

Александр Шумович    Алексей Берлов

# СМЕШАТЬ

## НО НЕ ВЗБАЛТЫВАТЬ

Рецепты организации мероприятий



**Александр Вячеславович Шумович  
Алексей Берлов  
Смешать, но не  
взбалтывать: Рецепты  
организации мероприятий**

*Текст предоставлен правообладателем  
[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=6137624](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=6137624)  
Смешать, но не взбалтывать: Рецепты организации  
мероприятий / Александр Шумович, Алексей Берлов. – 2-е  
изд.: Альпина Паблишерз; Москва; 2011  
ISBN 978-5-9614-1563-6, 978-5-9614-2047-0*

### **Аннотация**

Деловая конференция, презентация нового продукта, день рождения, концерт любимой группы, Новый год в компании... Все эти мероприятия – самые яркие и памятные события нашей жизни. На них мы получаем незабываемые впечатления, новые знания, знакомимся с нужными людьми. Но мероприятия – это еще и отличный маркетинговый инструмент, способ познакомить потребителей с новыми продуктами и показать свой бренд с лучшей стороны.

Эта книга – отличный рецепт коктейля под названием «Совершенное мероприятие», составленный истинными профессионалами event-бизнеса. В ней предложена универсальная, описанная в деталях формула организации мероприятий, которые навсегда останутся в памяти Клиента, а значит, принесут вам не только радость, но и прибыль!

Книга предназначена как для новичков, так и для опытных профессионалов event-бизнеса, топ-менеджеров, маркетологов, менеджеров по управлению персоналом самых разных компаний.

# Содержание

|   |     |
|---|-----|
| От авторов  | 5   |
| К читателю  | 8   |
| Предисловие   | 11  |
| Глава 1   | 13  |
| Зачем нужны мероприятия, или Что такое «ощущение сказки»                | 13  |
| Зачем нужно ставить цель, или о том, почему истинные цели всегда скрыты | 43  |
| Классификация. Event-кулинария – часть 1                                | 48  |
| Форматы и жанры. Event-кулинария – часть 2                              | 54  |
| Аудитория, или о том, почему так важен фотограф                         | 62  |
| Страхи гостей, или Почему они все такие зажатые                         | 72  |
| Глава 2   | 82  |
| Концепция, или Почему все играют в «поиск сокровищ» и пиратов           | 82  |
| Мероприятие и бренд   | 94  |
| Сценарий, или Почему мы не можем оторваться от голливудских фильмов     | 96  |
| Конец ознакомительного фрагмента.                                       | 124 |

# **Александр Шумович, Алексей Берлов Смешать, но не взбалтывать: Рецепты организации мероприятий**

**От авторов**

В процессе написания этой книги мы стремились понять, почему одни мероприятия становятся успешными, а другие нет. Почему одни идеи и концепции работают, а другие оказываются фальшивыми и неубедительными. Мы не нашли готовых ответов ни у российских, ни у западных коллег, поэтому проводили свои исследования и делали свои выводы.

Организация мероприятий оказалась тонким искусством сочетания обязательных и необязательных элементов. Джеймс Бонд очень точно сформулировал свой заказ: «Водка с мартини, смешать, но не взбал-

тывать». Профессиональный бармен подтвердит, что разница между смешанным коктейлем и взболтанным – колоссальная.

Так же и с мероприятиями. Например, вы можете смело смешивать форматы, но крайне осторожно – аудитории. Одни и те же элементы в руках одного event-менеджера заиграют, а в руках другого вызовут скуку и раздражение гостей. Вам придется решать, как расставить акценты в мероприятии, чтобы сделать его чуть более деловым или чуть более эмоциональным. В таком случае значение будут иметь тончайшие нюансы, которые организаторы чувствуют кончиками пальцев.

В книге мы разберем основные составляющие (назовем их ингредиентами) мероприятий, рассмотрим законы и правила их сочетания, а также расскажем, когда эти правила можно нарушать и когда нет. Бармены-профессионалы постоянно повышают квалификацию, изобретают новые сложные комбинации и способы соединения ингредиентов, так же и event-менеджеры повышают профессионализм, изобретая свои собственные «рецепты» успешных мероприятий, определяя последовательность и продолжительность блоков мероприятий, находя новые подходы и решения организаторских задач.

В конце концов, все мы хотим, чтобы наша работа

была полезна людям. Эта книга поможет вам делать «правильные мероприятия» – те, которые меняют людей!

Написание книги – очень волнительный процесс. Для Алексея Берлова это первая книга. Для Александра Шумовича – уже третья. И мы очень хотим знать ваше мнение, ваши мысли по поводу того, о чем здесь пойдет речь. Пожалуйста, пишите нам. Ведь теперь вы все – члены небольшого закрытого клуба читателей этой книги. Наши координаты: [aberlov@gmail.com](mailto:aberlov@gmail.com) и [shumovich@gmail.com](mailto:shumovich@gmail.com).

Удачного вам чтения. Смешивайте и создавайте новое.

