуживание и т. д.)	
Решение о привлечении фирмы по организации общепита / организации общепита собственными силами	
Вид / количество / срок годности еды	
Вид / количество / срок годности напитков	
Объявление конкурса / выбор организатора общепита	
Заключение договора с организатором общепита	
Исполнено:	Примечания:

Контрольная таблица 28: Маркетинг, политика продукта (часть 2)

Маркетинг, политика продукта		Начало: Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Определение политики продукта в рамках маркетинг-микса					
	Тема	Результат	Кто	Когда	№
	«Внешняя» инфраструктура места проведения мероприятия (приезд, отъезд, автостоянки для легковых машин, автобус, велосипеды и т. д.)				
	«Внутренняя» инфраструктура места проведения мероприятия (электроэнергия, вода, водосток, туалеты, оборудование для системы общественного питания)				
	Привлечение общественного транспорта, автобусов специального назначения; стоянки такси, услуги парковщиков				
	Разделение пространства места проведения (многочисленные сцены, зоны отдыха и т. д.)				
	Танцплощадка				
	Сидячие места, столы, стойки, стоячие места, расстановка, в помещении / на свежем воздухе, в случае выездного мероприятия, например, зонты от солнца, прилавки с закусками				
	Порядок рассаживания, именные таблички				
	Гардероб				
	Туалеты				
	Подсобные помещения для исполнителей, кухня				
	Складские помещения				
	Микроклимат в помещении (отопление, кондиционеры, вентиляция)				
Исполнено:		Примечания:			

Контрольная таблица 29: Маркетинг, политика продукта (часть 3)

Маркетинг, политика продукта: спешпредложения		Начало: Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Спецэффекты, <i>event</i> -характер, особое обслуживание					
	Тема	Результат	Кто	Когда	№
	Определение спецпредложений, например:				
	Световые эффекты (фейерверк, лазер- ное шоу, иллюминация и т. д.)				
	«Звездные» гости, ораторы из числа гостей				
	Декорации, свет, цветы и т. д.				
	VIP-программа, в т. ч. автостоянки, сидячие места, кейтеринг, подарки				
	Семейная программа, в т. ч. обслужи- вание детей, детское меню, детская программа				
	Сервис для инвалидов: автостоянка, сидячие места и т. д.				
	Производство и продажа товаров мер- чендайзинга, соответствующих меро- приятию				
	Производство и продажа брошюр с про- граммой мероприятия				
Исполнено:		Примечания:			

Контрольная таблица 30: Маркетинг, расчеты затрат

Маркетинг, расчеты затрат		Начало: Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Расчеты возникающих затрат на «продукт»					
Тема	Результат	Кто	Когда	№	
Затраты, в т. ч.:					
Гонорары исполнителям, включая дополнительные расходы (дорожные и пр.)					
Сборы в GEMA, оплата прочих разрешений (ходатайства в муниципалитет, полицию и т. д.)					
Аренда зала, включая свето- и звуко-технику, сцену					
Оплата труда персонала (ответственные за соблюдение порядка, кассиры и т. д.)					
Расходы, связанные с проведением мероприятия под открытым небом (территория, инфраструктура, ограждения, заборы)					
Организация питания для ансамблей музыкантов, персонала и пр.					
Расходы на кейтеринг для публики: в случае организации общепита собственными силами — затраты; в случае передачи прав стороннему организатору общепита — поступления					
Затраты на спецэффекты (фейерверк, лазерное шоу и т. д.)					
Затраты на VIP-программу, программы для прочих целевых групп					
Затраты на семейную программу (помещения для пеленания детей и т. п.)					
Затраты на программу для инвалидов (автостоянка, сидячие места, туалеты и т. д.)					
Затраты на службу безопасности, уборку, ограждение, дорожные указатели, вывоз мусора					
Исполнено:		Примечания:			

Контрольная таблица 31: Маркетинг, политика цен

Маркетинг, политика цен		Начало:			
		Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Определение политики цен					
	Тема	Результат	Кто	Когда	№
	Цель: товарооборот				
	Цель: прибыль				
	Затратный бюджет в связи с программой, кейтерингом, спецпредложениями, побочными затратами, сбытом и т. д.				
	Поступления				
	Вход (свободный/платный)				
	Структура цен, дифференциация				
	Входная плата, в т. ч.: <ul style="list-style-type: none"> ● особые условия ● пакеты цен, включающие проезд к месту действия ● цены на групповые и семейные посещения 				
	Цены на еду (по согласованию с организаторами общепита, если он приглашается со стороны)				
	Цены на напитки (согласуются с организатором общепита, приглашенным со стороны)				
	Залоговые суммы				
	Цены на обслуживание в гардеробе				
	Поступления от спонсоров, поступления от продаж товаров мерчандайзинга				
	Расчет поступлений/расходов				
	Анализ безубыточности, включая сценарии				
Исполнено:		Примечания:			

Контрольная таблица 32: Маркетинг, политика дистрибуции

Маркетинг, политика дистрибуции		Начало:			
		Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Определение политики дистрибуции					
	Тема	Результат	Кто	Когда	№
	Приглашения (персональные приглашения, пригласительные билеты, пригласительные открытки с уведомлением о вручении)				
	Продаются ли входные билеты (вход свободный/платный)?				
	Оформление, производство входных билетов («оплаченные» билеты (с резервированием места) / комплексные билеты)				
	Вид и количество входных билетов (однодневные или на всю неделю, групповые путевки)				
	Установление порядка продажи входных билетов / дистрибуции (численность обслуживающего персонала, вид/количество, география выставления точек предварительной продажи, прямые продажи, Интернет, рассылка почтой); затраты/условия и т. д.				
	Сбыт билетов через партнеров / спонсоров				
	Сбыт билетов через партнеров в СМИ (розыгрыш в лотерее)				
	Использование Интернета для сбыта входных билетов				
	Вечерняя касса				
Исполнено:		Примечания:			

Контрольная таблица 33: Маркетинг, политика коммуникации (часть 1)

Маркетинг, политика коммуникации (часть 1)		Начало:			
		Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Определение политики коммуникации					
	Тема	Результат	Кто	Когда	№
	Определение критериев коммуникации, в т. ч.:				
	Название, вид мероприятия				
	Логотип, eye catcher				
	Посыл/слоган/лозунг				
	Программа, спецэффекты, USP, в ряде случаев указание на форму одежды				
	Дата, время и место проведения мероприятия				
	Информация об организаторе мероприятия (название/имя, адрес, телефон...)				
	Представление спонсоров, медиапартнеров				
	Точки предварительной продажи входных билетов (возможно, с указанием платы за вход)				
	Определение радиуса охвата, географии, количества контактов, а также рекламного бюджета				
	Планирование медиамикса, выбор рекламных материалов				
	Планирование затрат на производство рекламных материалов, постановка целей рекламы (география, количество контактов и т. д.)				
	Подключение рекламных и медиа-агентств				
	Разработка указаний для агентств				
Исполнено:		Примечания:			

Контрольная таблица 34: Маркетинг, политика коммуникации (часть 2)

Маркетинг, политика коммуникации (часть 2)		Начало:			
		Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Определение рекламы					
Тема	Результат	Кто	Когда	№	
Выбор агентства/фирмы по оказанию услуг (типография, распространители флаеров и т. д.)					
Определение медиапартнера (печать, радио, ТВ)					
Окончательное определение носителей рекламы, включая вид и количество, в т. ч.:					
Пропаганда «из уст в уста»					
Плакаты, флаеры, ситилайты и т. д.					
Объявления в ежедневных газетах, ежедневных изданиях (включая приложения)					
Рекламные объявления в иллюстрированных и специальных журналах					
Рекламные сообщения по радио, видеоролики по ТВ					
Реклама в общественном транспорте (автобусы, такси и пр.), наклейки на автомобилях					
Интернет / базовая веб-страница					
Прямые почтовые рассылки					
Журналы с программой или праздничные издания (отражающие содержание, ход мероприятия и т. д.)					
Газеты и журналы с календарным планом мероприятия; управление дорожного транспорта и т. д.					
Окончательное медиапланирование (распространение, оборудование, расписание трансляций)					
Исполнено:		Примечания:			

Контрольная таблица 36: PR / работа с общественностью

PR / работа с общественностью		Начало:			
		Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Определение PR и работы с общественностью					
	Тема	Результат	Кто	Когда	№
	Проверка подключения PR-агентства				
	СМИ, бюджет, цели PR				
	Пресс-конференция				
	Интервью (с организатором мероприятия и «звездами»)				
	Сообщения в прессе (текст и фото)				
	Назначение партнера по контактам с прессой				
	Ведение папки с материалами прессы				
	Места для представителей прессы на мероприятии, инфраструктура, пропуск для прессы				
	Лотереи в прессе и на радио (розыгрыши входных билетов и пр.)				
	Информирование прессы по окончании мероприятия (количество посетителей, программа и т. д.)				
	Внутренний маркетинг (т. е. информирование сотрудников собственной фирмы, объединения)				
	Информирование и обслуживание местных жителей, соседей, акционеров				
	Информационное мероприятие для жителей				
	Приглашение местных жителей посредством купонов на получение билетов, «горячая линия»				
Исполнено:		Примечания:			

Контрольная таблица 37: PR / работа с общественностью: VIP

PR / работа с общественностью: VIP		Начало:			
		Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Разработка VIP-программ					
	Тема	Результат	Кто	Когда	№
	Приглашение признанных авторитетов из сферы экономики, политики, культуры				
	Речи / согласование содержания				
	Именные таблички, бейджи				
	Приглашение спонсоров				
	Приглашение публики с высокой платежеспособностью				
	VIP-программа, в т. ч.:				
	Список VIP-гостей на входе				
	Приглашения				
	Контрамарки (с правом доступа во все зоны)				
	VIP-вход (отдельный)				
	Автостоянка				
	Особые зрительские места				
	Залы с ресторанным обслуживанием				
	Встречи и знакомства с исполнителями				
	Сувениры на память (фото, подарки)				
	VIP-вечеринка (отдельно)				
	Привлечение прессы, фотографов				
Исполнено:		Примечания:			

Контрольная таблица 38: Спонсирование (часть 1)

Спонсирование (часть 1)		Начало: Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Поиски спонсоров и сотрудничество с ними					
	Тема	Результат	Кто	Когда	№
	Список потенциальных спонсоров (регион, цели / целевые группы, соответствие мероприятию, имеющиеся контакты)				
	Разработка предложения по спонсированию, включающего услуги и ответные услуги:				
	Различные пакеты спонсирования (главный спонсор, соспонсор и т. д.)				
	Предложение, включающее сообщение о дате проведения и виде мероприятия (программа, ход, сроки, цены на входные билеты и т. д.)				
	Описание содержания, постановка цели мероприятия, история, будущее				
	Место проведения мероприятия, регион				
	Планирование количества посетителей, целевые группы				
	Показатели рентабельности мероприятия (например, сбыт напитков, товарооборот и пр.)				
	Продолжительность спонсирования (однократное, многолетнее спонсирование и т. д.)				
	Пакет коммуникации (вид, интенсивность и согласованность рекламы), творческий подход к привлечению спонсоров, контрамарки и т. д.				
Исполнено:		Примечания:			

Контрольная таблица 39: Спонсирование (часть 2)

Спонсирование (часть 2)		Начало:			
		Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Поиски спонсоров и сотрудничество с ними					
	Тема	Результат	Кто	Когда	№
	Возможность представления спонсоров на месте при проведении мероприятия				
	Представление бренда (например, с использованием баннеров, увеличенных изображений, экранов с демонстрацией видео и т. д.)				
	Продажа продуктов, демонстрация образцов, продвижение. Эксклюзивность				
	Возможность использования мероприятия в коммуникации спонсора (промопакет для предприятий, производящих фирменные товары)				
	Контакты с прессой, редакционные статьи				
	Документация по прошлогоднему мероприятию (видео, фото, сообщения в прессе)				
	Прочие спонсоры, вид и мера вовлеченности прочих спонсоров				
	Желаемая ответная услуга (паушально деньгами либо предоставление услуги, натуральные выплаты, дифференцированный подход), способы и условия платежей				
	Указание на рассмотрение спонсорской услуги с точки зрения обложения налогом				
	Контроллинг спонсирования (итоговый отчет, контроль успеха)				
Исполнено:		Примечания:			

Контрольная таблица 40: Спонсирование (часть 3)

Спонсирование (часть 3)		Начало:			
		Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Поиски спонсоров и сотрудничество с ними (прочие средства содействия)					
	Тема	Результат	Кто	Когда	№
	Обслуживание спонсоров до, во время и после мероприятия				
	Оборудование спонсорской зоны, особые зрительские места, встречи и знакомства с исполнителями и т. д. (см. контрольную таблицу 37 «PR / работа с общественностью: VIP»)				
	Анализ мероприятия для спонсоров (цели, сравнение должного и имеющегося), в т. ч. разбор сообщений прессы, фото/видео и т. д.				
	Возможно ли привлечь общедоступные средства меценатов (учреждения культуры, муниципальный маркетинг)?				
	Должна ли прибыль от мероприятия идти на достижение общественно полезных целей?				
Исполнено:		Примечания:			

Контрольная таблица 41: Контроллинг маркетинга

Контроллинг маркетинга/стратегии		Начало:			
		Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Проверка и контроль стратегии					
Тема	Результат	Кто	Когда	№	
Проверка перед мероприятием путем «тренировочного забега»: <ul style="list-style-type: none"> ● как зрители узнают о мероприятии ● как осуществляется приезд ● ход программы, начало, конец ● планы на случай ЧП ● отъезд 					
Сравнение запланированного и имеющегося, включая: <ul style="list-style-type: none"> ● соблюдение намеченных затрат, бюджета ● соблюдение намеченного расписания по времени ● необходимая корректировка для соответствия целям 					
Кризисные планы на период перед мероприятием (на случай, если плохо идет предварительная продажа билетов, выступление исполнителя отменяется и т. д.)					
Кризисные планы на период проведения мероприятия (непогода, пожар, паника и т. д.)					
Кризисные планы на период по окончании мероприятия (негативные отзывы в прессе и т. д.)					
Исполнено:	Примечания:				

Контрольная таблица 42: Заключительный отчет по маркетингу

Заключительный отчет / обратная связь. Маркетинг	Начало:
Ответственный:	Состояние:
	Заместитель:
Составление и содержание заключительного отчета	
Тема	Результат Кто Когда №
Беседы по поводу мнений и впечатлений со всеми участниками и партнерами по окончании мероприятия (выявление обратной связи)	
Фиксирование, на что был оптимальный спрос (пригодится для повторения)	
Документирование мероприятия силами фотографов, команды видеосъемки и т. д.	
Документирование коммуникации и PR (образцы флаеров, плакатов, объявлений, сообщений в прессе и т. д.)	
Исследование конъюнктуры рынка до, во время и после мероприятия	
Составление заключительного отчета, включающего следующие пункты:	
<ul style="list-style-type: none"> ● какие цели были намечены изначально ● какие из них были достигнуты / не были достигнуты / причины ● показатели рентабельности (количество посетителей, товарооборот и т. д.) ● экономический обзор ● изучение объектов оптимального спроса ● фотографии, сообщения в прессе, выступления спонсоров ● меры коммуникации ● аргументы в пользу мероприятия, удовлетворенность посетителей ● перспективы для последующих мероприятий 	
Исполнено:	Примечания:

Контрольная таблица 45: Выбор партнера по кейтерингу

Выбор партнера по кейтерингу		Начало:			
		Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Выбор партнера по кейтерингу					
	Тема	Результат	Кто	Когда	№
	Отбор возможных партнеров				
	Проведение сопоставимых <i>event</i> -мероприятий. Рекомендации				
	Поступление предложений				
	Не связан ли партнер обязательством обслуживать в данные сроки другие мероприятия? Если да, достаточны ли его производственные мощности?				
	Проведение анализа практической ценности				
	Потенциальные критерии:				
	Региональные агентства				
	Региональные продукты				
	Цены				
	Сроки				
	Представление и проверка концепции агентства по кейтерингу				
	Заключение договора с агентством по кейтерингу				
Исполнено:		Примечания:			

Контрольная таблица 46: Спектр предложений

Спектр предложений		Начало: Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Определение спектра предложений					
	Тема	Результат	Кто	Когда	№
	Определение целевой группы				
	Возраст				
	Уровень				
	Водители легковых автомобилей				
	Семьи				
	Определение повода				
	Стиль <i>event</i> -мероприятия				
	Основание для торжества				
	Разряд кейтеринга				
	Время года				
	Место				
	Тенденции				
	Питание				
	Напитки				
	Корпоративная идентификация				
	Спецпредложения/спецэффекты				
Исполнено:		Примечания:			

Контрольная таблица 47: Факторы установления цен

Факторы установления цен		Начало: Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Установление цен с учетом факторов влияния					
	Тема	Результат	Кто	Когда	№
	Целевая группа				
	Цель <i>event</i> -мероприятия (прибыль, оправдание затрат, субсидии, максимальные расходы)				
	Сравнение с сопоставимыми <i>event</i> -мероприятиями				
	Смета				
	Проверка скидок на большие количества				
	Учет особых условий				
	Принятие во внимание возможных налоговых льгот				
	Предусмотрена ли дифференциация цен?				
	Ведутся ли поиски спонсоров?				
Исполнено:		Примечания:			

Контрольная таблица 53: Контроль на входе

Контроль на входе		Начало:			
		Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Организация контроля на входе					
	Тема	Результат	Кто	Когда	№
	Система входного контроля <ul style="list-style-type: none"> ● помещение: списки зон, максимальная вместимость, ограничение ● группы лиц 				
	Средства входного контроля (ZKM) <ul style="list-style-type: none"> ● вид, носители, функции информирования ● силами персонала / автоматизированный ● контрольные пункты 				
	Другие функции ZKM <ul style="list-style-type: none"> ● кредит/дебет ● идентификация, определение личности ● товары, услуги ● составляющие <i>event</i>, дополнительные <i>event</i>-мероприятия 				
Исполнено:		Примечания:			

Контрольная таблица 58: Список телефонов

Список важных телефонных абонентов		Начало:	
		Состояние:	
Ответственный:		Заместитель:	
Список важных телефонных абонентов			
Тема	Ф.И.О.	Номер телефона	Заместитель №
Руководитель проекта			
Заместитель			
Служба безопасности			
Служба охраны на входе			
Механик			
Электрик			
Неотложная медицинская помощь (врач)			
Полиция			
Охрана			
Пожарная служба			
Транспорт			
Служба обеспечения порядка			
Природоохранная служба			
Референт по работе с прессой			
Служба общественного питания			
Еда			
Напитки			
Программа			
С кем связаться в экстренных случаях (например, правление)			
Исполнено:		Примечания:	

Контрольная таблица 59: Риски

Риски	Начало:			
	Состояние:			
Ответственный:	Заместитель:			
Анализ и, по возможности, устранение рисков				
Тема	Результат	Кто	Когда	№
Достаточно ли поступило предложений?				
Выявлены ли условия возврата товаров?				
Необходима ли предоплата?				
Проверены ли договоры самым тщательным образом? Ясен ли в них каждый отдельный пункт?				
Проведены ли реалистические и подробные предварительные расчеты?				
Проиграны ли сценарии, установлены ли возможные риски?				
Проведена ли оценка подлинности входных билетов?				
Известны ли причины возможной отмены мероприятия?				
Выявлены ли последствия возможной отмены мероприятия?				
Известны ли возможные обязательства по несению ответственности?				
Обеспечивает ли взвешенность шансов и рисков приемлемость совокупного риска?				
Исполнено:	Примечания:			

Контрольная таблица 63: Торговые точки

Торговые точки		Начало:			
		Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Меры по соблюдению гигиенических норм в торговых точках					
	Тема	Результат	Кто	Когда	№
	Обеспечена ли установка торговых точек вдали от источников пыли, запахов и мест содержания животных?				
	Имеется ли крыша (тент)?				
	Установлены ли стены и пол?				
	Обеспечена ли защита от попадания на еду выделений при кашле и насморке?				
	Обеспечена ли защита от грязи?				
	Имеются ли возможности для обеспечения непрерывного охлаждения скоропортящихся продуктов?				
	Обеспечено ли плотное закрытие контейнеров с отходами?				
	Имеются ли перчатки?				
	Имеются ли возможности для мытья посуды и кухонных принадлежностей?				
	Возможно ли строгое разделение чистой и грязной посуды?				
	Соблюдается ли предписание об установках для разлива напитков?				
Исполнено:		Примечание:			

Контрольная таблица 64: Гигиенические требования к персоналу

Гигиенические требования к персоналу		Начало: Состояние:			
Ответственный:		Заместитель:			
Меры по соблюдению гигиенических норм при обработке пищевых продуктов					
	Тема	Результат	Кто	Когда	№
	Здоровы ли работники?				
	Имеется ли в наличии чистая рабочая одежда?				
	Гарантируется ли регулярное мытье рук?				
	Обеспечивается ли разделение между рабочей одеждой и одеждой для улицы?				
	Имеются ли в наличии подходящие головные уборы?				
	Обеспечен ли отказ персонала от ношения наручных часов и украшений?				
	Имеются ли у работников свидетельства о состоянии здоровья (медицинские книжки)?				
	Обеспечена ли профпригодность работников, прошли ли они инструктаж и какова их психологическая подготовленность?				
Исполнено:		Примечание:			

Контрольная таблица 65: Обращение с пищевыми продуктами

Обращение с пищевыми продуктами		Начало:		
		Состояние:		
Ответственный:		Заместитель:		
Меры по соблюдению гигиенических норм при обращении с продуктами питания				
Тема	Результат	Кто	Когда	№
Имеются ли безупречные гигиенические условия?				
Имеются ли в распоряжении подходящие емкости?				
Обеспечивается ли разделение сырых продуктов и готовых блюд?				
Имеются ли в наличии чистые, неповрежденные и легко очищающиеся приборы и рабочие поверхности?				
Нет ли у работников кашля и насморка?				
Не попадают ли в готовую пищу включения сырых продуктов?				
Осознается ли недопустимость прикосновения к готовым блюдам голыми руками?				
Обеспечивается ли незамедлительное устранение пищевых отходов?				
Запрещено ли курение в зоне обработки пищевых продуктов?				
Проинструктированы ли работники о мерах по соблюдению гигиенических норм?				
Исполнено:	Примечание:			

8. Примеры

Следующие образцы *event*-мероприятий призваны послужить отправной точкой для разработки содержания, планирования и определения размера затрат на мероприятия. В качестве примера предлагается обобщение ряда *event*-мероприятий, и на этой основе выясняется типичная ситуация. Спектр простирается от официальных мероприятий до внутрифирменных, таких как ярмарочный стенд. Примеры охватывают, с точки зрения размеров и основных задач, важнейшие типы мероприятий в профессиональной, общественной и частной сферах (табл. 8.1).

Таблица 8.1. Области применения примеров

Пример	Область применения
1. Семинар в фирме	Семинар, обучающие курсы, конференция, торговое продвижение
2. День открытых дверей	День открытых дверей для отраслевых предприятий, властных структур, высшей и средней школы; экскурсия
3. Участие в ярмарке	Участие в ярмарке и выставке
4. Информационный тур	Презентация продукции
5. Загородная экскурсия для сотрудников предприятия	Загородная экскурсия для сотрудников предприятия или объединения; экскурсия; поездка как стимул к работе; мероприятие-поощрение по завершении определенной работы
6. Конференция	Семинар, конференция, семинар для клиентов, симпозиум, встреча разработчиков, заседание по вопросам стратегии
7. Юбилей	Торжество по поводу юбилея объединения или фирмы, чествование, спортивный праздник, корпоративный праздник, частный праздник
8. Торжество	Приватное торжество, свадьба, чествование
9. Кейтеринг	Кейтеринг для всех крупных <i>event</i> -мероприятий

Пример	Область применения
10. Вечер	Вечер (частный, официальный — в коммерческих и политических целях); <i>event</i> -мероприятия, ориентированные на конкретные целевые группы (клиенты, VIP-персоны, сотрудники)
11. Палаточный лагерь	Палаточный лагерь; формирование команды; мероприятие как стимул к работе
12. Турне	Турне, спонсирование турне, <i>event</i> -маркетинг
13. Съезд	Общественное мероприятие, тематическое заседание, собрание, муниципальное мероприятие, слет, съезд
14. Доклад	Презентация, доклад, лекция

8.1. Семинар в фирме

Обучающие курсы имеют диапазон от обычного инструктажа группы коллег до семинара в фирме для сторонних клиентов. Такие курсы служат не только для передачи знаний, но также для привлечения и сплочения сотрудников, партнеров, клиентов и поставщиков.

Описанный в данном примере семинар имеет отношение к обучающему предложению предприятия индустрии программного обеспечения. Предложение учебных курсов в данном случае значимо исключительно для представления собственной продукции программного обеспечения и проводится в собственных учебных помещениях фирмы ее же сотрудниками.

Описанные здесь действия по планированию и проведению, разумеется, могут быть перенесены на предложения других обучающих курсов в прочих сферах и использоваться как помощь в рассуждениях и принятии решений. *Event*-характер представленного здесь фирменного семинара сводится главным образом к высокому качеству его проведения. Учебные занятия в индустрии программного обеспечения также могут предлагаться и другими предприятиями или сервисными службами, важно, чтобы такого рода семинары рассматривались именно как *event*-мероприятия и соответствовали требованиям участников к качеству и профессионализму преподавания.

8.1.1. Инициирование

Первостепенной целью данного вида специализированных семинаров является генерирование товарооборота. Другая, не менее важная цель — передать участникам знания, необходимые для того, чтобы они могли успешно работать со сложными продуктами программного обеспечения и вместе с тем свести к минимуму последующие расходы на поддержку ПО. Далее, такие предложения учебных курсов расширяют сферу применения программного обеспечения, повышают степень известности продукта ПО и значительно влияют на выбор клиентов и их решение о покупке.

При планировании обучающих курсов должны приниматься во внимание следующие показатели.

- Еженедельно повторяющееся предложение по обучению.
- Продолжительность: 2 дня базового курса + 1 день расширенного курса (учитываются по отдельности либо вместе).
- Место: собственное учебное помещение фирмы.
- Преподаватель: продукт-менеджер или опытный специалист по технической эксплуатации продукта программного обеспечения с хорошими педагогическими способностями.
- Максимальное количество участников: 6 человек.
- Целевая группа: разработчики ПО с определенными базовыми знаниями.
- Методы обучения: комбинирование методик из области компьютерной поддержки и проведения семинарских занятий (никаких учебных лекций в чистом виде).
- Покрытие расходов: собственное финансирование.

Инициирование и принятие решения о проведении на фирме семинара осуществляются сотрудниками руководящего звена, разработчиками соответствующей продуктовой линии и продукт-менеджерами или преподавателями. Инициирование начинается как минимум за 6–9 месяцев до проведения первого цикла занятий.

8.1.2. Старт

В пределах стартовой фазы, во-первых, определяется проектная команда, а во-вторых, начинается планирование отдельных участков задач.

Проектная команда формируется следующим образом.

- ***Руководитель проекта***
Продукт-менеджер соответствующего продукта ПО является руководителем проекта в целом и представляет интересы членов команды на переговорах. Он также играет значительную роль в структурировании семинара и берет на себя ответственность за проведение анализа затрат/прибыли или за установление цен (по согласованию с руководством предприятия).
- ***Обработка заказов***
Соответствующий сотрудник, занимающийся обработкой заказов, несет ответственность за общую организацию семинара, определение сроков его проведения (по согласованию с преподавателем), размещение и обслуживание слушателей учебного курса и рассылку им необходимой информации о семинаре (например, схемы подъездных путей, документов по семинару и т. д.).
- ***Преподаватель***
На преподавателя возлагается основная ответственность за содержательное структурирование и проведение семинара. Он также становится ответственным за распределение времени семинарских занятий и за документацию, связанную с участниками.
- ***Системный администратор***
Системный администратор несет ответственность за общее аппаратное обеспечение и технику, необходимую при проведении семинара.
- ***Ответственный за сервис/угощение/прочее***
Данному сотруднику, главным образом, поручается подготовка к семинару (например, печать семинарской документации, приобретение шариковых ручек, изготовление именных табличек), приведение в должный вид семинарского помещения по окончании занятий (уборка, демонтаж оборудования и т. д.), обслуживание обучающихся во время перерывов, организация угощения (привозные обеды) и многое другое, требующее навыков исполнителя-универсала.
- ***Маркетинг***
Чтобы должным образом обнародовать предложение проведения семинара, в начальной подготовительной фазе должны быть запланированы и реализованы меры коммуникации по привлечению слушателей. Основная ответственность здесь ло-

жится на отдел маркетинга, сотрудники которого согласовывают отдельные действия с продукт-менеджером и руководителем проекта.

В целом планирование семинара в фирме предполагает распределение задач по следующим направлениям:

- *Продолжительность семинара*

При определении общей продолжительности семинара руководствуются прежде всего объемом учебного материала. Чтобы исключить повторные приезды участников, расширенный курс им следует предлагать сразу по окончании базового курса. При установлении сроков учебного процесса следует принять во внимание наличие для отдельных групп так называемых «провальных сроков» (понедельник до обеда и пятница после обеда). Далее необходимо проследить, чтобы дни проведения семинара не наложились на сроки проведения ярмарок, конгрессов и т. д.

- *Обстановка / техническое оснащение семинара*

Участники семинара многого ожидают от оформления учебного помещения и общей атмосферы. Профессиональное оформление рабочей обстановки может содействовать восприятию участниками делового имиджа предприятия. Участникам семинара необходимо комфортно ощущать себя в месте проведения занятий, чтобы иметь возможность полностью углубиться в сосредоточенную и напряженную работу. Помещение должно быть функциональным и свободным от проникновения посторонних шумов, комфортабельным и уютным, в нем должно быть удобное для пользования оснащение, свободный доступ свежего воздуха, чистое санитарное оборудование и обстановка в туалетах, специально отведенные места для отдыха во время перемен (разделенные на зоны для курящих и некурящих) и, желательно, терминалы с доступом в Интернет. Наряду с обустройством обстановки значительную роль для семинара играет эффективное техническое оснащение учебных помещений. В распоряжении должны быть по меньшей мере учебные компьютеры для каждого участника, компьютер для преподавателя, экран, диапроектор, таблицы, магнитные диски, доска для развешивания наглядных материалов, стол для преподавателя.

- *Угощение*

Под этот пункт попадают обеспечение участников семинара напитками (соки, вода, кола и т. д.), обслуживание во время

перемен (кофе, чай, фрукты и т. д.), а также обеды и, если в этом есть необходимость, ужины. Напитки и еда, предлагаемые на переменах, должны иметься в достаточном количестве и подаваться вовремя, сразу по окончании очередного занятия. Также планом должно предусматриваться, где могут устраиваться обеды и, при необходимости, ужины. Находящиеся в распоряжении столовые следует проверить на предмет наличия в меню блюд особого спроса (например, для вегетарианцев) и уровня обслуживания. Слушатели учебного курса должны иметь возможность быстро выбирать для себя еду на перемене, чтобы не допустить опозданий на занятия или их отсрочки. В норме обеденный перерыв не должен превышать полутора часов.

● *Организация регистрации участников / размещения*

В рамках организации регистрации и размещения должны планироваться составление и печать приглашений, рассылка писем с информацией об условиях регистрации, рассылка уведомлений о подтверждении регистрации и документации по семинару:

- приглашения к участию в семинаре должны содержать по меньшей мере следующую информацию: сроки проведения занятий; место; характеристика содержания и цели; необходимые базовые знания; текущие расходы; фамилия преподавателя. Приглашения или сообщения о проведении семинара вместе с соответствующими регистрационными бланками могут доставляться непосредственно отобранному кругу лиц, публиковаться в печати (в специальных журналах и т. д.) либо передаваться через Интернет. Имеет смысл система информирования и учета через Интернет в режиме онлайн;
- после успешно осуществленной регистрации. Во-первых, в них подтверждаются сроки, и далее необходима рассылка уведомлений, подтверждающих регистрацию заказа на проведение семинара, а во-вторых, таким образом возможно передать еще и дополнительную информацию, например, схему подъездных путей и рекомендации относительно формы одежды;
- примерно за одну-две недели до начала занятий участники получают общую информацию об учебном курсе, подробный план-график проведения семинара, расписанный по часам, и при необходимости дополнительные сведения.

Еще в процессе регистрации с каждым участником должно особо оговариваться, нужна ли ему централизованная заявка на гостиницу или он может позаботиться о номере для себя сам. При выборе подходящего размещения нужно учитывать необходимый уровень комфорта и удобное местоположение отеля.

- *Планирование/проведение семинара*

Данное направление охватывает планирование времени и содержания, а также само проведение семинара. При составлении плана-графика необходимо принять во внимание следующие моменты: отведение достаточного времени для перемен; начало семинара в первый день занятий не раньше 10.00 часов (прибытие слушателей в тот же день); продолжительность ежедневных занятий не должна превышать 6–7 часов; включение в план семинарских занятий дополнительного времени для задаваемых вопросов и ответов на них; в последний день семинара необходимо еще раз уточнить сроки отъезда. Семинар в целом должен быть структурирован по содержанию и логически выстроен таким образом, чтобы тематика могла прорабатываться по отдельным блокам от перерыва к перерыву. Далее должно быть согласовано использование подходящих вспомогательных и наглядных средств, позволяющих разнообразить занятия и улучшающих их усвоение. Учетные документы на участников должны четко соответствовать ходу семинара и содержать достаточно места для внесения участников в списки. Это единственные записи, к которым слушатели смогут обратиться по окончании семинара. И наконец, данное направление должно включать обработку отзывов о семинаре, чтобы последующие семинары приводить в соответствие с запросами участников.

- *Маркетинг/сбыт*

Эта сфера деятельности отвечает за планирование подходящих мер по маркетингу или сбыту с целью донесения до клиентов предложения об участии в семинаре. Должны быть разработаны соответствующие концепции маркетинга, например *in-box*-маркетинг, реклама через СМИ, и подходящие концепции сбыта, такие, как предложение в одном пакете продукта и обучающих курсов или специальные акции. В данной области по согласованию с руководством проекта осуществляется также установление цен на отдельные предложения по обучению.

8.1.3. Подготовка

В пределах фазы подготовки определенные выше области задач распределяются по ответственным членам команды. Члены команды либо выполняют возложенные на них задачи сами, либо делегируют их соответствующим образом далее. Однако делегирование полномочий не освобождает от самой ответственности.

Планирование *event*-мероприятия в этой фазе намечается схематично и распределяется по отдельным областям задач.

- *Продолжительность семинара и установление сроков:*
 - двухдневный основной курс и однодневный расширенный курс (разделение подлежит учету);
 - семинар проводится еженедельно, со вторника по четверг;
 - вторник — 10.00–17.30; среда — 8.30–17.30; четверг — 09.30–17.30 (данный день может учитываться отдельно).
- *Обстановка и техническое оснащение семинара:*
 - выбор подходящего помещения в здании фирмы, которое в итоге будет использоваться для проведения семинарских занятий;
 - исходя из размеров имеющегося помещения для проведения семинаров устанавливается количество участников при максимальном их числе 6 человек;
 - если учебное помещение не может освещаться естественным дневным светом, должно применяться искусственное освещение в соответствии с Германским промышленным стандартом (DIN);
 - создание надлежащего микроклимата путем обеспечения свободного доступа свежего воздуха и применения кондиционеров. К закупке кондиционеров должны быть привлечены соответствующие эксперты;
 - исключение шума и шумовых помех;
 - выбор и приобретение подходящей для семинара мебели;
 - выбор и приобретение необходимой для семинара техники (экран для проекции слайдов, таблицы, доски, магнитные доски, приспособления для развешивания наглядных материалов, стол для преподавателя);
 - выбор и приобретение необходимого оборудования для электронной обработки данных. Чтобы иметь возможность проводить выездные семинары/консультации, приобретаются

- также переносные компьютеры (лэптопы) и локальные радиосети;
- использование подходящих возможностей сброса информации для программного обеспечения, позволяющих после каждого семинара возвращать систему в исходное состояние;
 - выбор зон для отдыха на переменах и размещения столиков для еды и барных стоек;
 - обслуживание участников семинара во время перемен, включая предложение им соков, воды и фруктов;
 - выбор подходящего ресторана поблизости от места проведения мероприятия и поставки из него различных блюд (обеда, общее меню);
 - расходы — берет на себя организатор семинара.
- *Организация регистрации и размещения:*
 - подготовка приглашений на семинар; ведение документации по регистрации и учет данных о подтверждении регистрации, по возможности в онлайн-овом режиме или через Интернет;
 - рассылка приглашений на семинар потенциальным участникам;
 - выбор подходящей гостиницы вблизи от места проведения семинара и получение проспектов или онлайн-информации;
 - участники могут самостоятельно бронировать номер в гостинице либо доверить решение вопроса с размещением организатору мероприятия;
 - расходы на размещение возлагаются на участников семинара.
 - *Планирование содержания и времени:*
 - определение содержания и целей семинара. Они должны быть опубликованы совместно с условиями проведения семинара или сообщены слушателям семинара в письменной форме в рамках рассылки приглашений;
 - разработка документации по семинару и бланков отзывов;
 - ознакомление с планированием семинара ответственных за обслуживание во время перемен, чтобы тем самым обеспечить своевременное угощение участников в отдельных перерывах между занятиями.

- *Маркетинг/сбыт:*

- распространение предложения о проведении семинара посредством inbox-маркетинга (руководство по тематике семинара прилагается к упаковке продукции);
- предложение выбора учебных курсов (по срокам и тематике) в Интернете и профессиональных журналах;
- специальные акции на стадии пуска по предложению проведения семинара (например, продукт программного обеспечения предлагается в одном пакете с семинарскими занятиями по льготной цене).

Подготовительная фаза завершается вехой «точка невозвращения». Фаза оканчивается с рассылкой первых приглашений или принятием первых практических мер по маркетингу и сбыту. С этого момента остановка планирования сопряжена с повышенными издержками и с нанесением серьезного ущерба имиджу.

8.1.4. Пуск

«Стартовый выстрел» к началу семинара в фирме дается за один или два дня до первого дня занятий. С этого момента все без исключения помещения и их оснащение тщательно проверяются на предмет полной готовности и чистоты. Все техническое оборудование проверяется на функциональность.

Служба обработки заказов еще раз сверяет все зарегистрированные заявки и бронь на гостиничные номера и в очередной раз связывается с участниками.

Несмотря на то что первый день семинара начинается только в 10.00, последние приготовления должны быть завершены уже к 08.00, и руководитель семинара к этому часу должен быть в полной боевой готовности, поскольку многие посетители могут прибыть раньше.

8.1.5. Event

Эта фаза является решающей для успешной реализации планирования и подготовки. Запланированное мероприятие проводится следующим образом.

- Руководитель семинара или преподаватель приветствует участников — каждого персонально — и знакомит их с местом проведения занятий.

- Начало семинара и выполнение конкретных программных пунктов, включая обслуживание на переменах, угощения, культурную программу.
- Раздача участникам бланков отзывов о семинаре и сертификатов; официальное окончание мероприятия.
- Руководитель семинара / преподаватель персонально прощается с каждым участником.