*Ваши авторы, Алексей Берлов и Александр Шумович,  
основатели и партнеры компании Eventum Premo*

# К читателю

Эта книга написана двумя замечательными людьми – Алексеем Берловым и Александром Шумовичем, чьи книги, статьи, семинары и проекты вдохновляют многих представителей российской event-индустрии. Первая книга Александра Шумовича «Великолепные мероприятия» стала настоящим бестселлером и получила массу положительных отзывов. Новая работа, написанная в соавторстве, выглядит еще более многообещающе.

Из этой книги вы не просто узнаете о специальных мероприятиях. Вы сможете понять их суть. Вы узнаете о том, почему они обладают такой ценностью для всех людей и, самое главное, о том, как создавать эту ценность.

## **Мероприятие – реализация мечты**

Есть одна вещь, которую люди не устают делать никогда. Ни в кризис, ни в период стабильности они не перестают мечтать. Мечты – это, возможно, самая мощная мотивация человечества. И конечно, без мечты и исполнения желаний не обходится ни одно успешное мероприятие.

Александр Шумович и Алексей Берлов показали,

как работает мечта. То, что еще вчера было интуитивным знанием, сегодня стало технологией! Как использовать принципы игры? Как опыт великих рассказчиков помогает в написании сценария мероприятия? Ответы на эти и другие вопросы вы найдете в книге «Смешать, но не взбалтывать».

### **Мероприятие – это детали**

Детали могут создать уникальную атмосферу события, а могут все разрушить. О бесчисленных мелочах можно узнать, только будучи практикующим event-менеджером. Берлов и Шумович многие годы занимаются организацией мероприятий. Они организовывали XI Петербургский международный экономический форум, церемонию вручения премии «Автомобиль года» в России, обучающие семинары, корпоративные и PR-мероприятия для крупнейших компаний.

Хотите узнать, как организовать большое событие, не упустив ни одной детали? Спросите у авторов этой книги. Они знают ответ!

### **Мероприятие – источник вдохновения**

Мероприятия должны вдохновлять, удивлять, вызывать эмоции. Это не навязчивая реклама, от которой легко отмахнуться, а событие, участником которого становится каждый. Вовлеченный потребитель,

партнер, журналист готов действовать. Он готов рассказать о вашем бизнесе всему миру, он по-настоящему лоялен и воодушевлен.

Уверен, что и эта книга вдохновит вас так же, как она вдохновила меня.

## **Мероприятие – путь к переменам**

Свадьбы и похороны, презентации и корпоративы, спортивные соревнования и вечеринки. Мероприятие или фиксирует уже случившиеся изменения, или само является их источником.

Прочитав эту книгу, действуйте, не мешкая. Вы становитесь мастером перемен. Ведь тот, кто может управлять событиями, отчасти движет историю.

*Алексей Назимко,*

*консультант по личному брендингу и event-маркетингу, автор книги «Событийный маркетинг»*

# Предисловие

В жизни много рутины и обыденности. И там, где они заканчиваются, начинаются мероприятия. Мы поговорим об этой наиболее яркой части нашей жизни.

Мы, следуя от мероприятия к мероприятию, учимся, женимся, развлекаемся, знакомимся, дружим, делаем карьеру. Все важнейшие события в нашей жизни, в политике, в жизни вашей компании так или иначе связаны с мероприятиями.

Реклама, PR и event-менеджмент как инструменты маркетинга будут существовать еще долго. В чем же преимущество мероприятий? В мире, перегруженном электронными сообщениями, с обилием бесконтактных социальных сетей, человеческое общение, непосредственный контакт будут цениться все больше. Мы общаемся все интенсивнее. Мы можем почти одновременно говорить по телефону и переписываться по электронной почте с партнерами из Красноярска, Киева, Вашингтона, Стамбула или Праги. Нас повсюду окружают баннеры, постеры, контекстная реклама и Product Placement, и мы отфильтровываем эту информацию автоматически. Мы так привыкаем к подобным «атакам», что они становятся рутинной нормой. И поэтому личная встреча уже превратилась

в событие, стала особенным моментом отношений. Мы теперь скорее внимательно прислушаемся к советам, которые шепотом произнесет стоящий рядом человек, чем к лозунгам, что льются на нас с огромных телеэкранов.

Мероприятия дают возможность для личного общения, рукопожатия. Это момент искренности. Поэтому у мероприятий есть будущее. И поэтому мы написали эту книгу.

Мы писали ее для гениев маркетинга, гуру управления персоналом, для вездесущих event-менеджеров и считающих деньги топ-менеджеров. Мы спорили о ней несколько лет, а потом... написали на одном дыхании за пару месяцев. Мы нашли формулу, объясняющую, каким должно быть мероприятие. Формулу для любого случая. Универсальный механизм. После того как вы его узнаете, ваша интуиция, наверное, еще понадобится вам – в личной жизни или в других областях работы, но не для организации мероприятий. Поскольку теперь для организации мероприятий у вас будет технология. Да, в мероприятиях для вас по-прежнему сохранится магия, но теперь вы будете знать, как эта магия работает.