Несмотря на интенсивное планирование и тщательную подготовку *event*, в данной фазе также не исключены и сбои. Ниже приводятся отдельные факторы нарушений и сбоев, на которые следует обратить внимание:

- Степень готовности ответственного за исправность техники на всем протяжении семинарских занятий, позволяющая решать возможные технические проблемы по ходу дела.
- Степень готовности ответственного за организацию регистрации и размещения, дающая возможность разъяснять вопросы, возникающие у участников семинара, и проблемы данной области задач.

8.1.6. Последействие

Фаза последействия ограничивается демонтажом оборудования и уборкой учебного помещения и других прилегающих территорий. Учебное электронное оборудование передается системному администратору, обеспечивающему приведение системы в ее исходное состояние.

8.1.7. Подведение итогов

Фаза подведения итогов охватывает действия команды проекта в полном составе. Ее основная задача — контроль качества и окончательное завершение семинара. Данная фаза включает следующие моменты.

- Обработка отзывов участников о семинаре (по заполненным бланкам).
- Принятие во внимание предложений об улучшении функционирования отдельных сфер ответственности.
- Самоанализ; изучение оснований успеха или неуспеха семинара.
- Контроллинг затрат.

- С точки зрения фирмы желательно и целесообразно разослать слушателям учебного курса заключительную документацию по семинару, а также последующую информацию.
- Выражение благодарности всем участникам.

8.2. День открытых дверей

На дне открытых дверей предприятие вступает в интенсивный контакт со своим окружением — горожанами и членами их семей, а также с клиентами, поставщиками, заинтересованными группами, конкурентами, готовыми использовать данную возможность.

Мы рассматриваем день открытых дверей на предприятии с численностью сотрудников около 400 человек. Для колледжа или института подходят те же принципы, однако рамки затратной сферы в общем и целом уже, поскольку меньше денег расходуется на организацию питания.

Напомним также, что обеспечение питанием требует в первую очередь четкого внимания к юридическим предписаниям относительно пищевых продуктов (см. главу «Общие условия»).

Что касается дня открытых дверей с целостной (недифференцируемой) структурой посетительского контингента, принципы его организации могут быть применимы также для посещений и экскурсий, которые, с точки зрения предприятия, сами по себе могут стать значительными *event*-мероприятиями (см. пример «Загородная экскурсия для сотрудников предприятия»).

Возможности здесь таковы:

- экскурсии по колледжам и институтам;
- экскурсии по объединениям и корпорациям;
- экскурсии по прочим фирмам;
- посещение предприятия делегациями из административной и политической сферы.

8.2.1. Инициирование

Приблизительно за 1 год до проведения следует начинать планирование дня открытых дверей. Цели данного мероприятия сводятся к следующему.

- Повышение степени известности и имиджа предприятия путем представления его внешнему миру, а именно населению (жителям, согражданам, школам, потенциальным рабочим и

служащим) и деловым партнерам. В конечном счете прибыльность предприятия должна произвести благоприятное впечатление на акционеров и всех, кто участвует в прибыли.

- Мотивация сотрудников путем их ознакомления с предприятием в целом, представления им их общего места работы, открытости для членов их семей и знакомых, вовлечения их в *event* (девиз: «Мы вместе с ...»). Повышение привлекательности рабочего места в их глазах.
- Привлечение уже имеющихся и потенциальных клиентов посредством их приглашения и обслуживания на дне открытых дверей, а также посредством формирования связанного с днем открытых дверей имиджа.

Концепция предоставляет в итоге следующие ключевые данные:

- ожидается приблизительно 5000 посетителей;
- в течение дня намечен обход посетителями всех подразделений предприятия и обеспечение их питанием;
- вечер — культурная программа (19.00) с выступлением камерного оркестра, танцевального ансамбля и дискотеккой;
- затраты составляют примерно 50–100 000 евро;
- предложение по срокам: до начала летних каникул, с тем чтобы как можно меньше людей оказалось в отпуске.

Инициирование и принятие решения исходят от владельца фирмы или руководителя предприятия.

8.2.2. Старт

Для подготовки *event*-мероприятия формируется проектная команда, которая берет на себя подготовку наряду с выполнением прямых служебных обязанностей. Данная команда планирует:

- сроки, вехи;
- подготовку предприятия, помещений; обходы, персонал, экскурсии;
- численность посетителей, круг приглашенных лиц, приглашения;
- праздничный шатер, музыку, обеспечение едой и напитками;
- логистику, подъездные пути, автостоянку.

8.2.3. Подготовка

Последовательная детализация плана происходит посредством составления списка по пунктам, отражающим следующие области задач:

- прибытие (схема подъездных путей, автостоянка), информирование жителей о дне открытых дверей (при помощи приглашений) и возможные проблемы (с указанием координат партнера по контактам);
- программа осмотра с остановками, обходом и экскурсионным обслуживанием;
- приглашение, использование печатных материалов и распространение листовок с программой и указателями подъездных путей. Управление посетителями (в особенности приглашенными гостями и VIP-персонами, приветствие, работа с прессой, экскурсии);
- угощение и праздник в специально возведенном шатре (с культурной программой, накрытыми столами, отоплением).

8.2.4. Пуск

Пусковая фаза дня открытых дверей растягивается на несколько недель и охватывает в целом обустройство и подготовку помещений и инфраструктуры.

Для беспрепятственных и оперативных действий необходимо точное планирование. Возможно, для монтажа и обустройства будут предоставлены разрозненные помещения, где затем быстро разместятся оборудование и обстановка.

Некоторые важные пункты, выполнение которых должно быть готово самое позднее за день до начала *event*-мероприятия:

- установка дорожных указателей (проезд и автостоянка), разметка мест на автостоянке; указатели на пути к месту проведения;
- подготовка именных табличек и места их раздачи;
- гардероб (с номерками и плечиками) и обслуживание;
- плакаты, постеры, информационные листки;
- таблички для туалетов;
- место для размещения подарков, вазы для цветов, персонал для учета подарков;
- именные карты с указанием номера стола + крупноформатный план расположения столов;
- проверка звуковой техники;
- столы и стулья;
- водители для службы перевозок, доставка людей в гостиницу.

Детальное планирование важно еще и для утра перед самым началом мероприятия (подготовка, «горячий разгон»).

8.2.5. *Event*

День открытых дверей начинается — с открытия дверей. Заранее установлены все указатели (подъездные пути, вход, направления осмотра, точки общепита, туалеты, места встречи, выход), и сотрудники в полной боевой готовности уже заняли свои места (приветствия, информирование, указания, раздача талонов, проспектов).

Для проведения дня открытых дверей важны следующие моменты.

- Приветствие гостей еще до открытия мероприятия, т. е. самое позднее — с момента входа, если он осуществляется загодя, и далее — в течение всего дня.
- Персональные приветствия прибывающих гостей на протяжении всего времени (раздача информационных материалов, талонов, представительских подарков, регистрация гостей).
- Четкое и впечатляющее начало дня открытых дверей (официальное открытие *event*-мероприятия с приветственной речью руководителя предприятия).
- Своевременное осведомление гостей и четко организованные отдельные пункты программы (самостоятельные *event*-мероприятия), так чтобы посетители, находящиеся на других участках предприятия, могли вовремя подключиться. Своевременное информирование обслуживающего персонала об экскурсиях и VIP-персон — об *event*-мероприятиях.
- Заключительная речь руководителя и официальное окончание *event*-мероприятия с достаточно продолжительным последствием (если день открытых дверей длится с 10 до 18 часов, число посетителей поначалу медленно увеличивается с 10 до 13 часов; после этого прибывает вторая волна — вплоть до 17 часов, численность начинает идти на убыль только после официального окончания).
- Проводы гостей на протяжении всего времени проведения мероприятия (вручение информационных материалов, подарков, действия по установлению обратной связи посредством диалогов или опросных листов, достижение или укрепление контактов, дружеское прощание).

Следующий график (рис. 8.1) отражает возможный поток количества посетителей на дне открытых дверей и акции приветствия и прощания с индивидуальными посетителями в сравнении с официальными сроками.

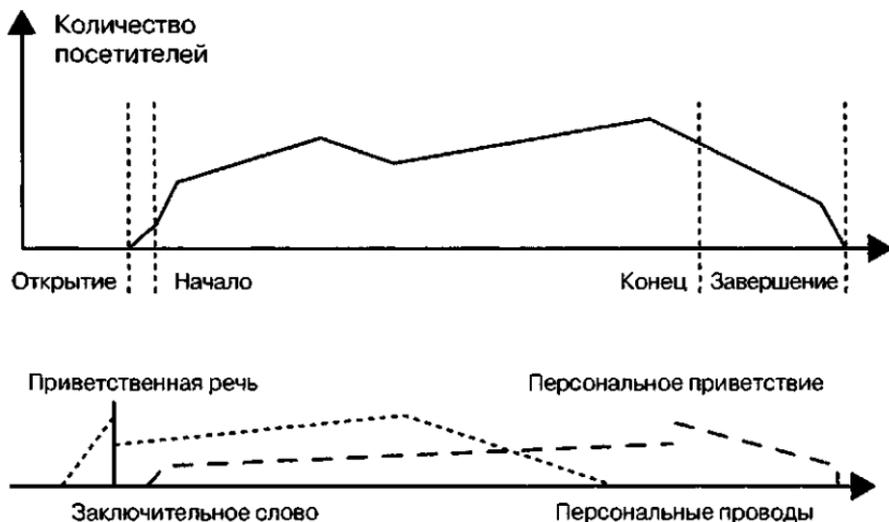
Количество посетителей и акции приветствия:

Рис. 8.1. Поток во времени количества посетителей

8.2.6. Последействие

Последействие охватывает разборку и демонтаж оборудования и обстановки, а также установление обратной связи с посетителями, гостями, сотрудниками, жителями.

8.2.7. Подведение итогов

Подведение итогов включает оценку обратной связи, анализ и дальнейшую разработку установившихся контактов (сюда входят адреса, заполненные опросные листы, визитные карточки) и придание этим контактам формы конкретных действий. Оценка успеха с применением сопоставления полученных ответов на запросы может растянуться на годы, поскольку воздействие информации и имиджа способно сформировать клиентские запросы только по прошествии времени. Поэтому важна оценка опроса новых клиентов (крайний случай: 10-летний посетитель через 10 лет станет клиентом либо через 15 лет подаст в отдел кадров данного предприятия заявление о приеме на работу).

Итоговый баланс, во-первых, должен содержать расходы и поступления для бухгалтерского учета, во-вторых — в нем должна отражаться общая картина затрат (на персонал, материалы).

8.3. Участие в ярмарке

Участие в ярмарке для многих предприятий является постоянно повторяющейся задачей, решая которую необходимо благодаря хорошей подготовке оптимально использовать короткую продолжительность времени проведения ярмарки, с тем чтобы на как можно большее число посетителей ярмарочного стенда произвести как можно более благоприятное впечатление. Для этого особенно важны как концепция проекта, так и концепция *event*.

Если планирование не заботится об обеспечении бесперебойного хода мероприятия или ярмарочному стенду и всему, что для него необходимо, не уделяется должного внимания, уйма работы, времени и денег оказываются затраченными впустую.

Рассмотрим участие в ярмарке Internorga в Гамбурге пивоваренной компании Beck & Co. Internorga является профессиональной ярмаркой в области гостиничного хозяйства, общественного питания, ресторанного дела, хлебобулочного и кондитерского производства. Она проходит каждый год в марте и длится 6 дней. Дополнительную информацию можно получить по адресу www.hamburg-messe.de.

8.3.1. Инициирование

Для пивоваренной компании Beck & Co основой для принятия решения об участии в ярмарке служат опыт и оценки уже состоявшихся Internorga, а также темы, которые можно обсудить в рамках ярмарки. Поэтому оценку имеет смысл проводить по горячим следам, т. е. в пределах 1–2 месяцев по окончании ярмарки. Анализу подлежат количественные факторы, такие как количество посетителей или число переговоров, а также факторы качества — на основе впечатлений команды, занятой на стенде, которая представлена компетентными сотрудниками пивоваренной компании Beck & Co по выездным работам в Северной Германии. В случае позитивной оценки решение о новом участии принимается примерно за 10 месяцев до начала следующей ярмарки.

8.3.1.1. Постановка целей

Постановка целей участия в ярмарке может включать в себя:

- информирование и мотивацию клиентов;
- привлечение новых клиентов;
- обмен опытом;

- презентации бренда и предприятия;
- информирование акционеров и пайщиков;
- привлечение сотрудников.

В данном случае с точки зрения пивоваренной компании Beck & Co на переднем плане стоят клиенты (из сферы общественного питания, ресторанного дела и оптовой торговли напитками), т. е. основные цели включают: информирование и мотивацию клиентов, а также презентацию новых рекламных средств (уличной рекламы и бокалов).

8.3.1.2. Концепция

В концепции участия в ярмарке следует обратить внимание на следующие факторы:

- цели (качественные и количественные);
- внутренние общие условия (предприятие);
- внешние общие условия (ярмарка);
- бюджет и расчет времени.

В примере ярмарки Internorga основные условия были следующие:

- В общей сложности на Internorga ожидалось около 110 000 посетителей-профессионалов.
- Участие Beck & Co происходит на ярмарочном стенде бренда BECK'S площадью 200 м², количество сотрудников пивоваренной компании Beck & Co, составляющих команду стенда, находится в пределах от 14 до 26 человек.
- Наряду с командой стенда к работе привлечены семь девушек-хостесс, предлагающих напитки, одна хостесса у стойки администратора, три работницы за прилавком занимаются разливом пива из бочки и две мойщицы посуды трудятся в подсобном помещении.

Клиенты приглашаются непосредственно путем рассылки персональных приглашений с контрамарками либо льготными входными билетами.

На стенде предлагается пиво марки BECK'S и HAAKE-BECK, а также минеральная вода. Еда не предлагается.

Деловые переговоры заносятся в протоколы бесед. Наряду с беседами профессионалов актуальные темы могут акцентироваться визуализацией при помощи демонстрации слайдов, использования мониторов и застекленных витрин.

Дополнительно имеются возможности сообщения об участии в ярмарке через ярмарочный каталог, специальные иллюстрированные журналы, а также с помощью плакатов, распространяющихся в округе и на территории ярмарки.

Наряду с собственно участием в ярмарке могут осуществляться сопровождающие действия, такие, как заключение договоров, вечерняя культурная программа и т. д.

Основные затраты формируются из расходов на транспорт, монтаж и демонтаж стенда, логистику на месте проведения; расходов на стенд текущего года и на постоянное поддержание его в исправном состоянии (амортизацию); арендной платы за площадь стенда (из расчета примерно 115–135 евро/м²), а также накладных расходов, расходов на персонал, гостиницу для занятых на стенде, хостесс и т. д.

8.3.1.3. Инициирование и принятие решения

Предложения по решению разрабатываются и вносятся ответственными за участие в ярмарке от пивоваренной компании.

Решение принимается уполномоченными ответственными за сбыт и маркетинг по Германии.

8.3.2. Старт

Проектная команда состоит из ответственных за участие в ярмарке, а также включает по 1–2 участника из сфер сбыта, маркетинга и PR.

Следующие общие условия, касающиеся сроков, необходимо учесть при окончательном планировании в проектной команде:

- Срок проведения ярмарки установлен жестко (ежегодно в марте).
- Вехи:
 - заказ номера в гостинице: за год до начала ярмарки;
 - заключение контракта на предоставление стендовой площади: за девять месяцев до начала ярмарки;
 - печать и персональные вручения приглашений: за три месяца до начала ярмарки.
- Строителям, монтирующим стенд, следует дать поручения за 3–6 месяцев до начала ярмарки.
- Состав занятых на стенде, а также спрос на гостиничные номера, входные билеты или пропуска на автостоянку, пригла-

шения, бесплатные или льготные билеты — уточняются приблизительно за четыре месяца до начала ярмарки.

- Выбор агентств по продвижению продукции занимает от трех до шести месяцев, персональный кастинг хостесс проводится за один-два месяца перед Internorga.

Прочие услуги ярмарочного объединения оговариваются, как правило, за три-четыре месяца до проведения мероприятия (сюда относятся: подача электроэнергии и воды, места на автостоянке, складские площади, уборка на стенде, ночная охрана и т. д.).

- Примерно за две-три недели до начала ярмарки всем участникам рассылаются исчерпывающие осведомляющие послания с информационными бюллетенями о размещении стенда, сроках выставления, телефоне/факсе стенда, руководителе стенда, составе команды и персонала, возможностях приезда и отъезда, руководстве по накладным расходам, именных табличках, пропусках для участников ярмарки, отчетах о посещении, резервировании гостиницы и информационных материалах на стенде.

8.3.3. Подготовка

8.3.3.1. Темы для обсуждения

На регулярных собраниях проектной команды обсуждается текущее состояние и намечается дальнейший ход действий:

- Определение оптимального спроса на основе обратной связи по предыдущим участиям в ярмарках.
- Необходимое обеспечение наиболее благоприятных условий функционирования ярмарочного стенда (включая актуальное оформление бренда); определение возможных тем, которые должны быть представлены (например, новые материалы в рекламе ресторанного дела и общественного питания, бокалы и т. д.).
- Возможные шоу-номера, почетные гости.
- Возможные меры по оптимизации расходов.
- Условия объявления конкурсов, в том числе на монтаж стенда и хостесс.

8.3.3.2. Распределение задач

При разработке реальных действий, затрат, интерфейса и т. д. ответственные руководствуются возможными темами, а также расчетом времени.

8.3.3.3. *Планирование event*

Планирование зависит от программы. Поскольку проводятся только индивидуальные беседы с клиентами, *event* как таковой сводится к обсуждениям на стенде, начиная с момента «открытой двери»; это означает, что состав команды, включая обслуживающий персонал, ежедневно, с самого начала ярмарки, информируется о правилах игры и темах.

Программа состоит из бесед сотрудников пивоваренной компании с клиентами и гостями. Сервис включает предложение пива пивоваренной компании.

Спецэффект на ярмарочном стенде может быть выражен, например, в том, что художник граффити распылил из аэрозоля символ бренда; или на стенде перед гостями выступает выдающаяся личность (к примеру, водитель спонсируемого BECK'S болида Jaguar, входящий в команду «Формулы-1»); это может быть также распространение командой продвижения рекламных призов.

8.3.3.4. *Точка невозвращения*

Данный момент наступает с отправкой письменной заявки на ярмарочный стенд. (Отказ при необходимости пока еще возможен, однако повлечет за собой высокие издержки.) После рассылки приглашений клиентам отказ от участия в ярмарке нецелесообразен и неизбежно сопряжен с потерей имиджа.

8.3.4. Пуск

Основные моменты фазы пуска сводятся к следующему:

- Приблизительно за 1–2 месяца до проведения ярмарки ярмарочный стенд проверяется с точки зрения укомплектованности и подготавливается к транспортировке.
- Примерно за одну неделю до начала ярмарки строительные рабочие начинают монтировать стенд.
- Накануне первого дня ярмарки инструктируют хостесс, распределяют фирменную одежду, еще раз проверяют ярмарочный стенд и все к нему относящееся на предмет полной укомплектованности.
- Утром перед самым открытием необходимо проконтролировать или осуществить выполнение следующих пунктов:
 - чистота и порядок на стенде, свободный проход и обзор;

- оптимальное качество предлагаемого пива (температура, пена, вкус и т. д.);
- обсуждение стенда с сотрудниками пивоваренной компании Beck & Co (состав команды стенда), а также с хостессами; информирование о правилах игры (уход за пределами стенда, выполнение отчетов о переговорах, актуальные темы и т. д.).
- К моменту открытия ярмарки гарантируется:
 - команда стенда и девушки-хостессы присутствуют на стенде и проинструктированы;
 - вся документация готова к использованию.

8.3.5. *Event*

8.3.5.1. *Приветствие*

Сотрудники за стойкой при входе на ярмарочный стенд или участники команды стенда приветствуют клиентов и гостей и подводят их к желаемым партнерам по переговорам.

8.3.5.2. *Программа*

Стенд ежедневно открывается в 10.00 и закрывается в 18.00 (последнее разливное пиво продано). Все это время переговоры с клиентами продолжаются и документируются в отчетах о посещениях. Отчеты о посещениях сдаются при уходе со стенда.

8.3.6. *Последствие*

По окончании участия в ярмарке осуществляются:

- демонтаж ярмарочного стенда;
- анализ и распределение для последующей обработки отчетов о посещениях между сотрудниками службы выездных работ.

8.3.7. *Подведение итогов*

В процессе подведения итогов работы на ярмарке или подготовки решения о последующем участии в ней предпринимаются следующие шаги:

- отправка на склад ярмарочного стенда, определение причиненных ему повреждений, при необходимости — ремонт;
- контроллинг расходов, т. е. сравнение расходов запланированных и фактических, а также анализ отклонений;

- анализ отчетов и мнений по поводу качества работы на ярмарке как основа для принятия решения об участии в следующем году;
- обработка отчетов о посещении сотрудниками службы выездных работ;
- принятие решения о новом участии (анализ отношения затрат и прибыли).

8.4. Информационный тур

Информационный тур способствует повышению степени известности предприятия. *Event*-характер в данном случае проявляется в том, что специалисты из различных областей проводят совместное информационное мероприятие.

8.4.1. Инициирование

Инициирование начинается в процессе мозгового штурма, посвященного поискам потенциальных маркетинговых акций и эффективных *event*-мероприятий. В мозговом штурме участвуют сотрудники предприятий по сбыту, маркетингу и продвижению продукции.

Концептуальная разработка приводит к следующим результатам.

- Информационный тур через множество городов с пребыванием в каждом по одному дню.
- Проведение мероприятия совместно с партнерами, благодаря чему достигается синергия.
- Данное информационное мероприятие сообщает посетителям специальные профессиональные знания.
- Расходы должны быть оправданными.
- На каждое мероприятие приходится по 50 посетителей.

Цели, достигаемые посредством *event*, сводятся к порождению все новой заинтересованности в продукте, во-первых, и к подтверждению собственной компетентности в глазах публики, во-вторых.

После этого определяются с выбором партнеров. В данном случае свои услуги предлагают производители систем, функционирующих в режиме реального времени, и процессоров. Инициирование завершается с достижением заинтересованности партнеров и изъяснением ими желания поучаствовать в информационном шоу.

8.4.2. Старт

С назначением проектной команды начинается стартовая фаза.

- **Проектная команда.** Формируется из сотрудников предприятий, занимающихся маркетингом и сбытом. Руководство проектом возлагается на предприятие, инсценирующее информационное шоу.
- **Планирование.** Сроки должны планироваться так, чтобы они не совпали с основным сезоном отпусков. Предпочтительнее задействовать вторник, среду и четверг, поскольку готовность посещать семинары в начале и конце недели не слишком высока.

Места проведения мероприятий должны выбираться таким образом, чтобы соблюдалась равномерная географическая распределенность и тем самым присутствие заинтересованных лиц обеспечивалось бы, минуя длительные поездки последних.

Помещения должны быть приспособлены под проведение обучающих мероприятий. Должно быть установлено необходимое оборудование. Ресторанное обслуживание обеспечивается гостиницами и конгресс-центрами.

Распорядок дней следует планировать — для докладов, обсуждений необходимо предусмотреть достаточно времени.

8.4.3. Подготовка

Каждая команда составных частей проекта выполняет свою задачу по подготовке. Специфической является подготовка профессиональных докладов. Календарный план-график и окончательное планирование должны разрабатываться в рамках руководства проектом.

Профессиональные доклады должны быть отобраны и согласованы друг с другом. Как результат составляется повестка дня, которая затем прилагается к приглашениям. Параллельно с этим осуществляется выбор и резервирование мест проведения мероприятия.

С постановкой основной деловой задачи можно переходить к выбору целевых групп подразделением маркетинга. Для этого в распоряжении имеются фирменные банки данных всех участвующих предприятий.

Начиная с момента рассылки первых приглашений намеченным целевым группам пути назад оказываются отрезаны (точка невозвращения). Отмена *event*-мероприятия способна надолго оставить не самые благоприятные впечатления. К этому сроку уже должны быть зарезервированы непосредственные помещения для проведения мероприятия.

8.4.4. Пуск

Фаза запуска информационного турне сравнительно коротка.

8.4.4.1. «Стартовый выстрел»

Мероприятие начинается в 9.00. Монтаж оборудования лучше всего проводить накануне вечером, самое позднее к нему можно приступить в 6.00 утра в день проведения.

8.4.4.2. Действия

Все, что касается кейтеринга, препоручается партнеру в каждом населенном пункте, где проводятся выступления. Проектная команда концентрирует усилия на реализации плана:

- размещение указателей;
- установка персональных именных табличек;
- развешивание плакатов;
- контроль кейтеринга.

8.4.4.3. Открытая дверь

С учетом того, что многие посетители приезжают заблаговременно, все должно быть подготовлено к 8.00, включая вино или кофе по случаю приветствия.

8.4.5. Event

Ниже описывается ход *event*-мероприятия.

8.4.5.1. Приветствие

С приветствием к собравшимся обращается ведущий, который ведет затем всю дальнейшую программу. Пункты программы еще раз оглашаются и уточняются вкратце:

- презентация производителя процессоров;
- презентация производителя систем, работающих в реальном времени;

- презентация изготовителя инструментов разработки;
- обед;
- презентация программного обеспечения;
- обсуждение.

8.4.5.2. Перерывы между выступлениями

Во время перерывов пробуждается основная активность работников сферы сбыта. За это время им необходимо установить как можно больше личных контактов, выяснить и квалифицировать требования участников.

8.4.5.3. Окончание и прощание

Ведущий заканчивает обсуждение, с тем чтобы обеспечить своевременный демонтаж оборудования и отъезд к следующему месту проведения мероприятия. Участникам сообщается, что всю информацию, которая распространялась в этот день, они в достаточном количестве получают по почте.

8.4.6. Демонтаж

Контрольные таблицы с перечнем необходимого оснащения помогут в проведении демонтажа и сборов таким образом, чтобы ничто не было утеряно. Это означает, что демонтаж осуществляется координированно. На подхвате имеется предусмотренный персонал для обеспечения демонтажа и транспортировки оборудования.

8.4.7. Подведение итогов

При проведении информационного тура последствие имеет по меньшей мере столь же важное значение, что и сам *event*.

8.4.7.1. Обработка опросных данных

Завершение информационного тура означает конец мероприятия, однако именно после окончания мероприятия получают толчок к реализации собственно его задачи, а именно генерирование товарооборота.

Каждый работник сферы сбыта в процессе бесед с посетителями делает записи, которые позже переносятся в банк данных. Благодаря этому проясняется картина в целом, а в частности работники отдела сбыта получают четкие указания насчет того, какому клиенту следует еще предоставить какую информацию.

Необходимо:

- удовлетворить насущную потребность заинтересованных лиц в информации;
- разработать предложения по конкретным вопросам, сделать акценты на возможных уступках.

Дальнейшие действия вытекают из вышеуказанных, это:

- рассылка информации;
- обработка статистических данных;
- сопоставление затрат и прибыли.

8.4.7.2. Завершение работ

Каждое отдельное мероприятие и информационный тур в целом обсуждаются и оцениваются всей командой. За основу берутся обобщение данных обратной связи и учет результатов опросов. Также принимаются во внимание отзывы представителей фирм и собственных сотрудников.

Необходима и работа по итогам с прессой (местными периодическими изданиями, профессиональными журналами); оценка резонансов в прессе — дополнительный поставщик индикаторов.

И наконец, завершение информационного турне предполагает составление финансового отчета.

8.5. Загородная экскурсия для работников предприятия

Словосочетание «загородная экскурсия» может иметь в восприятии негативный оттенок, поскольку часто сопровождается чрезмерным потреблением выпивки. Однако не это главное. Гораздо чаще поездка за город — правильно спланированная и проведенная — становится подлинным *event*-мероприятием, более полезным для корпоративной идентификации и коммуникации в рамках предприятия, чем яркие вывески и e-mail. Возможность поближе познакомиться с коллегами по работе, мотивация сотрудников и формирование команд — вот лишь отдельные моменты, характеризующие данный вид *event*-мероприятия (см. также «Палаточный лагерь»).

Составной частью загородной поездки для сотрудников может быть и распространение среди них полезных профессиональных знаний. По преимуществу здесь удачно сочетаются деловое и ча-

стное. Особым стимулом к участию в поездке является предложение экскурсионных осмотров интересных мест и достопримечательностей, к которым рядовой потребитель не имеет доступа или же не в состоянии себе этого позволить. Это может быть, например, участие в неординарном обучающем мероприятии (полетный тренажер) или взгляд «за кулисы» компании (промышленного предприятия, фермы). Целесообразно также использовать экскурсионные поездки или путешествия в качестве стимулов для избранных групп сотрудников (например, для «лучшей десятки» или особо отличившегося подразделения).

Отличительные характеристики, которые выделяют загородную экскурсию для сотрудников на фоне прочих мероприятий, сводятся к следующему:

- пребывание в незнакомых местах с частично ограниченными возможностями непосредственного влияния;
- многократная перемена мест;
- смена транспортных средств (автобус, железная дорога, велосипеды);
- любые комбинации на основе связанных с конкретным местом предложений (появляются многочисленные возможности).

8.5.1. Инициирование

Коллективная поездка иницируется прежде всего силами менеджмента (краткие пути принятия решения) через уполномоченных лиц. Первым шагом в планировании является составление приблизительной концепции, которая содержит или учитывает следующие моменты:

- планирование периода времени;
- количество дней;
- сроки проведения с учетом:
 - отпускных периодов у сотрудников;
 - периодов авральной работы;
 - ожидаемых крупных заказов и решения других серьезных задач;
- внешние факторы;
- приблизительная концепция (экскурсия, момент общения);
- бюджет (примерный).

Сроки проведения экскурсии должны объявляться заранее — как минимум за полгода, а лучше за год до проведения — и включены в календарный план-график деятельности фирмы. Благодаря это-

му для каждого сотрудника обеспечивается возможность участия в поездке. В противном случае мероприятие, призванное способствовать мотивации коллектива, для многих может быстро обернуться демотивацией.

8.5.2. Старт

После того как намечены временные рамки, приступают к детальному планированию. Сюда входят:

- сбор предложений о возможных целях экскурсии;
- выяснение, кто в чем заинтересован;
- запросы в туристические бюро, фирмы по организации коллективных путешествий, в автобусные предприятия и службы иностранного туризма;
- составление возможных программ (например, программ на каждый день) путем комбинирования предложений.

8.5.3. Подготовка

Поскольку выбор предложений достаточно велик, дальнейшее планирование и подготовка делятся на четыре независимых друг от друга участка задач:

- программа;
- места размещения;
- запись и информирование сотрудников;
- план на случай чрезвычайных ситуаций, возможность связи с руководством.

8.5.3.1. Программа

При планировании программы следует принять во внимание неоднородность группы. Если группа достаточно однородная и малочисленная, общие интересы найти легче. Здесь с энтузиазмом могут быть восприняты специальные пункты программы, например, сплав на плоту. В случае неоднородных групп годятся общеупотребительные цели (осмотры, культурные мероприятия).

Очень важно здесь то, что во время экскурсии, в противоположность рабочим будням, складывается живая и непринужденная атмосфера. Ее можно добиться исключительно благодаря верному выбору и комбинированию программных пунктов.

Чтобы выстраивать программу с большей уверенностью, имеет смысл проявить предусмотрительность и поинтересоваться у так

называемых неформальных лидеров относительно их позиции по поводу тех или иных взятых на заметку целей. Иначе может возникнуть опасность, что многие сотрудники, подстрекаемые сплетнями и слухами, не захотят принять участия в планируемой экскурсии, или на нее с самого начала приклеят негативный ярлык.

В зависимости от выбора программных пунктов запись сотрудников может быть произведена за несколько месяцев до мероприятия.

При планировании пунктов, касающихся транспортных средств, необходимо разъяснение следующих вопросов.

- На каком максимальном расстоянии от дома может находиться цель поездки? Никто, например, не захочет половину всего времени экскурсии провести в пути.
- Сколько времени будет продолжаться пребывание на месте?
- Какие транспортные средства выносятся на повестку дня (самолет, автобус, такси, корабль, паром, карета, поезд, трамвай...)? Смена транспортных средств также может повысить привлекательность поездки.
- Каковы расстояния между отдельными целевыми пунктами?
- Какой сервис желателен в дороге (например, напитки, туалет)?

8.5.3.2 Места для размещения

В многодневных коллективных поездках необходима возможность ночлега. При выборе мест для размещения следует учитывать следующие моменты.

- Размещение должно соответствовать уровню самой поездки. Дешевенькая ночлежка здесь так же неуместна, как и шикарный отель. В первом случае это означает: «сотрудники вновь вынуждены экономить», в последнем, не мудрствуя лукаво, достаточно вспомнить про деньги, которые выбрасывают на ветер.
- Расположение и окружение гостиницы также существенно влияет на хорошее самочувствие путешественников. Имеется разница между расположением гостиницы в зеленой или прибрежной зоне и в шумном индустриальном ландшафте. Близость к центру города имеет смысл, если предусмотрена вечерняя культурная программа.

- Необходимо принять во внимание, что, в зависимости от наполненности программы, сотрудникам могут понадобиться такие «удобства», как сауна, фитнес-зал или плавательный бассейн.
- Чтобы избежать неприятных неожиданностей, желательно посетить выбранный отель в процессе подготовки, поесть там, переночевать, если надо, осмотреть помещения, которые можно использовать как учебные. Рекламные проспекты зачастую демонстрируют только наиболее привлекательные стороны.

8.5.3.3. Составление списков и информирование сотрудников

Итак, программа готова, гостиница зарезервирована, сотрудники проинформированы. Памятка для экскурсантов составлена и распространена. Пути назад отрезаны. В памятке для экскурсантов должны содержаться следующие сведения:

- сроки;
- время отправления;
- время возвращения;
- место посадки в транспортное средство;
- адреса (гостиница, целевые пункты программы);
- информационный бюллетень к программе;
- срок сдачи отзывов о поездке;
- содействие участников;
- какие затраты берет на себя предприятие (например, напитки в баре);
- форма одежды (свободная и удобная либо обязательный костюм).

8.5.3.4. Планы на случай ЧП, возможность связи с руководством

Во время коллективных поездок возможность связаться с определенными сотрудниками, менеджером или руководителем предприятия является весьма важным пунктом. Часто это должно гарантировать возможность срочного принятия решений. В эпоху мобильной телефонии это легко достижимо. И все же оператор телефонного коммутатора должен оценивать важность звонка и передавать дальше вызов или информацию только в неотложных случаях. Такой оператор должен быть проинформирован еще в подготовительной фазе, чтобы распоряжаться адекватно. Если в экскурсии принимают участие все сотрудники предприятия, возможно использовать для звонков внешний телефонный коммутатор (агентство).

8.5.4. Пуск

В дни и часы накануне поездки отдельные пункты программы еще раз обсуждаются со стороной, предлагающей свои услуги, чтобы иметь гарантию отсутствия открытых вопросов. Далее даются указания телефонной службе, а также обеспечиваются заказ и поставка необходимых в автобусной поездке напитков и закусок.

8.5.5. *Event*

При хорошем планировании экскурсия может всем доставить удовольствие. Важно, чтобы в распоряжении группы был ответственный за поездку, уполномоченный, например, вести переговоры с администрацией гостиницы.

На память об экскурсии можно всем раздать небольшие рекламные сувениры (если в программе значится площадка для игры в гольф, сувениром может стать мяч для игры в гольф с логотипом фирмы).

8.5.6. Последействие

По окончании поездки взятые с собой принадлежности возвращаются на свои места.

8.5.7. Подведение итогов

Составляющие подведения итогов таковы:

- произведение расчетов;
- дополнительный заказ на фотопечать;
- установление обратной связи (обработка отзывов сотрудников).

8.6. Конференция

Именно на конференциях бьется пульс научного сообщества. Предприятия тоже могут обсуждать свои научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки на конференциях, которые они сами же и организуют. Конференции зачастую служат совместной выработке стратегии или обмену информацией между отдельными отраслями. Рассмотрим здесь общие принципы, которые могут быть применимы к симпозиумам и конференциям.

Конференция может быть:

- внутренней (фирма, подразделение, общество);
- ограниченной определенным кругом лиц (приглашенные клиенты, совместная разработка системы менеджмента, стандартизация);
- открытой (с ограниченным заранее составленным списком или открытым кругом докладчиков и отбором через программную комиссию).

Как правило, конференция является мероприятием более крупным, нежели рассматриваемые нами семинарские занятия или презентация фирмы. Она примечательна тем, что содействие ей оказывают многие лица.

В качестве примера приведем небольшой научный симпозиум: общество обучения и практики Университета города Ульм организует для своих членов симпозиум с целью профессионального и персонального обмена опытом. Благодаря этому оказывается содействие коммуникации между высшей школой и предприятием. Симпозиум может рассматриваться как прототип конференции с высокой активностью участников.

8.6.1. Инициирование

Первый симпозиум возник на основе идеи собрать вместе выпускников и студентов. Под девизом «Что ожидает студента на предприятии, что предприятие ожидает от студента» выпускники подготовили доклады, опираясь на практическую деятельность. Всякий раз в конце симпозиума выражалось непосредственное желание в следующем году организовать новый. Несмотря на такую повторяемость, каждый симпозиум сам по себе является самостоятельным событием.

Если каждый участник после очередного симпозиума заявляет: «Мы должны собраться вновь», — это еще не означает, что инициирование достигнуто. Необходимо, чтобы один, а лучше два-три активиста объединили свои усилия и взяли планирование в свои руки. Концепция вырабатывается такой инициативной группой при согласовании с правлением.

8.6.2. Старт

Проект стартует в момент, когда правление уже высказалось за то, чтобы организовать симпозиум и проектная группа уже возложила на себя эту задачу.

Если проектная группа состоит из двух человек, сам проект можно разделить на два участка задач: содержательный (темы, доклады) и организационный (помещения, регистрация участников). В других случаях организатор может воспользоваться доской объявлений в высшей школе, чтобы призвать себе в помощь студентов.

В стартовой фазе определяются сроки и примерная тематика симпозиума. Место проведения выбирается с учетом обеспечения досягаемости, оптимальной для того или иного региона (расстояние около 100 км позволит соблюсти условия нормального приезда/отъезда).

В процессе предварительного информирования привлеченные к организации члены правления и приглашенные члены общества опрашиваются на предмет того, не имеют ли они принципиальных возражений против конкретного места и сроков. Тем самым удастся избежать дальнейших наслоений на сроки проведения прочих мероприятий в обществе или в высшей школе. Блиц-опрос по электронной почте позволяет проанализировать, насколько согласны участники со сроками и темой.

После того как эти вопросы оказываются улажены, делается запрос и предварительное резервирование места проведения. В качестве такого места могут рассматриваться помещения, уже оборудованные для проведения научных или учебных семинаров (учебные корпуса высших школ, спортивных обществ, монастыри, гостиницы при семинариях).