# Глава 1

## Зачем нужны мероприятия

### Зачем нужны мероприятия, или Что такое «ощущение сказки»

#### Пески Сакраменто

До 1848 года жители города Сакраменто считали, что пески вокруг не более чем бытовое неудобство. А потом они узнали, что в песке можно найти золото. Так началась Калифорнийская золотая лихорадка. Читая Джека Лондона или, например, учебники по экономике, вы наверняка ловили себя на мысли о том, как было бы здорово заранее знать, что произойдет, и вовремя прикупить участки в районе будущих золотых приисков, профинансировать путешествие Колумба, вложиться в производство сукна в Англии в XVII веке, заняться производством компьютеров в 1970-х... Но люди, которые жили там и тогда, не всегда понимали свои возможности.

Дух захватывает от того, как быстро растет рынок организации мероприятий. Об этом свидетельствуют

цифры исследований и количество дискуссий по этой теме.

Под мероприятием мы имеем в виду прямое вовлечение целевой аудитории в ряд действий, объединенных идеей и режиссерской задумкой, с целью достижения контролируемого эффекта со стороны аудитории. Эту книгу мы посвятили событийному маркетингу – способу решения маркетинговых задач посредством организации мероприятий. Событийный маркетинг (или event-маркетинг), наряду с директ-маркетингом, POS-материалами[1], промомероприятиями для потребителей, дилеров и подрядчиков, относится к средствам BTL[2].

В России расходы на BTL и ATL[3] составляют 22 и 78 % соответственно, хотя доля BTL неуклонно растет. Для сравнения: в США это соотношение равняется 60 и 40 %, в Европе – 49 и 51 %. Интерес к BTL только усиливается, а значение ATL неуклонно снижается.

*Жители Сакраменто! Минуточку внимания! Тут у нас статистика говорит, что некий рынок вырастет в ближайшее время в два-три раза. Есть интересующиеся? Купите еще один экземпляр книги! И... еще один!*

В последние годы компании стали лучше понимать

маркетинговые и технические возможности мероприятий. Заказчики стали щедрее – на организацию мероприятий выделяются все более крупные бюджеты. Для организаторов мероприятий это шанс и возможность делать более красивые, эффектные и эффективные проекты. Рынок событийного маркетинга меняет и свою внутреннюю структуру, генерируя новые формы и подходы. Часть из них – результат удачного смешения подходов.

Кроме того, увеличение бюджетов объясняется желанием компаний «удивлять» Клиентов, производя уникальные продукты, которые могут получить максимум паблисити. Эта черта вообще присуща любому рынку развлечений – надо сделать то, чего никто не делал!

Какие еще существуют причины для роста рынка BTL в целом и событийного маркетинга в частности? Вот несколько аргументов, почему вам стоит заниматься организацией мероприятий.

1. Эффективность прямой рекламы снижается. Особенно в случае премиальных продуктов и продуктов для узких групп потребителей.

2. Стоимость рекламы растет. Это заставляет компании искать альтернативные способы коммуникации с потребителем. Прямое обращение к потребителю в данном случае имеет понятные преимущества.

3. ВТЛ дает обратную связь с потребителем и возможность точного попадания в аудиторию. Мероприятие позволяет напрямую обратиться к нужной целевой группе и моментально увидеть ее реакцию. Положительный эффект для компании от получения такой непосредственной реакции потребителя огромен.

4. Усиливается конкуренция, растет потребность в детальном сегментировании потребителей и последовательной работе с каждым из сегментов для повышения эффекта всех маркетинговых коммуникаций в целом.

5. Это уникальный по воздействию инструмент создания лояльности клиентов и сотрудников.

Количество игроков в каждой товарной категории растет вместе с рынком. Каждая из них должна быть заметной и привлекать внимание потребителя. Компании используют все более тонкие инструменты для работы с группами потребителей, например, более активно применяют ресурсы PR и событийного маркетинга.

### **Мероприятие и повседневная жизнь**

В нашей повседневной жизни есть много того, что принято называть event-менеджментом. Постановка целей, определение аудитории, рассылка приглашений, создание интриги, логистика площадки, органи-

зация транспорта, выездной кейтеринг. Все это мы делаем с детства. Одни – с удовольствием, другие – по необходимости. Кем бы ни было организовано мероприятие, оно имеет свою внутреннюю логику. И поэтому подчиняется общим законам и правилам, о которых мы и будем здесь говорить.

Мы полагаем, что тщательно организованное вами свидание или день рождения вашего ребенка работает по тем же законам, что и коммерческое мероприятие. Event-менеджмент – как техника профессиональной организации мероприятий – очень практичная дисциплина, которая может быть использована в самых неожиданных жизненных ситуациях.

Мероприятия как явление придумали не event-менеджеры и не компании. Мы знакомы с ними с раннего детства. Вспомните, как родители заговорщицки переговаривались, посмеивались, задерживались на работе, – и все это за несколько дней до вашего дня рождения. Затем вы вместе с ними определяли, кто из ваших друзей будет присутствовать на празднике. Потом готовилась праздничная еда, покупался торт, все это вызывало приятное возбуждение. И наконец – долгожданное утро, подарок-сюрприз, встреча гостей, веселье. Это был ваш седьмой день рождения. А ведь у компаний тоже случаются дни рождения.

И вот вы уже подросток, собрались с друзьями вы-

ехать на природу. Вы планируете маршрут, согласовываете время выезда, готовите закуски, покупаете игры для открытого воздуха. И конечно, с нетерпением ожидаете радостное событие, обсуждая и представляя различные его детали. А после выезда – вспоминаете смешные истории, шутки и оживленно планируете следующую поездку. А потом вы, будучи уже взрослым, встречаете такое явление, как тимбилдинг (team-building).

Как описать главные эмоции, связанные с мероприятиями? Мероприятие отличается от повседневной жизни. Мы ждем его. Мы волнуемся. Мы представляем себе, как там все будет происходить. Мероприятие – это ожидание и волнение.

В чем отличия частных мероприятий от мероприятий, организуемых по заказу компаниями, общественными и государственными организациями? Все элементы «профессионального» мероприятия доводятся специалистами до совершенства. Каждый элемент подчиняется общей концепции, аудитория тщательно анализируется и опрашивается, пишется детальный поминутный сценарий, по итогам проводится опрос и дается оценка достижения намеченных показателей. Ведь цена ошибки здесь часто измеряется внушительными суммами. Мероприятия как элемент бизнеса организуются исходя из деловых интересов. Их

масштабы в целом значительно превышают масштабы частных мероприятий. Само по себе наличие специализированных event-компаний является признаком зрелости данного рынка.

Так чем же отличаются мероприятия, организованные компаниями, от особых событий обычной жизни? Выскажем некоторые ключевые идеи, о которых далее поговорим подробнее, – они помогут лучше понять логику любого мероприятия.

- Мероприятие – это сказка. Конец привычной реальности. Здесь действуют свои законы, и, попав на мероприятие, мы принимаем их как само собой разумеющееся. У мероприятия есть внутренняя логика, история, которая заставляет участников выполнять непривычные для них функции. Серьезные, состоятельные люди, купившие дорогие билеты, не могут усидеть на олимпийских трибунах. Они вскакивают, кричат, размахивают флагами, в общем, болеют за национальную сборную. Нарушить их радостное возбуждение способна любая мелочь. Может быть, поэтому гости на мероприятиях так требовательны?

- Мероприятие – это возвращение в детство. Здесь обычно все делают за нас, здесь часто не надо платить, здесь нас пытаются удивить и развеселить. Соответственно, гости начинают вести себя как дети, то есть становятся инфантильными.

- Мероприятие – это действия, а не слова. Если гости не приняли в нем личное участие – делом или словом, – оно не оставит большого следа в их памяти. Гости должны быть вовлечены. Их действия и производят настоящий эффект от мероприятия. «Я действую – стало быть, я участвую в мероприятии» – вот один их принципов психологии проведения мероприятия.

- Мероприятие – это история и концепция, а не просто развлечение гостей. Чтобы сделать по-настоящему запоминающееся и яркое мероприятие, мы создаем целый мир со своими законами и персонажами. Мы любим в мероприятиях не просто веселье или развлечения, мы любим их внутреннюю логичность.

- Мероприятие – это нарастание эмоций. Признак состоявшегося мероприятия – увеличение темпа и эмоционального накала от начала к концу.

- Мероприятия, их сценарий подчиняются определенным законам. Структура мероприятия во многом совпадает со структурой фильма или увлекательной книги. Здесь есть завязка, кульминация и катарсис (см. главу 2).

- Мероприятие – это ваш маркетинг, ваш инструмент. Проводя мероприятие, вы продаете свой продукт или услугу. Вы стремитесь убедить Клиента, не оставить равнодушным.

- Отношение потребителя и компании должны раз-

виваться по нарастающей. Компания должна удивлять потребителя, чтобы он остался с ней. Бренд – поставщик новых эмоций, новых знаний, новых впечатлений. Мероприятие – идеальная форма для того, чтобы заставить потребителя удивляться, наглядно продемонстрировать новые возможности и динамику компании. Это форма ухода за компанией и бренда за потребителем.

### **Язык компаний**

Мероприятие и событийный маркетинг – это инструмент стратегического маркетинга, который связывает компанию или торговую марку с социальным событием или явлением к обоюдной выгоде сторон. Компании умеют говорить только на языке цифр и сухих фактов. Событие им дает возможность общаться с аудиторией на интересном и понятном ей языке.

Для компаний профессиональные мероприятия – это инструмент коммуникаций, общения, то есть своеобразный язык. И компании на этом языке разговаривают! Причем это один из немногих эмоциональных инструментов воздействия на людей.