Отталкиваясь от местных условий и имеющихся возможностей, организатор определяет следующие моменты:

- количество участников, количество одно- и двухместных номеров;
- продолжительность, начало и окончание (в связи со сроками особый упор делается на удаленность места проведения: путь до места назначения должен окупаться, притом что сам симпозиум не затянется);
- обеспечение питанием (полный пансион, кофе по случаю приветствия, особенно критичным является планирование еды и напитков в дорогу туда и обратно, поскольку участники часто приезжают позже или в обратный путь отправляются уже перед обедом);
- девиз и название симпозиума (благодаря этому управляется целевая группа. Здесь требуется проявить гибкость и уступчи-

вость, чтобы заинтересованные участники имели возможность привнести собственные темы);

- количество докладов и блоков докладов (секций);
- другие мероприятия, соответствующие месту и девизу мероприятия, придающие ему индивидуальный облик и запоминаемость. Примеры:
 - экскурсии на местные промышленные и горнопромышленные предприятия (на виноградники, в фирму, в шахту, в железнодорожный музей...);
 - осмотр исторических и культурных достопримечательностей (монастыри, замки, исторические промышленные предприятия...);
 - доклады, в которых рассматриваются во взаимосвязи региональные геология, природа, история, культура и промышленность.

Результатом стартовой фазы является составление программы симпозиума с приблизительным ходом его проведения и написание приглашений с характеристикой важнейших моментов.

Приняв во внимание расходы на ночлег / аннулирование заказа гостиничных номеров, обеспечение питанием и ресторанное обслуживание, аренду помещения для проведения симпозиума и экскурсии, можно рассчитать общую сумму всех расходов и затраты на каждого участника. Исходя из этих расчетов проводится обсуждение с правлением, какие расходы берет на себя общество и в каком размере оно субсидирует участников-студентов. Таким образом определяются расходы для участников.

8.6.3. Подготовка

Приглашения распространяются по e-mail и через выпускаемый обществом журнал, а также посредством объявлений, вывешиваемых в институтах.

На основе данных регистрации поступивших заявок формируются секции, назначаются их руководители, участники могут целенаправленно опрашиваться на предмет возможных дополнительных выступлений с докладами. Также организуется приезд (договор с транспортным объединением).

На основании предварительных договоренностей и условий, выдвигаемых принимающей стороной и обществом, выносится решение о проведении симпозиума или аннулировании заказа.

Рукописи докладов поступают к назначенному времени или подлежат возврату. В зависимости от того, когда должны быть опубликованы сборники докладов, планируется возврат докладов их авторам.

Для организационной разработки сборника докладов конференции предлагаются следующие основные принципы (табл. 8.2).

Таблица 8.2. Организация издания сборника докладов конференции

Сбор докладов	Издание сборника	Преимущества	Недостатки
Заранее	Заранее (рассылка по почте)	Хорошая подготовка	Очень много предварительных работ; рассогласованность
Заранее	К симпозиуму	Материалы к докладу	Рассогласованность; мало спонтанности
На симпозиуме	На симпозиуме	Относительная актуальность; материалы имеются в распоряжении	Высокие издержки / инфраструктура
На симпозиуме	Позже (по почте)	Относительная актуальность; надежность	Не учитываются дополнения
Впоследствии	Позже (рассылка по почте)	Актуальные дополнения	Длительная волокита

8.6.4. Пуск

За неделю до начала симпозиума необходимо провести дополнительные переговоры с принимающей стороной относительно окончательного количества спальных мест, учебных помещений и еды.

За несколько часов до официального начала организатор должен быть на месте, чтобы уладить последние договоренности, обсудить финансовое и организационное регулирование и подготовить

помещения. В это время важно обеспечить доступность организатора или лица, уполномоченного выполнять организационные функции, для телефонных переговоров.

8.6.5. Event

Симпозиум начинается с приветствия участников и внесения их в списки. Вступительный доклад настраивает аудиторию на тематику симпозиума.

Программные пункты реализуются по плану. Для пунктов программы, зависящих от погодных условий, возможны подходящие замены или альтернативный план-график (предпочтительно доклады).

Официальное окончание симпозиума должно состояться незадолго до прощального угощения кофе с присутствием всех участников, после чего люди постепенно разъезжаются. Во время окончания можно еще раз обратить внимание на открытые вопросы (расчеты, возврат технического оснащения, возврат рукописей).

При прощании с участниками и произнесении благодарственной речи в адрес принимающей стороны и организаторов обязательно присутствие представителя от правления.

8.6.6. Последействие

Симпозиум завершают демонтаж и возврат технического оборудования, упаковка и транспортировка собственного технического оснащения и расчеты с принимающей стороной, докладчикам и всеми, кто понес прочие издержки.

8.6.7. Подведение итогов

Организатор производит взаиморасчеты с принимающей стороной (окончательный расчет за проживание в гостинице, помещения для проведения симпозиума, техническое оснащение, питание), докладчиками (дорожные расходы, гонорары), участниками (гостиница, сборы на проведение конференции, материалы, питание) и прочими затратными службами (транспорт, *event*-мероприятия, материалы) и, наконец, с обществом, проводившим конференцию.

Информация для печати (местной прессы и профессиональных изданий) и сообщения в газету, выпускаемую обществом, должны в каждом случае учитывать специфику целевых групп.

Если к итогу симпозиума приурочен выпуск сборника докладов, он может растянуться надолго, а потому должен планироваться как самостоятельный проект.

8.7. Юбилей

Юбилей не всегда является частными мероприятиями. Десятилетие со дня основания фирмы вызывает такой же интерес общественности, как и 60-летие предпринимателя. Рассмотренные в примере планирование и организация торжества по поводу юбилея корпорации один в один могут быть применены к названным ранее пунктам. В том же ряду стоят юбилей сотрудников или семейные и прочие даты (см. также пример «Торжество»).

Составной частью юбилейного торжества при известных обстоятельствах может стать особенный вечер (см. пример «Вечеринка»).

8.7.1. Инициирование

Юбилей предоставляет корпорации и спонсорам возможность позаботиться о своем имидже. Проведение праздника требует непомерных затрат труда и времени, и все же это «совместно достигаемое нечто» способствует мотивации сотрудников. Во-первых, они получают удовольствие оттого, что могут совместно что-то планировать и осуществлять, а во-вторых, у них складывается особое настроение: «среди нас что-то происходит».

Концепция праздника включает следующие пункты.

- Продолжительность: 3 дня для примерно 700 посетителей.
- Место: городской зал торжеств.
- Ход мероприятия:
 - 1) пятница: развлекательный вечер с музыкой (камерный оркестр);
 - 2) суббота: торжественный вечер с выступлениями, поздравлениями и пожеланиями;
 - 3) воскресенье: праздничное шествие и торжественное закрытие, во второй половине дня детский праздник с играми и развлечениями на перекрытой для проезда улице.

Инициаторами торжества выступают члены правления или совета. Принципиальное решение может быть принято на общем собрании. Инициирование начинается заранее за полтора-два года.

8.7.2 Старт

Команда проекта поначалу включает членов правления и совета. Другие привлеченные к организации участники «принимаются на борт» позже.

При календарном планировании прежде всего учитываются место проведения мероприятия, а также устоявшиеся, вошедшие уже в традицию и привлекательные для публики мероприятия ближайшего окружения.

Количество ожидаемых посетителей оценивается на основе опытных данных, причем количество приглашенных гостей (почетные гости, прочие дружественные группы лиц...) охватываются планированием вместе со всеми.

Планирование логистики ограничивается ресторанным обслуживанием, а также обустройством сидячих мест и декораций, поскольку все остальное в полной мере предоставляется в распоряжение городским залом торжеств.

Предварительные переговоры с поставленными на повестку дня музыкальными группами / ансамблями проводятся уже на начальном этапе, поскольку результат таких переговоров в значительной мере влияет на запланированную программу.

Когда на выбранное помещение оформлена заявка и с намеченными музыкантами подписаны договора, планирование переходит в конкретную подготовительную фазу.

8.7.3. Подготовка

При распределении задач определяются отдельные участки работ и назначаются ответственные.

Команда, занимающаяся подготовкой, последовательно расширяется. Теперь можно приступать к детальному планированию.

Планирование *event*-мероприятия концентрируется на следующих пунктах:

- реклама/маркетинг/пресса;
- приглашение почетных гостей и дружественных групп;
- планирование снабжения продовольствием, предварительный заказ товаров;
- планирование логистики, составление рабочего плана для членов.

После оформления заявки на место проведения мероприятия и заключения договоров с артистами (музыкальными ансамблями)

наступает момент, когда вспять повернуть уже невозможно. С этого времени остановка планирования способна повлечь за собой повышенные затраты. Отказ от планирования чреват значительным ущербом для имиджа предприятия.

8.7.4. Пуск

За несколько дней до начала праздника приступают к обустройству помещения и его декорированию. Здесь имеется зависимость от того, когда в данном месте состоялось последнее мероприятие.

Инфраструктура в городском зале торжеств представлена в полной мере. Поэтому обустройство концентрируется в основном на расстановке стульев, декорациях, указателях, ценниках и т. д.

В первый день проведения мероприятия до обеда поставляются продукты и напитки.

Открытие зала в пятницу и субботу в обоих случаях производится в 18.00, в воскресенье — в 09.00.

8.7.5. Event

С приветственной речью к собравшимся обращается председатель, который затем передает слово конферансье.

Программа спланирована следующим образом.

- Пятница: развлекательная программа с выступлением камерного оркестра.
- Суббота: торжественный вечер с выступлением представителей дружественных организаций и легкой музыкой.
- Воскресенье: утреннее пиво, праздничное шествие, детский праздник с игрой и развлечениями на перекрытой улице, торжественное закрытие с музыкой.

8.7.6. Последействие

Поздно вечером в воскресенье и в первой половине дня в понедельник стулья возвращаются на места, наводятся чистота и порядок и убираются декорации.

8.7.7. Подведение итогов

В обсуждении по окончании юбилейного торжества делается его подробный обзор с комментариями успеха или, наоборот, неуспеха.

Кассир составляет итоговый баланс и готовит налоговую декларацию.

8.8. Торжество

В случае небольших торжеств, носящих, скорее, частный характер, также применима концепция *event*-менеджмента. Рамки таких праздников обозримы, однако случается, что и частное лицо приглашает на вечер около сотни гостей. Приведенный ниже пример рассчитан на семейное торжество (например, свадьбу), хотя с аналогичным успехом может стать ориентиром для не столь грандиозных событий в частной, общественной или профессиональной сфере.

8.8.1. Инициирование

После совместного принятия решения необходимо уточнить планируемые параметры. Для инициирования важны следующие моменты.

- Примерное представление о сроках проведения (время года, прочие запланированные мероприятия, в том числе и на стороне, пора отпусков), определение которых не вытекает непосредственно из повода торжества (как в случае с юбилеем).
- Примерное представление о границах и масштабе мероприятия.

8.8.2. Старт

В стартовой фазе необходима согласованность действий всех участников:

- расчет расходов и решение финансовых вопросов;
- определение участников и заинтересованных лиц (выступающий с торжественной речью, почетные гости);
- установление сроков;
- составление предварительного списка гостей.

8.8.3. Подготовка

При подготовке должны быть выполнены следующие действия:

- разработка концепции хода мероприятия и его отдельных составляющих;
- составление списков гостей и списков приглашенных (на отдельные участки);
- определение сроков, выбор и резервирование помещения;
- ангажирование для праздника музыкантов или музыкальных ансамблей; организация транспорта;

- оформление приглашений и объявлений, выяснение вопроса с печатью (если приглашений большое количество), корректура пробных оттисков;
- размещение объявлений и рассылка приглашений либо обеспечение их персональных вручений с уведомлением о получении;
- решение вопроса с организацией приезда и ночлега, составление и рассылка схемы проезда и подъездных путей, а также списка возможных вариантов ночлега, заказ номеров в гостинице;
- определение последовательности (напитки, приветствие, гардероб, подарки) и пробное проигрывание хода мероприятия;
- назначение лиц для ведения списка подарков, а также ответственных за организационную часть в день праздника;
- планирование хода мероприятия: установление сроков с «буферным» запасом времени (поездки, еда);
- составление и оформление буклетов с программой, информирование о планируемых сроках;
- подготовка именных карт гостей с указанием их места за столом, оформление меню, распределение мест за столом;
- организация заказа основной еды, тортов, выпечки, напитков;
- заказ у флориста украшений для стола и букетов;
- подтверждение сроков;
- включение в план элементов *event* (юмористы, фокусники, танцпол, экскурсия по залу торжеств).

8.8.4. Пуск

Незадолго до начала должны быть проконтролированы следующие моменты:

- наличие полного комплекта документов, имеющих действительную силу (в особенности это важно для свадьбы и чествования);
- информирование и обеспечение присутствия всех значимых лиц;
- приведение в порядок помещений.

8.8.5. *Event*

Важно обеспечить такую подготовленность торжества, чтобы юбиляр или почетные гости могли наслаждаться им, ни о чем не заботясь.

8.8.6. Последействие

Сразу по окончании мероприятия заранее намеченные лица выполняют определенные действия:

- дополняют своевременно составленные списки подарков;
- осуществляют расчет за ресторанное обслуживание, музыку, организацию *event*;
- контролируют приведение помещения в порядок, прежде чем его покинуть.

8.8.7. Подведение итогов

Подведение итогов охватывает:

- сопоставление списка гостей и списка подарков,
- выражения благодарности,
- сопоставление расчетов и затрат.

8.9. Кейтеринг

Кейтеринг для всех мероприятий является одним из важнейших пунктов и всегда соответствует основным структурам. Приведенный ниже пример описывает кейтеринг для значительного *event*-мероприятия.

Ежегодно в Баден-Вюртемберге организуется земельный физкультурный праздник. Наряду со спортивными состязаниями план праздника включает также демонстрацию культурных достижений. Организатор земельного физкультурного праздника — Швабский союз физкультурников. Место проведения праздника определяется на конкурсной основе либо путем выбора. Инициатором выступает Швабский союз физкультурников. Он и подыскивает партнера для столь грандиозного участка работ, как кейтеринг. Приведенная ниже документация описывает роль с точки зрения агентства по кейтерингу, выполняемые им задачи могут быть актуальны при проведении любых других *event*-мероприятий.

8.9.1. Иницирование

В этой первой фазе разрабатывается концепция и определяются цели.

8.9.1.1. Выдвижение инициативы

Агентство по кейтерингу получает запрос из городской администрации г. Аалена относительно возможности совместного с ним

проведения земельного физкультурного праздника. Концепция организации общественного питания на празднике разрабатывается общими усилиями городской администрации и кейтерингового агентства.

8.9.1.2. Постановка целей

В данном случае кейтеринговое агентство преследует различные цели. Наряду с обеспечением посетителей и участников едой и напитками и получением прибыли в рамках данного *event*-мероприятия также должна быть составлена документация, из которой становится очевидным, делает ли на крупном мероприятии прибыль его организатор или прибыль остается у кейтерингового агентства.

Все цели должны достигаться исходя из следующих позиций:

- предложение исключительно региональных брендов;
- как можно более низкий уровень цен (с учетом интересов детей и семей);
- применение безвредных для окружающей среды посуды и упаковки.

8.9.2. Старт

Ниже представлено, какие действия предпринимаются в стартовой фазе.

8.9.2.1. Проектная команда

Руководство осуществляет глава кейтерингового агентства. Остальными участниками команды проекта являются правление Швабского союза физкультурников, поставщики и семеро студентов, которые несут ответственность за документацию.

8.9.2.2. Спектр предложений

Предложения должны отличаться большим разнообразием, начиная от самых простых закусок, вроде картофеля-фри и бутербродов, и до таких изысков, как облитые алкоголем и подожженные фрукты.

8.9.2.3. Планирование

Каждое планирование в основе своей имеет сложившиеся привычки и опыт. Наряду с другими многочисленными мероприя-

тиями Швабский союз физкультурников каждый год устраивает земельный физкультурный праздник. Опыт прошлых лет указывает на следующие важные моменты:

- количество зрителей;
- потребление напитков;
- спектр предложений (какой продукт в какой мере пользуется спросом);
- поставщики;
- привлечение персонала;
- распределение торговых точек и т. д.

8.9.3. Подготовка

8.9.3.1. Начало реализации планов

Подготовка начинается с последовательной реализации планов. Наряду с собственно реализацией планирование на данной начальной стадии уточняется или обновляется. Планирование является процессом, охватывающим всю протяженность *event*-мероприятия, однако ни в одной фазе не происходит таких изменений, как в этой. Во время подготовки помимо всего прочего предпринимается следующие шаги:

- поиск и выбор поставщиков;
- планирование торговых точек;
- включение в план снабжения газом, водой и электроэнергией;
- выбор транспортного оборудования;
- обеспечение складскими помещениями;
- привлечение и набор персонала;
- консультирование по поводу необходимого страхования и решений;
- организация логистики и т. д.

8.9.3.2. Точка невозвращения

К моменту заключения первых договоров с поставщиками все пути назад отрезаны. Аннулирование этих договоров может стоить больших затрат, поскольку поставщики в данных условиях не приняли заказы на обслуживание других мероприятий.

8.9.4. Пуск

Для организатора общественного питания *event* стартует за неделю до собственно начала *event*-мероприятия. Первые поставщики поставляют материалы. А потому самое позднее к моменту начала поставок должно гарантироваться, что в распоряжении имеется достаточно места для поставляемых товаров. Установка и монтаж торговых точек начинается приблизительно за три дня до старта мероприятия. При этом их установка на территории проведения праздника может состояться раньше, чем в центре города с его оживленным движением транспорта.

Самое позднее за два часа до начала *event*-мероприятия ларьки и палатки общепита должны быть полностью оснащены. Торговый персонал обязан пройти краткий инструктаж по поводу продаваемой продукции.

8.9.5. *Event*

Как только стартовало *event*-мероприятие, становится невозможным действовать по своему усмотрению, можно только реагировать. С откупоривания пивной бочки начинается демонстрация того, насколько отлаженно функционирует оборудование.

Продажа продуктов в каждой точке общепита должна быть под постоянным контролем, с тем чтобы имелась возможность своевременно заботиться о довозе.

При снабжении точек общепита товарами следует учитывать, чтобы их транспортировка соответствовала предписаниям. Недопустимо, например, нарушение режима непрерывного охлаждения.

Вплоть до окончания мероприятия важно проверять и сопоставлять запасы отдельных точек общепита. Прежде чем затребовать от поставщиков новых партий того или иного товара, необходимо распределить между палатками и ларьками имеющиеся остатки.

На время проведения мероприятия следует избегать посменной работы, поскольку от смены к смене теряется слишком много информации. Плюс к этому постоянная команда осознает больше ответственности за деятельность точки общепита, нежели команда, которая сменяется. Во избежание перегрузки персонала целесообразно предусматривать планом дополнительно одного сотрудника, чтобы остальные благодаря этому работали с перерывами.

Отлаженное свертывание торговли по меньшей мере столь же важно, как и установление точки общепита. Все оставшиеся нераспроданными товары подлежат доставке на центральный склад. Оборудование тоже следует либо отправить на склад, либо надежно упаковать и запечатать. Нельзя упускать из виду такие, например, вещи, как ящики с напитками. Поскольку именно в конце мероприятия возникает опасность значительных потерь. Списки остатков оказываются здесь весьма полезными.

8.9.6. Последствие

Торговые палатки демонтируются; об обнаруженных повреждениях следует сообщать. Оставшиеся нераспроданными товары, согласно предварительной договоренности, должны быть возвращены поставщикам. Для товаров, возврату не подлежащих, нужно найти подходящих покупателей. В случае физкультурного праздника это была местная столовая, предоставившая, кстати, организаторам общепита в распоряжение собственное оснащение.