### **Мероприятия – это общение с сотрудниками**

Мероприятия как инструмент коммуникации могут быть направлены вовнутрь организации. Чего люди

ждут от работы в компании? Конечно, они хотят, чтобы их труд был оплачен, они привыкли получать зарплату. Но деньги далеко не единственное ожидание человека. Он ждет, что работа окажется интересной, что у него будет удобное рабочее место и определенный социальный пакет. Также люди ждут интересных мероприятий, организованных для них компанией. Мероприятия могут быть разными – например, серьезными, нацеленными на повышение производительности, как обучающий семинар, совещание или внутренняя конференция. Или развлекательными, такими как день рождения компания, профессиональный праздник (например, День нефтяника), корпоративный Новый год. Так или иначе, работники ждут, что компания будет общаться с ними, и мероприятия – один из ключевых инструментов общения. Посредством мероприятия компания может рассказать о готовящихся или происходящих организационных изменениях, представить свои достижения, дать сотрудникам высказаться, напрямую обратиться к руководству.

Зачастую мероприятие – это своеобразная премия. Например, наиболее успешных сотрудников премируют выездом на курорт, в санаторий, комбинируя такой мини-отпуск с обучением или тимбилдингом. Сутью и целью мероприятия может стать признание заслуг, подведение итогов работы и т. д. Скажем, церемония

вручения «Оскара» или Нобелевской премии – отличные сложно организованные и престижные мероприятия. Так что, готовя какое-то мероприятие, подумайте, как можно его использовать для награждения достойных. Торжественная обстановка, присутствие важных персон сделают вашу благодарность особенно ценной и незабываемой.

Конечно, общаться с сотрудниками можно и письменно, рассылая сообщения по электронной почте или публикуя новости в корпоративной газете. Но это будет довольно безличное обращение «безличной компании» к «безличному сотруднику». Мероприятия же позволяют наладить двустороннее общение наиболее эффективным способом, лицом к лицу, без «письменных» посредников.

Мероприятия – это эмоциональный инструмент воздействия на сотрудника, инструмент создания лояльности и обратной связи.

## **Мероприятия – это общение с клиентами**

Также мероприятия могут быть нацелены вовне. С их помощью компания может общаться с уже существующими или потенциальными Клиентами и деловыми партнерами. Конечно, у мероприятий нет монополии на общение с внешним миром, но имеется множество других инструментов. Компании раз-

мещают рекламу, информацию о себе в Интернете, предоставляют данные журналистам для публикации. Также компании применяют директ-маркетинг, делая предложения Клиентам с помощью почтовой рассылки или обзвона. Эффект от подобных коммуникаций есть, но он не очень велик. В современном перегруженном информацией мире крайне сложно привлечь и удержать внимание человека. А если вы не привлекли внимание, ваше рекламное сообщение окажется бесполезным.

Получается, что по сравнению с остальными методами привлечения внимания к компании мероприятия предпочтительнее. Может быть, это не самый распространенный, но зато наиболее убедительный способ общения с целевой аудиторией. Во время мероприятия у вас достаточно времени, чтобы заинтересовать Клиента и убедить его поступить так, как необходимо вам.

Что может быть более убедительным, чем мероприятие? Возможно, личные встречи, личные беседы, индивидуальные презентации – но у этих методов есть ограничения. И в первую очередь, это фактор времени: чтобы встретиться с тысячей потенциальных Клиентов, вам придется потратить несколько месяцев. Гораздо проще организовать мероприятие для той же тысячи человек. Кроме того, мероприятие дает

вам намного больше технических возможностей, чтобы произвести на Клиента впечатление, чем встреча в кабинете руководителя. Вы на своей территории, человек видит, как реагируют другие участники, и старается не отстать от них.

Мероприятие для лучших Клиентов – это прямое выражение благодарности, подтверждение их заслуг, их статуса. Подсознательно Клиенты понимают, что «бесплатные» мероприятия для Клиентов на самом деле оплачены самими же Клиентами. Но ведь компания могла бы и не проводить их, а оставить всю прибыль себе. Однако вместо этого она инвестировала в создание позитивного имиджа в надежде и в дальнейшем получать от этих Клиентов прибыль.

Во время мероприятия вы и ваш потребитель встречаетесь лицом к лицу. Вы можете показать себя во всей красе, представить свою команду, на практике продемонстрировать заботу о Клиенте, подтвердить высочайшие стандарты обслуживания. И ваш Клиент составит собственное мнение о вашей компании. Мнение, которое потом будет трудно изменить.

## **Мероприятия меняют людей**

Мероприятие всегда имеет четкое начало, конец и изменение в качестве главной цели. Часто в русском языке слово «мероприятие» используется в значе-

нии «предпринимаемые действия», например «следственные мероприятия», «мероприятия, направленные на снижение расходов» и пр. Конечно, это не то же самое, что мероприятия в значении «события», но подобные действия также ограничены во времени и предпринимаются для того, чтобы изменить существующее положение вещей. Наш язык мудр.

Мероприятия – один из самых важных инструментов внедрения изменений. Именно то, как изменились люди после вашего мероприятия, можно считать ключевым критерием успеха вашей работы. Идеально организованное мероприятие не будет успешным, если нужные установки его гостей остались прежними.

Да, вы хорошо разбираетесь в логистике мероприятий, правильно расставили декорации, выставили свет и звук, но если люди не стали немного другими, не изменили свои суждения, не почувствовали себя иначе – вся ваша работа была бессмысленной. Причем изменения могут быть как поведенческими, так и ментальными. После мероприятия люди должны либо сделать что-то, либо изменить свое мнение о чем-то.

*Мероприятия меняют нашу жизнь, меняют всегда. После мероприятия под названием «Свадьба» вы становитесь женатым мужчиной или замужней*

*женщиной и ваше поведение меняется. После мероприятия «Олимпиада» меняется регион и страна, в которых она проводилась. После съездов меняются партии, их программы, принимаются решения. После пресс-конференции из страны высылаются политики, вкладываются деньги в строительство дорог и т. д. Мероприятия выступают либо причиной, либо катализатором процесса, либо отмечают его начало и завершение.*

Подумайте, как должны измениться люди после проведенного вами мероприятия? Возможно, ваш коллектив должен почувствовать себя единой командой, коллеги должны начать помогать друг другу в работе, а не конкурировать в затаенной вражде между отделами. Возможно, ваши Клиенты решат, что они продадут свою машину и купят новую, более дорогую и совершенную. Вполне вероятно, что участники почувствуют гордость за оказанное им доверие и станут Клиентами вашей компании.

Эти изменения могут быть незаметными в самом начале. Опрометчиво и самонадеянно рассчитывать на то, что после вашего мероприятия люди как-то кардинально и немедленно изменят свои действия. Но в любом случае ваша цель – изменить мнение человека, его оценку вашей компании или продукта. Как те-

перь воспринимает вас участник мероприятия? После мероприятия он должен думать о вас немного лучше.

Кстати, одним из критериев успешного тест-драйва для автомобильных компаний и автодилеров является число участников, которые подошли к представителю компании и записались в очередь на покупку новой модели. Этот показатель довольно весом, он позволяет сразу же оценить, насколько окупилась затраты на мероприятие.

## **Мероприятия – это обучающий маркетинг**

Находки и открытия на рынке событийного маркетинга лежат в области грамотного смешения форматов и подходов.

В качестве примера такой находки можем привести обучающий маркетинг (edumarketing), который объединяет развлекательный и обучающий подход к мероприятию. Обращаясь к обучающему маркетингу, компания задает идеальные условия для использования продукта.

Компания обучает *правильному* использованию продукта. Она учит ценить продукт, вовлекает потребителя в процесс его создания. Кроме того, потребителю показывают широкую гамму возможностей продукта.

Потребитель чаще всего не использует и десятой

части того, что ему предлагает рынок. Поскольку продуктов очень много, а качество у них в одной ценовой категории примерно одинаковое, у потребителя нет мотивации для их изучения и анализа.

Мы пользуемся тремя-четырьмя функциями телефона, а ведь их на порядок больше. Мы ездим на автомобиле, большинство систем которого не можем даже расшифровать и, соответственно, не можем оценить качество их работы.

В этом смысле грамотное обучение – уникальный способ формирования лояльности и стимулирования покупки. Во-первых, потребитель начинает пользоваться вашим продуктом. Во-вторых, он выделяет его из ряда подобных, а новые знания формируют новые связи и служат лучшему запоминанию. В-третьих, ваше мероприятие воспринимается участником обучения как бонус, подарок и игра, что само по себе является хорошей мотивацией для дальнейшей покупки.

Мероприятие – это также ненавязчивая и удобная форма обучения сотрудников и Клиентов культуре бренда. В мягкой и развлекательной форме вы рассказываете своим гостям, что представляет собой ваша компания, для чего она существует и какие ценности лежат в основе ее действий.

**Мероприятие – само по себе бренд**

В большинстве случаев мероприятие является ведомым брендом по отношению к компании-заказчику. Иными словами, мероприятие – это инструмент для достижения маркетинговых целей заказчика. Однако так бывает не всегда, существуют и мероприятия-бренды. Чаще всего такие мероприятия проводятся в рамках спортивных соревнований, музыкальных фестивалей, но не только. В некоторых случаях компания-заказчик или титульный спонсор включает в название мероприятия свой бренд, передавая мероприятию свои ценности, своих лояльных Клиентов, частичку своего образа. Другие мероприятия-бренды формируются не одной компанией, а некой инициативной группой.

Мероприятие-бренд в отличие от других мероприятий обладает значительной самостоятельной ценностью для своей аудитории, у него есть приверженцы, «патриоты» бренда. Когда некое мероприятие становится брендом, оно перестает быть площадкой исключительно для компании-организатора. Инициаторам мероприятия не стоит оберегать и сохранять свои эксклюзивные права на него – это путь к стагнации перспективного проекта.

Мероприятие-бренд непременно должно стать «общим достоянием», открытым и привлекательным для других компаний, которые смогут привнести в него но-

вые идеи и привлечь новых участников. Если другие компании высказывают готовность выступить в качестве спонсоров известного мероприятия, значит, мероприятие удалось и стало брендом.