8.9.7. Подведение итогов

Подведение итогов *event*-мероприятия такого масштаба растягивается на многие месяцы. Производится сопоставление затрат и поступлений. Кроме всего прочего, составляется документация, которая сыграет роль подстраховки и источника важной информации для следующего физкультурного праздника. Для организатора общественного питания проект считается завершенным с момента проведения им взаиморасчетов с организатором мероприятия.

8.10. Вечеринка

Домашняя вечеринка запросто планируется в собственных четырех стенах. Однако, если с помощью устроенного мероприятия организация намерена обратиться к молодым людям или же пополнить корпоративную кассу некой денежной суммой, такой вечер, естественно, требует большего.

Возможность обращения к отдельным людям, воздействуя на их эмоциональный настрой, обсуждалась нами в разделе об основах. В настоящее время такая техника используется предприятиями, общинами, партиями и обществами при обращении к молодежи. В зависимости от поставленных целей (привлечение новых со-

трудников или клиентов, предупреждение насильственных действий, побуждение к осознанному отношению к окружающему миру) необходимо учитывать соответствующие форме и содержанию вечера, программным пунктам и логистике общие условия.

Приведенные ниже разработки отражают планирование и организацию своеобразного «вечера на морском берегу». Опыт проведения данного *event*-мероприятия может служить образцом для многих видов вечеров и вечеринок, неважно, какую они имеют природу — приватную, коммерческую или политическую.

8.10.1. Инициирование

Как уже пояснялось ранее, объединения часто используют возможность пополнить свою кассу при помощи проведения рок-мероприятия с выступлением известной группы. Потому-то и предложений такого рода концертов достаточно много. Данным мероприятиям очень трудно выделиться на общем фоне аналогичных. Поэтому члены молодежного хора искали нечто особенное. Сбор всех членов с проведением мозгового штурма принес зажигательную идею — устроить «пляжную вечеринку».

Преследовались следующие цели.

- Мотивация членов. Совместными усилиями сверх всех уже освоенных и привычных действий осуществить нечто совершенно особенное (доставить команде удовольствие и обрести престиж).
- Привлечение новых членов (с воздействием на подсознание). Формируется впечатление: «это еще и удовольствие доставляет!».
- Экономический успех для финансирования текущих расходов.

Ключевые моменты мероприятия утверждаются в примерной концепции:

- мероприятие в форме вечеринки;
- место проведения: обширный машинный зал, рассчитанный на 1300 человек;
- тонны песка, бассейн, коктейль, жара, «плеск воды», подobaющие декорации, соответствующие выступления.

На основе примерной концепции осуществляется планирование затрат и поступлений. Табл. 8.3 отражает некоторые существенные позиции и их финансовые показатели.

Таблица 8.3. Финансовые показатели вечера, организуемого примерно на 1000 человек

Поступления:	
Вход	6000 евро
Спонсирование	2000 евро
Продажа еды и напитков (нетто)	4000 евро
Затраты:	
Аренда зала, оснащения	1000 евро
Рекламные средства, входные билеты	2500 евро
Декорации	1000 евро
Разрешения, страхование, GEMA	500 евро
Свет и звук (включая DJ)	2000 евро
Танцплощадка	1500 евро
Служба безопасности	1000 евро

Инициирование вечера каждый раз осуществляется силами правления за неполный год до его проведения.

8.10.2. Старт

Проектная команда на первых порах состоит из членов правления.

Первый пункт плана — определение сроков. Необходимо обеспечить наличие машинного зала. Далее нужно позаботиться о том, чтобы число конкурентных мероприятий (мероприятий для лиц в возрасте от 16 до 40 лет) в данном районе и его ближайших окрестностях было незначительным. Таким образом создаются предпосылки для перехода к подготовительной фазе.

8.10.3. Подготовка

Подготовительная фаза стартует приблизительно за шесть месяцев до начала *event*-мероприятия. Необходимо своевременно составить проект спонсирования и найти спонсоров. Возможно,

свои услуги захотят предложить спортивные магазины и фитнес-клубы, для которых стиль Beach особенно актуален. В качестве спонсирующих партнеров могут выступить и поставщики, например, напитков. Поскольку «пляжная вечеринка» является мероприятием местного масштаба, потенциальные спонсоры могут обнаружиться именно в ближайшем окружении.

Следующий пункт, подлежащий исполнению уже за несколько месяцев до проведения вечеринки, состоит в ангажировании танцевальных ансамблей (например, исполнителей в стиле самба), призванных позаботиться о поддержании на достаточно высоком уровне всеобщего настроения.

8.10.3.1. Распределение задач

После определения ключевых моментов *event*-мероприятия переходят к их детальной проработке. Она начинается за три месяца до проведения. Проектная команда расширяется за счет принятия в нее членов объединения, которые определяют различные зоны компетенции и участки задач и поручают ответственность конкретным исполнителям.

На проводимых командой различных собраниях все участники могут высказывать свои мнения и активно вносить предложения.

8.10.3.2. Планирование *event*

Ниже приводятся отдельные области планирования:

- разработка рекламной концепции (6 объявлений в газете, 300 плакатов, 7000 флаеров, охват рекламными материалами местности в радиусе 30 км, Интернет);
- проведение рекламных мероприятий: распространение плакатов и флаеров (собственными силами членов объединения);
- дополнительный информационный бюллетень в Интернет (www.waikiki-beach-party.de);
- планирование бюджета, расчеты;
- планирование и проведение предварительной продажи билетов;
- получение разрешения на продажу в разлив алкогольных напитков и на сокращение времени запрета на них;
- оформление комплексных заказов на еду;
- заказ напитков (продажа собственными силами);

- организация обеспечения свето- и звукотехникой;
- обеспечение присутствия DJ;
- определение хода мероприятия;
- составление рабочего плана для фаз пуска, действия (*event*) и последствий;
- заключение договора страхования об ответственности за причинение вреда;
- установление контакта с пожарной командой и службой спасения.

Планирование логистики для вечеринки, в противоположность описанному выше мероприятию (в городском зале торжеств), стоит очень дорого и концентрируется на следующих пунктах:

- приобретение, размещение и установка прилавок, барных стоек, сцены и раздевалки для артистов;
- обеспечение подачи воды и электроэнергии;
- установка санитарного оборудования (мобильные туалеты);
- поставка и распределение по залу 100 тонн песка;
- декорации (на такого рода мероприятии имеют очень большое значение: бетонные стены «облачаются» в желтую материю, расставляются пальмы в кадках и т. д.);
- поставка напитков;
- отопление зала.

С ангажированием различных танцевальных ансамблей или с начала предварительной продажи билетов отказ от проведения мероприятия может дорого обойтись организатору.

Договора на напитки, зал и музыку могут заключаться на относительно короткий срок, и их аннулирование не сопряжено с большими финансовыми издержками, поскольку для этих пунктов привлекаются лица из круга знакомых членов объединения.

8.10.4. Пуск

За неделю до начала машинный зал полностью освобождают.

Основные задачи охватывают:

- организацию логистики;
- установку декораций;
- поставку напитков и оснащения для их разлива;
- установку свето- и звукотехники;
- контроль безопасности.

8.10.5. Event

С вхождением в жарко натопленный, полностью декорированный и ярко освещенный огромный зал для посетителей начинается вечер чувственных переживаний и впечатлений а-ля Гавайи. Песок под ногами, коктейль-бар, множество небольших бассейнов с теплой морской водой и звуками прибоя превращают машинный зал в оазис отдохновения и расслабления с получением огромного удовольствия и отменного настроения. Диджей усиленно «зажигает» посетителей.

С 21.00 вниманию присутствующих время от времени предлагают различные программные номера, например, оригинальное выступление бразильской танцевальной группы, исполняющей самбу. Мероприятие заканчивается в 3.00.

8.10.6. Последействие

В последующие дни весь комплекс декораций демонтируется и убирается.

8.10.7. Подведение итогов

Последействие и подведение итогов осуществляются в рамках праздника для сотрудников и помощников с демонстрацией слайдов.

8.11. Палаточный лагерь

Понятие *палаточный лагерь* характеризует широкий диапазон различных *event*-мероприятий. Спектр охватывает:

- тренинг на свежем воздухе для менеджеров;
- действия по формированию команды в рамках проекта или организации рабочих направлений;
- мероприятия с «приключениями» в качестве стимула;
- летний палаточный лагерь для молодежи.

Существенные признаки и цели такого рода мероприятий схожи:

- проведение на лоне природы;
- никаких высоких достижений, постановка командой собственных целей;
- более близкое знакомство участников друг с другом и на этой основе формирование команды, усиление ощущения сопричастности;

- личностный рост участников, обретение веры в себя и доверия к другим, развитие навыков коммуникации;
- усиление мотивации;
- романтика, приключения;
- повышение уровня знаний и профессиональной квалификации, успешное обучение; педагогика, основанная на переживании событий, приключений;
- сближающие воспоминания о совместно проведенных удивительных днях.

В летнем лагере для молодежи на передний план выносятся продуманная организация досугового времени, приключения и удовольствия. Деловая сторона включает еще следующие пункты:

- совместная проработка стратегий решения прежде казавшихся неразрешимыми проблем методом экспериментального обучения;
- развитие в себе умения воспринимать наступающие изменения не как угрозу, но как вызов;
- перенесение новых позитивных навыков в рабочие будни.

Независимо от того, намерено ли предприятие таким образом усовершенствовать командную работу руководящего звена или молодежная организация горит желанием представить некий особенный гвоздь программы, — критерии, общие условия и способы во всех случаях аналогичны. Ниже они представлены на примере лагеря отдыха для детей и подростков.

8.11.1. Инициирование

Иницируется десятидневный летний палаточный лагерь для молодежного отделения общества (в нашем примере — Молодежного Красного Креста). С годами данный лагерь развился из места отдыха «только для своих» в турбазу для всех заинтересованных детей и подростков в возрасте от восьми до четырнадцати лет. В общей сложности участниками каждый раз становятся около 100 детей и подростков. Сопровождение и обслуживание проводятся на общественных началах, во-первых, членами общества и, во-вторых, добровольцами, готовыми вместе с участниками пережить незабываемые приключения, получить массу удовольствий и разделить командный настрой на лоне живописной природы. Обеспечение участников питанием осуществляется через открытую складскую площадку.

Каждый выезд в лагерь инициируется заранее за девять месяцев силами руководства лагеря.

8.11.2. Старт

В команду проекта входит весь состав постоянной бригады обслуживания и сопровождения. Руководители проекта (руководство лагеря) выбираются самой командой (при согласовании с правлением).

8.11.2.1. Планирование

Важнейшими пунктами плана на начальном этапе являются:

- Составление календарного плана-графика: выбор времени в период летних каникул (проверить, чтобы место для лагерной стоянки было свободным!).
- Выяснение, кто будет принимать участие в качестве сопровождающих.
- Планирование тренировочного уик-энда для сопровождающих.
- Расчеты затрат.

8.11.3. Подготовка

Стартом подготовительной фазы является тренировочный уик-энд. Здесь во всех подробностях и в полном объеме планируется размещение лагеря. Плюс к этому такая разминка способствует сплоченности команды взрослых.

В примерном предварительном планировании распределяются зоны компетенции: логистика, питание, программа. Учитывается имеющийся у сопровождающих опыт в каждой из данных областей. На этой основе далее осуществляется уже детальное планирование, где распределение участков задач еще более углубляется.

Детальное планирование данного *event*-мероприятия содержит следующие пункты.

- Программа: установление распорядка дня и подготовка отдельных игр.
- Информирование всех сопровождающих относительно их обязанностей по надзору, возможных опасностей, образа действий в сырую погоду, гигиены и т. д.
- Логистика: организация установки палаток, технического оснащения.

- Питание: составление плана обеспечения продовольствием и списка закупок.
- Выступление в местной прессе.
- Составление и рассылка писем.
- Расчеты затрат.
- Договоренность с лесничеством по поводу дров для лагерного костра.

После рассылки писем с уведомлением о вручении участникам наступает момент, начиная с которого выезд в лагерь уже едва ли может быть отменен.

8.11.4. Пуск

За неделю до отъезда приступают к приведению в порядок и подготовке необходимого снаряжения. Далее осуществляется:

- погрузка всего снаряжения;
- транспортировка к месту лагерной стоянки;
- возведение палаточного городка и обустройство палаток.

8.11.5. Event

Все участники вместе приезжают на велосипедах. На месте сбора происходит официальное открытие лагеря. С этого момента сопровождающие берут на себя ответственность за детей и подростков.

Четко определенные составные части программы представляют: различные игры (например, олимпиада), кружок «Умелые руки», семинарские занятия, экскурсии, лагерный костер, ночной поход, ежедневный выпуск лагерной газеты со всеми новостями лагерной жизни, родительский день, дни проведения мероприятий... и обратное путешествие вновь на велосипедах.

8.11.6. Последствие

В день отъезда домой лагерь полностью разбирается (12 спальных и 8 хозяйственных палаток площадью от 20 до 50 кв. м каждая). Лагерное снаряжение приводится в порядок и в последующие дни вывозится.

Перед самым отъездом каждый участник получает возможность заполнить опросный лист, оценивая отдых в целом и выделяя отдельные пункты программы.

8.11.7. Подведение итогов

Сопровождающие собираются спустя несколько недель после закрытия лагеря, чтобы осознанно оглянуться назад: провести анализ опросных листов, рефлексия, критику маневров.

Поздней осенью для всех участников организуется вечер встречи с показом слайдов, кофе и пирожными.

8.12. Турне

Музыкальное турне с выступлениями под открытым небом на больших стадионах с количеством зрителей вплоть до 100 000 человек на одном концерте может рассматриваться как прототип грандиозного *event*. Цели всех задействованных в столь обширном ряду мероприятий могут быть абсолютно различными: исполнитель, устроитель мероприятия и организатор общепита стремятся, прежде всего, заработать деньги. Исполнитель может также иметь побочную цель продажи последнего CD. Спонсирующий партнер или медиапартнер намерены позитивно развить имидж своей продукции или предприятия. Власти городов, в которых проводятся мероприятия, хотят разнообразить свою культурную программу.

В качестве примера турне будет рассмотрено спонсируемое премиум-брендом BECK'S турне Мариуса Мюллера-Вестернхагена в 1999 г. Этот пример должен/может предоставить в нужный момент требуемую подстраховку при постановке многих вопросов вокруг темы *event*-маркетинга.

Столь грандиозное турне музыканта состоит из *event* в целом, а также из отдельных *event*-мероприятий (концертов в разных городах), так что планирование осуществляется в две ступени:

- общее планирование турне;
- *event*-планирование отдельных концертов.

8.12.1. Инициирование

Рынок пива в Германии характеризуется снижением потребления на душу населения вопреки значительному росту рекламных затрат. Через поток коммуникации становится все труднее и дороже эффективно привлекать клиентов классическими средствами. Спонсирование музыкантов как инструмент *event*-маркетинга может помочь по-новому и дифференцированно обратиться к значимым целевым группам.

8.12.1.1. Постановка целей

Бренд BECK'S должен вызвать позитивные переживания в эмоциональной среде концерта под открытым небом.

С использованием продажи в разлив пива BECK'S на концертах должны достигаться контакты с уже имеющимися и новыми потребителями продукции. Такие контакты требуют высокого уровня обслуживания и высокого качества продукта, а это значит, что пиво BECK'S должно быть достаточно охлажденным и разливаться из фирменного (с изображением торговой марки) оборудования в фирменные стаканы (прозрачные пластмассовые, для многоразового использования, с изображением торговой марки и логотипа турне). Продажа в разлив пива BECK'S плюс к этому должна осуществляться также посредством мобильных разливных устройств в виде рюкзака, т. е. нововведения с высокой ориентированностью на персональное оказание услуг.

На концертах должны распространяться и необходимые рекламные подарки от фирмы BECK'S, которые посетители привезут в итоге домой.

В рамках турне компания BECK'S должна обратиться к своей целевой группе посредством интегрированной коммуникации с классической рекламой и акциями POS (point of sale — точки сбыта) в торговле и общественном питании.

Спонсирование должно сопровождаться PR-мерами и реализацией программы привлечения клиентов.

8.12.1.2. Концепция

Турне планировалось провести в мае—июне 1999 г., при этом предполагалось дать восемь концертов на семи футбольных полях и на ипподроме в Гамбурге с количеством зрителей каждый раз от 50 000 до 100 000 человек, т. е. в общей сложности охватить около 550 000 зрителей. В конечном итоге было дано 11 концертов, на которые пришли 700 000 посетителей.

Рекламная компания турне осуществлялась силами Beck & Co под девизом «BECK'S представляет Westernhagen LIVE 1999» и включала телевизионный рекламный ролик (30 секунд), рекламное радиосообщение и кампанию в печати.

Одной из тем кампании был рекламный розыгрыш в лотерею личной встречи с г-ном Вестернхагеном. Мощный рекламный прес-

синг осуществлялся в сотрудничестве с SATI, VIVA, частными радиостанциями и цветными газетами.

Спонсирование сопровождалось продвижением продукции в масштабах национальной торговли, а также продвижением в рамках регионального общепита. В рамках промоакций в универмагах, супермаркетах и других местах торговли разыгрывались CD Мариуса Вестернхагена, а главным выигрышем лотереи объявлялась личная встреча с музыкантом.

Клиенты пивоваренной компании Beck & Co, а также гости, представляющие сферы политики, экономики, культуры и науки, приглашались на концерт от имени Beck & Co и SATI. Приглашения включали места на VIP-трибуне, вечеринку до и после концерта в шатре для VIP-гостей, включая ресторанное обслуживание по полной программе.

Спонсирование было интегрировано в базовую веб-страницу BECK'S.

В числе прочих PR-мероприятий состоялся осмотр г-ном Вестернхагеном пивоваренной компании в сопровождении представитель прессы.

Заявление о себе бренда BECK'S на концертах должно было взять верх не массовостью (дабы не повлечь за собой негативных впечатлений у посетителей), но креативностью и качеством. Для этой цели предназначался фейерверк после концерта и миниатюрные мигающие лампочки BECK'S в качестве сувениров.

8.12.1.3. Инициирование и принятие решения

Основой для принятия решения в пользу спонсирования компанией Beck & Co наряду с переговорами с самим г-ном Вестернхагеном послужило предложение о спонсировании, поступившее от менеджмента г-на Вестернхагена, а также расчеты связанных с этим непосредственных расходов и ожидаемой прибыли. Кроме того, важны были расчеты дополнительных затрат, с тем чтобы использовать спонсирование с максимальным эффектом (приглашения клиентов, подарки и т. д.). Следующим решающим фактором было достижение высокого качественного уровня прежде всего в продаже пива в разлив в месте проведения концерта.

На основе анализа, осуществленного профессионалами в области маркетинга, сбыта и PR, менеджмент компании Beck & Co

примерно за год до старта турне принял решение о спонсировании и наметил цели, сроки и бюджет.

Договор о спонсировании был подписан. В этой связи очень важным оказалось разъяснение вопросов ответственности и страхования. (Что случится, если турне в срочном порядке будет отменено? Кто возьмет на себя уже возникшие затраты и т. д.?)

8.12.2. Начало планирования турне

Проектная команда включает специалистов в области сбыта, маркетинга и PR. Руководство проекта берет на себя менеджер по маркетингу. Компетентность распределяется в соответствии с основными задачами, ориентированными на маркетинг (коммуникация, PR-акции, приглашение клиентов), сбыт (продажа пива в разлив, VIP-кейтеринг).

8.12.2.1. Концепция

Элементы, составляющие понятие «концепция», упорядочивались в зоны ответственности и приурочивались к конкретным срокам. Были разработаны следующие основные пункты.