## **Почему мероприятия работают?**

Как мы говорили, цель мероприятия – изменение людей, а инструмент изменения – воздействие на эмоции. Эмоциональная вовлеченность участника мероприятия дает долгосрочный эффект. Задача организаторов – вызвать положительные и контролируемые эмоции, чтобы добиться желаемого эффекта. И потребители отождествят торговую марку с эмоциями, полученными во время мероприятия.

Знаете, в каком случае ваши друзья лучше запомнят ваш день рождения?

Во-первых, если вы их на него позовете. Во-вторых, если программа торжества будет чуть более разнообразна, чем «сбор гостей и приветствие – поздравления и ужин – гости расходятся».

Нам нужна определенная «последовательность раздражителей», чтобы испытать необходимые эмоции. Поговорим подробнее о том, как и почему работают мероприятия.

## **Мероприятия органичны природе человека**

Люди лучше запоминают то, что пережили, испытали на чувственном уровне. На мероприятии можно задействовать все пять основных чувств в отличие от, например, рекламы в прессе (задействовано зрение) и на телевидении (зрение и слух). Поэтому мероприятие может вызвать эмоции более глубокие, чем те, которые вызывает телевизионная реклама. Мы крутим в руках изящное и немного чопорное приглашение и вот через несколько дней тянем на себя искусственно состаренную ручку двери, слышим скрип и попадаем на мероприятие «Лондон XIX века». И... улыбаемся в предвкушении.

Люди лучше воспринимают то, что компания предлагает им ненавязчиво. Получив приглашение, они могут отказаться от похода. Придя на мероприятие, они в любой момент могут покинуть его. Компания дарит им праздник, оставляя свободу выбора.

Мероприятие обращается к человеку лично. В приглашении стоит ваше имя! Это действует сильнее, чем безликая реклама.

При этом мероприятие – массово. Участники генерируют массовые эмоции, более сильные, чем индивидуальные (эффект единения). Широко известен факт, что психология группы отличается от психологии индивидуума. Оказываясь в группе, мы меняем стиль поведения. Нами гораздо проще манипулиро-

вать, мы чутко реагируем на настроение окружающих. И если они веселы и радостны, мы с большей вероятностью испытаем схожие чувства.

Мероприятие – это один из ключевых элементов самоидентификации человека или группы. Когда вы впервые участвуете в корпоративном мероприятии, вы по-настоящему чувствуете себя частью коллектива.

Мероприятия – это инструмент влияния, который воздействует как на рациональную, так и на эмоциональную составляющую нашей личности, на мозг и сердце. Они и убеждают нас, и задевают за живое.

## **Вы рассказываете историю. А люди любят истории**

Компания рассказывает «историю» продукта, «историю» компании, «историю» ее Клиентов. Почему это берет нас за душу? Почему мероприятие с «историей» воспринимается легко и мы гораздо проще включаемся в него?

Часто история компании просто гарантирует ее Клиентам приемлемый уровень качества. Тысячи потребителей до нас сделали свой рациональный и эмоциональный выбор в пользу продукта X или мероприятия Y, проанализировав риски, оценив достоинства и сравнив с конкурентами. Многие из них могут оши-

баться, но вряд ли все.

Отправитесь ли вы, получив приглашение, на церемонию вручения «Оскара»? А на вручение «эксклюзивной премии в области кинематографии "Золотая рамочка"»??

Иногда история продукта/мероприятия позволяет потребителю причислить себя к вожделенной социальной группе. Премияльные товары с вереницей известных потребителей привлекают нас, заставляют покупать и демонстрировать продукт окружающим. Так попасть на закрытое VIP-мероприятие – значит ощутить принадлежность к избранному кругу – модных художников, сливкам гламурной тусовки и т. д.

Именно история продукта создает его реальную ценность для нас. Наша рациональная половина ценит то, как продукт решает свою прямую задачу, наша эмоциональная часть ценит события и людей, которые стоят за этим продуктом. Мы ценим только то, что имеет историческую перспективу, что оживлено человеческими судьбами и характерами.

Наконец, последний аргумент в пользу «историй» – наша внутренняя потребность в логичности и предсказуемости всего происходящего. История показывает процесс создания продукта или описывает программу и суть мероприятия. Получая приглашение на мероприятие «Нью-Йорк, начало 1920-х», мы понима-

ем, чего ждать от него, как нужно выглядеть и как настроиться. Приглашение на 45-ю ежегодную автомобильную выставку мы не выбросим в корзину не глядя и, скорее всего, сходим на нее, если хоть сколько-нибудь интересуемся автомобилями.

История мероприятия и продукта переводит его из категории «неизвестное» в категорию «знакомое». Затем нам нужно определиться со своим отношением к этому «знакомому». Благодаря историям этот своеобразный обмен сигналами «свой-чужой» происходит за считанные мгновения. Даже если вы отнесли это мероприятие к категории «чужого», организаторы добились своего – заставили вас определить свое отношение к компании-заказчику.

Таким образом, истории значительно сокращают процесс знакомства. Для нас проще мыслить историями.