- Определение слогана и ключевого образа, или логотипа, для спонсирования турне и их согласование с г-ном Вестернхагеном.
- Рекламные ролики на ТВ и радио, кампания в печати.
- Производство сувенирной продукции (CD, футболки, бейсболки и т. д.) для продажи и в качестве подарков для VIP-гостей.
- Производство миниатюрных настольных лампочек для использования в качестве призов, разыгрываемых в лотерею на концерте.
- Разработка интернет-рекламы.
- Разработка критериев для приглашений (кого следует пригласить?) от имени подразделений сбыта, маркетинга, PR и руководства предприятия (например, это могут быть: клиенты; деловые партнеры; авторитеты, формирующие общественное мнение, из области политики, экономики, культуры; представители прессы; популярные «звезды» и т. д.).
- Разработка VIP-приглашений и их исполнение; подготовка VIP-подарков.
- Выбор и разработка оформления шатра для VIP-гостей.
- Выбор ресторанного обслуживания для VIP-шатра, а также кейтеринга для VIP-трибуны.

- Представление бренда на концерте (фейерверк, гигантские бутылки, баннеры, флаги, униформа BECK'S для обслуживающего персонала (кейтеринг и т. д.).
- Производство и пуск в оборот пивных стаканов BECK'S / Westernhagen совместно с обслуживающей организацией.
- Получение прав на продажу пива в разлив на стадионах.
- Сотрудничество с организатором общественного питания в обслуживании посетителей концерта.
- Сотрудничество с оптовыми продавцами напитков в обслуживании установок для разлива бочкового и продажи бутылочного пива BECK'S в зонах для обычных посетителей и VIP-гостей.
- Планирование логистики (для разливных устройств, VIP-шатра, товаров мерчендайзинга, рекламных материалов и т. д.), включая, по мере необходимости, получение требуемых разрешений, согласование планов с логистикой производства (сцена, музыкальные и звуковые установки г-на Вестернхагена).
- Планирование персонала: подключение собственных сотрудников, привлечение агентств для сотрудничества в представлении бренда, ресторанном обслуживании VIP-гостей, управлении VIP-шатром, VIP-хостессами, транспортировке и регулировании разливного оборудования, организации выступления ансамбля в VIP-шатре и т. д.
- Договорные обязательства перед артистами, партнерами, обслуживающими фирмами и т. д.
- Прочие действия: обязательства перед ансамблем г-на Вестернхагена и перед собственным производственным объединением, организация совместного праздника, планирование заключительного торжества для всех участников и т. д.
- Планирование бюджета, контроллинг.

8.12.2.2. Разъяснение вопросов страхования и ответственности

Значимыми могут быть, например:

- отмена турне;
- причинение телесных повреждений;
- причинение материального ущерба.

8.12.2.3. Подробное планирование

Распределение задач осуществляется посредством определения и упорядочения различных сфер компетенции. Затем принимаются меры по совместной разработке решений в команде проек-

та или на уровне руководства проектом и последующей реализации этих решений.

- Планирование разливного оборудования (количество и вид установок).
- Планирование товара (пиво BECK'S в бочках и бутылках) для посетителей концерта и VIP-гостей. Логистика режима охлаждения.
- Планирование рекламных материалов.
- Выпуск стаканов BECK'S.
- Подготовка к использованию мобильных разливных устройств в форме рюкзака от фирмы BECK'S.
- Логистика для обслуживающей команды BECK'S (т. е. для сотрудников пивоваренной компании, сопровождающих реализацию на месте), включая транспорт, пригодный для поездок в ночное время (спальные автобусы), ночлег, обеспечение питанием, гигиенические условия и т. д.
- Планирование логистики, включая получение специальных разрешений для грузовых автомобилей (на проезд в конце недели и др.), автостоянку в месте проведения концерта и т. п.
- Монтаж, декорации, демонтаж, транспортировка VIP-шатра, а также установка техники и декораций для VIP-ансамбля, санитарно-техническое оборудование, обустройство и обозначение табличками мест на автостоянке и зрительских мест для VIP-персон.
- Планирование VIP-приглашений для клиентов, гостей, представляющих сферы политики, культуры и т. д. (согласование с предприятием Beck & Co), включая содержание приглашений (пригласительные открытки, обратная связь, CD с приветственной речью г-на Вестернхагена, пропуска, информация о концерте, схема проезда и т. д.).
- Проведение POS-акций (продвижение продукции, выбор мест для торговли в розницу (универмаги, супермаркеты), реализация, розыгрыши лотерей с определением победителей и раздачей призов, приглашения на концерты для победителей и т. д.).
- Обслуживание победителей акций по продвижению в торговле во время их встречи с г-ном Вестернхагеном.
- Измерение уровня удовлетворенности посетителей и спонсора при помощи проведения опроса на самом концерте и телефонного опроса в течение последующих четырех недель.
- Документирование осуществленных действий силами команды видеосъемки.

8.12.2.4. Точка невозвращения

Данная веха, как правило, достигается с подписанием договора о спонсировании. Вслед за этим сотрудничество представляется общественности на пресс-конференции. Последующий отказ от сотрудничества чреват серьезным ущербом для имиджа. Правда, в договоре могут предусматриваться определенные условия, допускающие отказ (турне отменено, связанные договорными обязательствами службы не соблюли условия и т. д.).

8.12.3. Проведение отдельного концерта

8.12.3.1. Действия

После планирования и начала турне каждый концерт сам по себе является значительным действием.

- Погрузка составных элементов (оборудование, товары, рекламные средства и т. д.) силами пивоваренной компании Beck & Co либо агентств и сервисных служб.
- Транспортировка к территории проведения мероприятия.
- Монтаж и декорирование VIP-шатра (включая установку кондиционеров), подготовка подарков для VIP-гостей, организация для них ресторанного обслуживания.
- Монтаж разливного оборудования в зоне для посетителей, а также заправка разливного оборудования бочковым пивом при соблюдении его непрерывного охлаждения, т. е. подача пива из холодильных установок, которые были доставлены к месту действия прямо из пивоваренной компании.
- Оснащение прилавков с оборудованием для разлива стаканами, прејскурантами и т. д.
- Обучение персонала фирмы — организатора общепита — пользованию техникой для разлива с обеспечением необходимого качества.
- Информационное мероприятие, включая обход места проведения, для всех присутствующих от пивоваренной компании Beck & Co (где что находится; на какие вопросы клиентов что отвечать, и т. д.).
- Заблаговременная подготовка сувенирных мини-лампочек для посетителей командой распространителей в зоне входа.
- Заблаговременная подготовка фейерверка.
- Монтаж рекламных изображений бренда на территории проведения концерта (флаги, баннеры, гигантские бутылки и т. д.).

- Заблаговременная подготовка и снабжение VIP-автостоянки указателями, включая схему подъездных путей; снабжение указателями VIP-трибуны, включая отдельный вход для VIP-персон.
- Контроль безопасности (освещение тротуаров в ночное время и т. д.).
- Контроль действий (соблюдение необходимой температуры пива в обычной зрительской и VIP-зоне), указатели для VIP-гостей и т. д.

8.12.3.2. Открытая дверь

С открытием дверей для зрителей и VIP-гостей начинается «горячая» фаза *event*-мероприятия. Ошибки, допущенные при планировании, поправить уже больше невозможно. В этой фазе осуществляются:

- Распространение в зоне входа сувенирных мини-лампочек среди посетителей концерта.
- Начало продажи в разлив пива BECK'S посетителям концерта.
- Обслуживание VIP-гостей при входе в VIP-шатер хостессами или представителями пивоваренной компании Beck & Co.
- Сопровождение сотрудниками службы безопасности VIP-гостей к их местам на автостоянке и в VIP-трибуне.

8.12.4. Event

После символического и фактического открытия дверей *event* проходит через различные фазы:

- В VIP-шатре Beck & Co начинается вечеринка перед концертом.
- Приглашенные VIP-гости (клиенты и т. д.) обслуживаются едой и напитками под легкую музыку. Дать им возможность настроиться на *event*, людей посмотреть и себя показать, познакомиться, побеседовать с другими гостями и т. д. — таковы цели данной фазы.
- Услуги в VIP-шатре предоставляются каждому персонально.
- Обслуживание в VIP-шатре начинается с предложения охлажденных напитков за столом с легкими закусками.
- На заднем плане играет ансамбль музыкантов, его выступление транслируется посредством монитора для основных зрительских групп.
- За 30 минут до начала концерта VIP-гости сопровождаются к их зрительским местам.

- Далее стартует кульминационный момент всей программы — собственно концерт Мариуса Вестернхагена.
- На протяжении всего времени между моментом «открытая дверь» и окончанием концерта осуществляется контроль разливного оборудования на гарантированное предложение посетителям охлажденного пива.
- VIP-гости обслуживаются пивом во время концерта на своих местах силами сотрудников с мобильными разливными устройствами в виде рюкзаков.
- После концерта начинается фейерверк.
- Далее VIP-гости вновь сопровождаются в VIP-шатер.
- Легкая музыка, исполняемая ансамблем, оживляет обстановку, начинаются танцы, создается особый настрой.
- Еда и напитки в изобилии предлагаются VIP-гостям официантами либо выставляются на заранее подготовленный стол-буфет.
- Клиенты общаются между собой, используют возможность на людей посмотреть, себя показать.
- Проводятся интервью с выдающимися людьми.
- К гостям присоединяется сам г-н Вестернхаген, возможно, именно его ансамбль выступает в VIP-шатре.
- Команда продвижения вносит в программу все новые номера, гостей фотографируют и угощают дорогими сигаретами.
- Мероприятие в VIP-шатре является *open-end*, это означает, что гости сами решают, сколь долго продлится вечеринка.
- Покидающим шатер гостям вручаются подарки (подарочные пакеты с CD, бейсболками и т. д.).
- Организуется подача такси.

8.12.5. Последействие

Последействие начинается после того, как массовые посетители покинут стадион или VIP-гости — шатер. Поскольку концерты следует один за другим, повторяются только фазы пуска, открытой двери, *event* и последействия.

8.12.5.1. Демонтаж

В процессе демонтажа в ночь после концерта предпринимаются следующие действия.

- Демонтаж техники для выступления ансамбля музыкантов в VIP-шатре (сцена, свет, звук).

- Демонтаж оборудования точек общепита, а также устранение остатков еды и напитков в VIP-шатре.
- Демонтаж VIP-шатра, включая инфраструктуру (электроагрегат, оборудование для подачи воды и т. д.).
- Передача товаров оптовым продавцам напитков (включая между оптовиками и организатором общепита).
- Передача стаканов сервисной службе (а также расчеты между сервисной службой и организатором общепита).
- Разборка и упаковка оборудования для разлива пива из зоны для массовых посетителей.

8.12.5.2. Транспортировка и монтаж

Чаще всего на следующий день осуществляют:

- транспортировку оборудования и персонала к месту проведения следующего концерта,
- новый монтаж для следующего концерта.

8.12.6. Подведение итогов турне в целом

Подведение итогов после заключительного концерта для различных участников выглядит по-разному. Для исполнителя и его ансамбля важны количественные показатели (проданные билеты и тем самым поступления), а также качественные ценности (критические отзывы о концертах в СМИ и пр.). Для организатора мероприятия и организатора общепита на переднем плане находятся экономические факторы. Однако и в этой сфере также оцениваются качественные критерии: насколько посетители оказались удовлетворены организацией как самого мероприятия, так и общественного питания, удалось ли избежать сбоев, сколько профессионально были организованы приезд и отъезд.

Для спонсоров BECK'S важно оценить достигнутый результат и сопоставить его с изначально намеченными целями.

8.12.6.1. Результат с точки зрения спонсора

Достигнутый результат конспективно может быть представлен следующим образом:

- СМИ: около 500 рекламных роликов по телевидению, 3600 рекламных радиосообщений, шесть объявлений в печатных изданиях.
- Около 45 000 прямых контактов, т. е. обращений по телефону посредством проводившегося в рамках медиакампании розыгрыша призов.

- Около 52 000 доступов в Интернет на веб-сайт BECK'S, страницу г-на Вестернхагена.
- Шесть победителей акции «Meet and greet» («Встреча и приветствие»).
- По одному фейерверку от BECK'S после каждого концерта.
- Около 700 000 распространенных сувенирных мини-лампочек BECK'S.
- Около 3000 VIP-гостей, а также 3000 распространенных среди них пакетов с подарками.
- Позитивные результаты опросов: уровень восприятия спонсирования был высок, совместимость спонсора и исполнителя была хорошей.
- В общей сложности на концертах было достигнуто количество зрителей чуть меньше 700 000, т. е. в среднем на каждом концерте присутствовало 63 000 человек — заметно больше, чем ожидалось изначально.
- О количестве осуществленных контактов свидетельствуют свыше миллиона распространенных фирменных стаканов (задействовано 40 полуприцепов с бочками непрерывно охлаждаемого пива, 170 тележек с разливыми устройствами, 1600 точек продажи пива в разлив, 600 мобильных продавцов с разливыми устройствами в виде рюкзаков).
- Акции торгового продвижения POS осуществлялись в 3000 крупных торговых центрах; в розыгрышах призов приняли участие около 30 000 человек.

8.12.6.2. Действия

Одновременно с оценкой результатов осуществлялись следующие действия:

- Проведение прощального вечера для всех участников и помощников.
- Итоговый подсчет затрат, его сопоставление с запланированными затратами.
- Итоговое обсуждение со всеми участниками вопросов о том, как долго полученные впечатления остаются для них актуальными и каким образом оптимизировать имеющиеся возможности.
- Сравнение поставленных изначально задач с полученными в итоге результатами.
- Документирование результатов (составление внутренних отчетов с анализом и обобщением данных, а также — для внешней демонстрации — предусмотренное видеодокументирование).

8.13. Заседание (съезд сторонников Agenda)

Event может проявиться и в том случае, если каждый присутствующий вносит в него что-то свое, а мероприятие, таким образом, охватывает не посетителей, а — в идеале — исключительно участников. Сплочение и повышение активности сотрудников, граждан или членов для фирм, коммун и обществ является делом крайне важным.

Регулярно проводимые заседания (начиная от родительских собраний, производственных совещаний на предприятиях — и вплоть до Европейского парламента) сталкиваются с двумя проблемами.

- Если их проведение связано со строгостью и напряженностью, участники чувствуют себя скованно и подавленно.
- Если же заседание проводится не в меру легкомысленно, оно занимает слишком много времени, которое участниками воспринимается как потраченное впустую.

Эффект в большинстве случаев соответствующий: участники либо отсутствуют вовсе, либо присутствуют лишь физически, занимаясь, однако, чем-то посторонним.

Когда из приглашенных является только ничтожно малая часть и из присутствующих лишь единицы проявляют активность, мероприятие попросту теряет смысл. Планирование должно, таким образом, преследовать две цели, причем обе достижимы исключительно благодаря *event*-характеру:

- Побудить приглашенных к явке, сделав им привлекательное предложение и пообещав поработать эффективно и продуктивно.
- Добившись активности участников, обеспечить позитивное проведение *event*-мероприятия и достижение эффективного результата.

Организация съезда сторонников Agenda осуществляется как типичная задача общественной некоммерческой деятельности.

Съезд призван побудить граждан к участию в рамках местной организации Agenda-21 и к дальнейшему развитию движения Agenda. Поскольку цель — достижение участия граждан, важным пунктом является повышение их активности. Поэтому следует сделать упор на то, чтобы каждый съезд сторонников Agenda становился событием неповторимым и ни с чем не сравнимым, с только ему присущими отличительными чертами. Это достижимо, на-

пример, с использованием «культурных включений» в виде театрального представления, однако здесь можно столкнуться с критикой со стороны участников: приглашенные граждане, а также члены правления, которые выделили собственное время на участие в съезде, ожидают серьезного, строгого и эффективного мероприятия.

8.13.1. Инициирование

Инициированием съезда сторонников Agenda занимается соответствующая группа (структурная команда), или оно происходит на самом съезде движения Agenda предыдущего созыва. Здесь же определяются главные задачи.

При постановке целей съезда следует сделать акцент на критериях, определенных во «Введении». Это зависит от того, сколько стоит в повестке дня предложений, решений или отчетов.

Инициирование должно установить примерные сроки, которые затем обсуждаются с важными участниками.

8.13.2. Старт

Командой проекта по организации съезда Agenda является так называемая структурная команда Agenda-процесса. Позже ее ряды пополняются ведущими из числа местных граждан.

Команда должна определить сроки на выбор, которые затем будут обсуждаться с важными участниками. Сроки ориентированы прежде всего на готовность помещения и организаторов и, в первую очередь, руководства правления. Сроки проведения съезда окончательно должны быть установлены и обнародованы как минимум за полгода до его начала.

8.13.3. Подготовка

Число участников должно быть проанализировано. В письменной форме приглашаются заинтересованные и задействованные граждане (около 200 человек), население информируется и приглашается через прессу. Приглашающей стороной выступает обер-бургомистр.

Поскольку целью является привлечение к участию, действующими лицами становятся все собравшиеся граждане и все должны быть вовлечены в обсуждение.

На общем фоне выделяются следующие лица:

- ведущие из местных жителей, задействованные в течение дня;
- руководство правления, в особенности обербургомистр;
- местный совет, представленный председателями фракций. Правление и местный совет выражают свою позицию по поводу новых предложений, касающихся деятельности Agenda;
- докладчики от групп Agenda, в особенности выдвигающие предложения.

Все, в ком есть насущная потребность, должны быть приглашены заблаговременно (согласно календарному плану-графику). Обращение через прессу к новым представляющим интерес лицам должно быть проведено самое раннее за неделю до съезда Agenda, поскольку в противном случае о сроке проведения быстро забудут.

Приблизительно за три месяца до съезда Agenda группа проекта выступает с обращением к Agenda-группам о внесении ими предложений к намеченному сроку. На основе этих многочисленных предложений решается вопрос о том, будут ли поставлены в повестку дня те или иные пункты (основы, обращения, обсуждения проектов). Тем самым устанавливается ход мероприятия (табл. 8.4). Вехи повестки дня отмечены десятиминутными перерывами. План-график проведения заседания может быть соблюден очень точно также благодаря подробному обсуждению с группами данных предложений. Предложения от групп сначала распространяются в копиях в качестве проектов, вынесенных на обсуждение. Заранее зарезервированное помещение осматривается, в нем устанавливаются стулья (кресла) для названных выше действующих лиц.

В зависимости от намеченного заранее числа участников (обычно 80 ± 30 человек) бюро Agenda заказывает еду (выпечку) и напитки (холодные).

Таблица 8.4. Повестка дня съезда Agenda и подготовка по плану

Время	Действие	Подготовка
17.00	Прибытие первых участников	Список участников, именные таблички
17.30	Информирование групп, биржа контактов	Развешивание на стенах постеров, выкладывание информационных материалов
18.00	Приветствие обербургомистра	

Время	Действие	Подготовка
18.05	Отчет бюро Agenda	Проектор
18.15	Отчет правления	Внесение проектов на обсуждение (каждый по отдельности); Указания ведущим
19.00	Представление новых групп	Присутствие групп
19.10	Предложения групп	Проекты предложений (в копиях)
19.50	Представление новой тематической области	Наличие карточек и доски для проведения голосования
19.55	Перерыв	Еда и напитки. Доска для подсчета голосов
20.10	Обсуждение	
20.50	Подведение итогов	Листки с записями и ящики для них
21.00	Окончание	

8.13.4. Пуск

В послеобеденное время силами структурной команды при содействии коменданта здания помещение подготавливается к заседанию съезда. Одновременно готовятся информационные материалы для публики и прессы.

8.13.5. Event

Первые участники прибывают за полчаса до начала и направляются к предусмотренной для информирования контакт-бирже. Участников приветствуют, их фамилии заносятся в списки, подписываются их именные таблички. Информацию они могут почерпнуть из развешенных постеров или разложенных на столах материалов. К официальному началу их приглашают в зал, и съезд Agenda с этого момента проходит согласно плану (см. выше):

- приветствие;
- начало;
- программные пункты;
- окончание;
- прощание с просьбой представить отчеты об участии.

8.13.6. Последействие

По окончании съезда собираются письменные отзывы об участии на заранее подготовленных листках (ящик для них устанавливается у выхода), а также изыскиваются прочие возможности для получения обратной связи (методы приводятся в примере «Доклад»). Демонтаж обстановки и приведение в порядок помещения осуществляются сразу же или на следующий день.

В непосредственной фазе последействия также создается и распространяется в прессе статья о проведенном мероприятии.

8.13.7. Подведение итогов

Отзывы участников оцениваются по содержанию и количеству. Обсуждение их в пределах структурной команды служит совершенствованию *event* и процесса. Протокол составляется и обсуждается в структурной команде, после чего подлежит распространению. Распространение осуществляется через сообщения в печати; опубликованные газетные статьи подшиваются в папку с документами.

По финансам перед правлением отчитывается бюро Agenda.

Выполнение постановлений съезда Agenda — процесс, который не только требует гораздо большего вложения сил, нежели планирование, но также и растягивается на длительное время, с тем чтобы на последующих съездах было о чем рапортовать.

Поскольку развитие движения Agenda планируется как процесс, каждый Agenda-*event* становится отправной точкой для проведения последующего съезда.

8.14. Доклад

Презентации являются частью повседневной работы менеджеров и инженеров. Правильное их построение требует не только профессионального владения материалом, но и обобщения данных о запросах клиентов и *event*.

В рамках одного *event*-мероприятия возникает все больше ситуаций, когда произносится вступительная или приветственная речь и тем самым передается информация. Приветственное слово или торжественный доклад являются частью *event* и сами по себе должны носить *event*-характер.

Если преподаватель или профессор на протяжении своей профессиональной карьеры отработал 10 000 и даже более отдельных

учебных часов и выступил более чем с 1000 докладов, можно ли исходя из этого ожидать, что каждый доклад или каждая лекция уже есть *event*? Да, на это по праву можно рассчитывать. Каждый присутствующий в аудитории, готовый потратить час времени на то, чтобы прослушать доклад или лекцию, вправе ожидать, что докладчик приложит все усилия, чтобы сделать из этого подлинное яркое событие. Здесь имеется в виду не «занимательная лекция» с элементами шоу, но солидное структурирование материала с характерными дополнительными преимуществами.

Также и фирма, оплачивающая выступление докладчика, ожидает соответствующего результата. Докладчик обязан четко уяснить для себя, что у него всегда имеется два клиента:

- слушатель;
- тот, кто выплачивает ему гонорар.

Приведенный ниже пример подходит для отдельных презентаций (доклад на профессиональную тему, торжественная речь, хвалебная речь) так же, как для отдельных лекций или занятий.

8.14.1. Инициирование

8.14.1.1. Выступление с инициативой

В соответствии с видом доклада содержание и постановка цели определяются в большей или меньшей степени подробно. Учебные планы обуславливают примерное содержание, однако возможны также выбор и углубленная подача представляющих интерес тематических областей. Необходимый материал не должен быть просто разбит на следующие друг за другом блоки (преподаватель заканчивает фразу, делает паузу и монотонно продолжает дальше), благодаря разумному распределению времени можно достичь осознанного единства в подаче материала и выстроить его увлекательно и даже захватывающе. Таким образом можно «потуже натянуть лук» мотивации и подтвердить теорию практикой.

8.14.1.2. Концепция

Важным лицом на выступлении является слушатель. На него должны ориентироваться методика, вспомогательные средства и уровень доклада. Поскольку аудитория никогда не бывает однородной, уровень доклада должен быть выстроен по нарастающей, так чтобы вначале все слушатели могли легко следить за ходом вы-

ступления, а в конце даже самые «продвинутые» извлекали для себя что-то новое. Искусство заключается в том, чтобы другим группам в аудитории при этом ни в коем случае не становилось скучно.

8.14.2. Старт

8.14.2.1. Постановка цели

Цели выступления могут быть определены следующими ключевыми характеристиками: *Movere—Docere—Delectare*.

- *Docere* (обучение) заключается в том, чтобы распространить информацию, знания и умения. Наряду с собственно донесением информации, фактов и данных докладчик стремится привить также понимание и сформировать представление.
- *Movere* (побуждение) сводится к доведению до сознания желаний и целей. Докладчик намерен на что-то подвигнуть своих слушателей и в этой связи прямо или косвенно обращаться к аудитории с призывами.
- *Delectare* (радость) заключается в том, чтобы пробудить в слушателе позитивные чувства, промотивировать его, произвести хорошее впечатление и внушить доверие. Здесь мы прежде всего имеем дело с *event*-характером.

Позитивно складывающиеся отношения между докладчиком и аудиторией повышают значимость содержания. Обучающая составляющая также не должна недооценивать данный аспект.

Исходя из такой постановки цели осуществляется позиционирование доклада в целевом треугольнике (рис. 8.2).



Рис. 8.2. Целевой треугольник различных выступлений

8.14.2.2. Планирование

При планировании доклада важно:

⇒ Уяснить для себя цели:

- собственные:
 - чего я намерен добиться;
 - для чего я выполняю свою работу;
- слушателя:
 - зачем он приходит;
 - чего он ожидает? Чем доклад может быть ему полезен;
- организатора:
 - почему он организует выступление;
 - почему он платит мне гонорар?

⇒ Определить содержание:

- что должно быть сообщено;
- что должно остаться в памяти слушателя;
- что слушатель должен усвоить;
- каждый раз следует дифференцированно подходить к содержанию доклада:
 - **нужно:** данное содержание необходимо донести таким образом, чтобы слушатель его понял и усвоил;
 - **должно:** данное содержание должно быть упомянуто, слушатель должен извлечь из него информацию;
 - **возможно:** данное содержание может быть донесено, если позволяют аудитория и время. Данное содержание не подлежит обязательному запоминанию слушателями.

⇒ Включить в план элементы активизации:

- обсуждение и (риторические) вопросы;
- упражнения и задания на сообразительность;
- маневры, ролевые игры;
- игры по плану, работа с группами;
- выступления слушателей.

8.14.2.3. Концепция

Оратор принципиально должен для себя уяснить, что он выступает с докладом. Это звучит банально, однако помогает избежать ошибок. Подготовка не исчерпывается ни легко читаемой рукописью (написанное не есть речь), ни собранием слайдов (это только одно из многих вспомогательных средств для визуализации).

Правильная иерархия такова.

1. Доклад (выступление одного человека, возможно пользоваться записями).
2. Контакт со зрителями (преподнесение себя, обращения, язык тела).
3. Средства поддержки, в особенности визуальные (демонстрация предметов, слайдов, мультимедийных изображений, иллюстраций; звуковое оформление).
4. Документирование (на бумаге; для слушателей, прессы и отсутствующих).

8.14.3. Подготовка

На основе заданных параметров доклад готовится по содержанию и форме таким образом, чтобы при намеченных общих условиях он мог быть прочитан в предусмотренное время и принести ожидаемые результаты.

8.14.3.1. *Ход подготовки*

Важны следующие шаги.

- ⇒ Выяснение ресурсов.
 - Зрители: Сколько? Какие?
 - Предусмотренное время: Когда? Как долго?
 - Помещение: Где? Какой площади?
 - Инфраструктура: Что именно? Какова?
- ⇒ Определение реальных целей.
 - По содержанию (нужно—должно—возможно).
 - Эффекты.
 - Критерии успеха.
- ⇒ Распределение предусмотренного времени.
 - План на одной странице (стандартный формат А4).
 - Перерывы на отдых длительностью около 5 минут.
- ⇒ Включение в план использования вспомогательных средств.
 - Доска для записей, таблицы, пленки, магнитные доски, стенд с общим планом доклада.
 - Наглядные материалы, опыты, игры, объекты для разъяснения.
 - Тезисы доклада для раздачи участникам.

⇒ **Формулировка.**

- Как можно более четкое и точное вступление:
 - приветствие (список приветствуемых лиц);
 - постановка цели;
 - предварительный план, обзор тем.
- Как можно более четкое и точное заключение:
 - обобщение;
 - выражение похвалы и благодарности;
 - продолжение и перспектива;
 - обращение к аудитории;
 - заключительная фраза.
- Составление текста доклада:
 - ключевые слова;
 - важные фразы.

⇒ **Репетиция выступления:**

- **Пробный доклад:**
 - тихо;
 - с использованием технических средств обучения;
 - с разметкой времени.
- **Пробный доклад перед аудиторией:**
 - с хронометражистом;
 - с наблюдателем за формой подачи материала, использованием вспомогательных средств и манерой держаться;
 - с наблюдателем за всем, что касается содержания и его доходчивости;
 - с итоговой конструктивной критикой.

8.14.3.2. Построение доклада

При построении доклада можно придерживаться следующей памятки:

AIDA:			
ATTENTION	— INTEREST	— DESIRE	— ACTION
[внимание]	[интерес]	[желание]	[действие]

Данные шаги, которые имеют четкое и конкретное значение в переговорах по продажам, переносятся в ситуацию с докладом. В соответствии с постановкой цели содержание каждого отдельного шага будет меняться.

- **A = attention** (внимание): привлечь внимание и послужить источником для позитивной внутренней установки (решающими являются первые минуты).
- **I = interest** (интерес): пробудить и поддерживать интерес, формировать личное отношение; начинать с наглядности.
- **D = desire** (желание): пробуждать желание, например, желание обладать представленным продуктом, решить данную проблему, понять заданное, осилить написанное, принять участие...
- **A = action** (действие): побудить к действию. Избавиться от поучительных призывов. Дать обобщенные оценки, которые останутся у слушателя в памяти и в дальнейшем будут влиять на его образ действий.

8.14.4. Пуск

Фаза пуска важна для ораторов, ибо она не только помогает им предупредить возможные ошибки, но и придает уверенности.

- Проверка мест:
 - для докладчика (трибуна для выступления, место для нахождения во время обсуждения; возможно, понадобится место в зале);
 - для слушателей;
 - для ведущего.
- Обзор зоны выступления и собственно докладчика.
- Условия освещения.
- Проверка средств и инструментов показа; приборов/электрорампочек/батареек.
- Успокоиться самому, подготовиться физически и морально.

8.14.5. Event

Доклад начинается с объявления ведущим оратора. Учитывая, что время лимитировано, следует держать часы перед собой, чтобы было удобно следить за циферблатом. (Многие докладчики имеют в запасе едва ли час, однако не знают даже, когда они начали.) Выступление выстраивается по следующим пунктам.

- **Приветствие:** вы должны быть тщательно подготовлены (проинформированы, кто из персонально приветствуемых лиц действительно присутствует).

- Старт: начало должно быть подготовлено слово в слово, однако может преподноситься в свободной форме.
- Вступление: слушателей важно захватить, обратиться к уже имеющимся у них опыту и ожиданиям. Самый интенсивный способ для этого — позволить каждому слушателю пояснить, чем он владеет и чего ожидает, в примерной форме простого перечисления или портфолио знаний/интересов либо теории / практики (рис. 8.3).

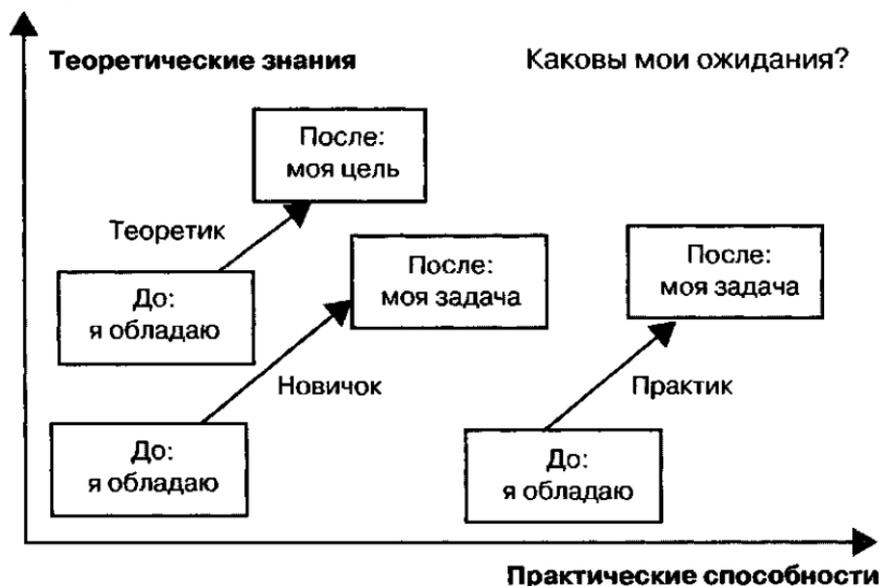


Рис. 8.3. Имеющаяся подготовка и ожидания

- Пункты программы: отдельные пункты как следствие деления текста или выделенные при помощи слайдов / ключевых слов. Следует обратить внимание на основные правила риторики и психологии.
- Концовка: заключение доклада прорабатывается особенно тщательно; обращение к слушателям (как минимум отклики на вопросы и реакция на аплодисменты).
- Прощание.

8.14.6. Последействие

После проведения доклада должен быть собран и вынесен весь инструментарий (приборы для письма, демонстрирующее оборудование, часы).

Оценка доклада возможна с использованием таких средств, как:

- непосредственный опрос, обсуждение;
- записки с ответами;
- настенный экран с изображением эмоциональных мимических реакций (улыбки, гримаски и т. п.) или знаков (+/—). На шкале отметок направление самой шкалы обозначено четко, поэтому рекомендуются символы (+ + +, + +, ..., —, — —);
- настенный экран или полосы на прищепках для построения шкалы удовлетворенности;
- опросные листы;
- настенный экран или доска для сопоставления «до/после» применительно к состоянию уровня знаний в определенных областях.

Также здесь можно работать с простой шкалой либо графиком в двух измерениях. Если участники вначале разместили свои данные в верхней части представленного портфолио, то в конце они могут прокомментировать новое состояние в двух координатах (рис. 8.4).

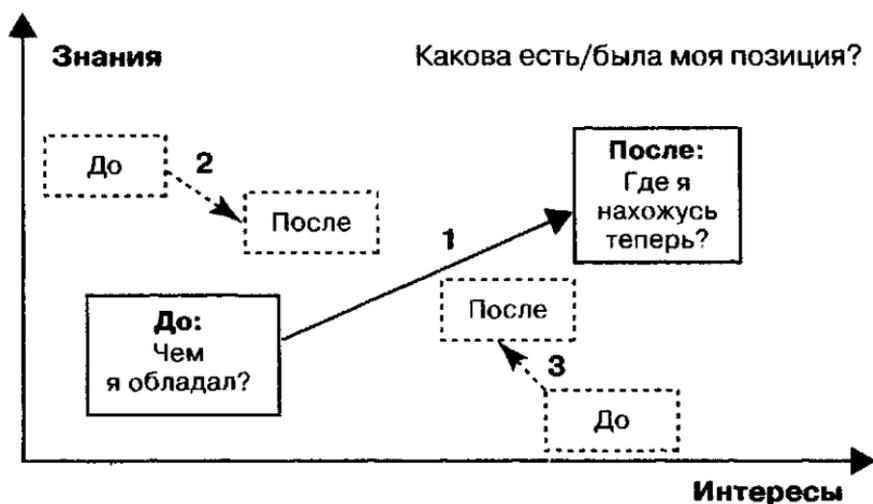


Рис. 8.4. Портфолио для оценки доклада

На данном отражении оценки (1) представлено наращивание знаний; это типичный случай, но также возможно (2), что участники переоценили свою подготовку и осознали имеющиеся у них пробелы, или слушатели полагают (3), что материал «отработан и помечен галочкой».

8.14.7. Подведение итогов

Подведение итогов доклада, обдумывание вопросов к нему и последующего обсуждения влечет за собой внесение изменений в рукопись и рождение новых идей.

К оценочным действиям относится также дальнейший контроль последующих успехов слушателей.

Научно-популярное издание

**Ульрих Хальцбаур
Эдвин Йеттингер
Бернхард Кнаузе
Ральф Мозер
Маркус Целлер**

EVENT - МЕНЕДЖМЕНТ

2-е издание, дополненное

Зав. редакцией *И. Федосова*
Ответственный редактор *Л. Амелёхин*
Редактор *А. Никитина*
Дизайн обложки *М. Левыкин*
Технический редактор *Н. Тростянская*
Компьютерная верстка *А. Захарова*
Корректор *Л. Никифорова*

ООО «Издательство «ЭКСМО»
127299, Москва, ул. Клары Цеткин, д. 18/5. Тел. 411-68-86, 956-39-21.
Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru

Оптовая торговля книгами «ЭКСМО» и товарами «ЭКСМО-книц»:
ООО «ТД «ЭКСМО». 142700, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное,
Белокаменное ш., д. 1, многоканальный тел. 411-50-74.
E-mail: reception@eksmo-sale.ru

Полный ассортимент книг издательства «ЭКСМО» для оптовых покупателей:

В Санкт-Петербурге: ООО СЗКО, пр-т Обуховской Обороны, д. 84Е.
Тел. (812) 365-46-03/04.

В Нижнем Новгороде: ООО ТД «ЭКСМО НН», ул. Маршала Воронова, д. 3.
Тел. (8312) 72-36-70.

В Казани: ООО «НКП Казань», ул. Фрезерная, д. 5. Тел. (8435) 70-40-45/46.

В Ростове-на-Дону: ООО «РДЦ-Ростов», пр. Стачки, 243А. Тел. (863) 220-19-34.

В Самаре: ООО «РДЦ-Самара», пр-т Кирова, д. 75/1, литера «Е». Тел. (846) 269-66-70.

В Екатеринбурге: ООО «РДЦ-Екатеринбург», ул. Прибалтийская, д. 24а.
Тел. (343) 378-49-45.

В Киеве: ООО ДЦ «ЭКСМО-Украина», ул. Луговая, д. 9. Тел./факс: (044) 537-35-52.

Во Львове: Торговое Представительство ООО ДЦ «ЭКСМО-Украина», ул. Бузкова, д. 2.
Тел./факс (032) 245-00-19.

Мелкооптовая торговля книгами «ЭКСМО» и товарами «ЭКСМО-книц»:
117192, Москва, Мичуринский пр-т, д. 12/1. Тел./факс: (495) 411-50-76.
127254, Москва, ул. Добролюбова, д. 2. Тел.: (495) 745-89-15, 780-58-34.
Информация по канцтоварам: www.eksmo-knnc.ru e-mail: knnc@eksmo-sale.ru

Полный ассортимент продукции издательства «ЭКСМО»:

В Москве в сети магазинов «Новый книжный»:

Центральный магазин — Москва, Сухареvская пл., 12. Тел. 937-85-81.
Волгоградский пр-т, д. 78, тел. 177-22-11; ул. Братиславская, д. 12, тел. 346-99-95.
Информация о магазинах «Новый книжный» по тел. 780-58-81.

В Санкт-Петербурге в сети магазинов «Буквоед»:

«Магазин на Невском», д. 13. Тел. (812) 310-22-44.

**По вопросам размещения рекламы в книгах издательства «ЭКСМО»
обращаться в рекламный отдел. Тел. 411-68-74.**

Подписано в печать 31.10.2006.
Формат 60x90 1/16. Гарнитура «Таймс». Печать офсетная.
Бумага тип. Усл. печ. л. 24.0.
Тираж 3000 экз. Заказ №4602599

Отпечатано на ОАО «Нижполиграф».
603006, Нижний Новгород, ул. Варварская, 32.