## **Вы предлагаете игру**

Один из ключевых элементов развлекательного мероприятия – игра. В основе эффективности мероприятия лежит его игровая природа. Если сценарий игры, место ее проведения и игроки подобраны правильно, мы гарантированно получим удовольствие от процесса. Это универсальный источник положительных эмоций.

## **Вы помогаете людям быть последовательными**

Люди ценят друг в друге последовательность. Если я был приверженцем какой-то идеи, а потом внезапно изменил свое мнение – у меня на то должна была быть очень серьезная причина, иначе общество будет рассматривать меня как ветреного человека без твердых убеждений. Если же я стабилен в своих суждениях, не меняю свою точку зрения, я уважаемый член общества, на которого можно положиться. Таков стереотип восприятия.

Мероприятия позволяют использовать этот стереотип. Если Клиент последовательно принимает участие в нескольких мероприятиях компании, он уже отождествляет себя с ней. Он рассматривает происходящее как элемент сотрудничества и принимает на себя определенные обязательства. Потенциальный Клиент, пришедший на ваше мероприятие, – не просто случайный человек, он чувствует, что вы сделали первый шаг ему навстречу. Если мероприятие прошло неудачно – вам тяжело будет вернуть его доверие, но если мероприятие было отличным, то участник – это уже не потенциальный Клиент, а реальный.

Помогите людям быть последовательными. Составьте план ваших мероприятий на месяц, полугодие

или год вперед. Пусть Клиенты видят, что мероприятие не было единичным, что вы заботитесь о них и будете делать это в дальнейшем. Не беда, если какое-то мероприятие придется перенести, главное – Клиент будет видеть перспективу ваших отношений, будет знать, когда вы снова встретитесь лично.

Кроме того, имея план мероприятий, вы можете оптимально распределить свою нагрузку в течение продолжительного времени и как постоянный Клиент заключить договоры с подрядчиками на более выгодных условиях (табл. 1–1).

**Таблица 1–1.** Пример плана корпоративных мероприятий в течение года

|          | Для Клиентов                               | Для сотрудников                                |
|----------|--|--|
| Январь   | Презентация нового продукта                | Обучающий семинар для отдела маркетинга        |
| Февраль  |  | День всех влюбленных — 14 февраля              |
| Март     | Профессиональная конференция               | 8 Марта  |
| Апрель   | День профессии                             |  |
| Май      | День открытых дверей компании              | Праздник весны                                 |
| Июнь     |  | Выезд на природу                               |
| Июль     | Съезд дилеров                              | Тимбилдинг                                     |
| Август   |  | Барбекю  |
| Сентябрь | Отраслевая выставка                        |  |
| Октябрь  | Хеллоуин                                   | Обучающий семинар для производственного отдела |
| Ноябрь   | День рождения компании                     | День рождения компании                         |
| Декабрь  | Мероприятие для VIP-клиентов,<br>Новый год | Новый год                                      |

## **Вы придаете участникам высокий статус**

Создавая вокруг мероприятия ореол элитарности, вы делаете его невероятно привлекательным для тех, кто хотел бы подтвердить свою принадлежность к кругу избранных. На мероприятия рассылают именные приглашения. Они дарят ощущение принадлежности к некоему закрытому сообществу. Люди чувствуют собственную значимость и избранность. Для некоторых отсутствие приглашения – это повод для очень серьезной обиды.

Статус мероприятия создается некоторыми его участниками. Остальные как бы переносят на себя этот статус. Кто участвует в джазовом фестивале? Видимо, люди богемы, интеллектуалы, ценители. Участник считает: «Если я участвую в таком мероприятии, значит, я тоже богема, интеллектуал». Та же логика работает для деловых мероприятий. На престижный экономический форум съезжается деловая элита. Те, кто не участвуют в форуме, не относятся к деловой элите.

Кроме того, мероприятия позволяют заявить об идеях и ценностях компании и объединить людей, которые их разделяют. Они помогают найти единомышленников. Иногда доступ на такие мероприятия для потенциального Клиента – это ключевой момент в принятии решения о сотрудничестве с компанией.

*Когда наша компания решила вступить в какую-либо профессиональную ассоциацию, мы выбрали Американскую торговую палату – AmCham. Среди услуг этой ассоциации – юридическая поддержка, размещение информации о нашей компании в престижном каталоге, новостные рассылки, подписка на журнал. Но гораздо важнее для нас была возможность участвовать в мероприятиях AmCham, закрытых заседаниях профильных тематических комитетов.*

*Другой пример. Вступив в члены Международной ассоциации организаторов специальных мероприятий ISES, мы получили возможность участвовать в ее мероприятиях. Но проходили они исключительно в Женеве и Лондоне, и принимать в них участие нам было сложно. Поэтому через год мы решили не возобновлять членство в этой ассоциации.*

## **Ощущение сказки**

Организаторы мероприятий говорят на профессиональном сленге. В конце книги в разделе «Мини-гlossарий» мы привели небольшой толковый словарик event-менеджера. Слова много значат в этой работе, и для того, чтобы «говорить на одном языке», мы введем новый термин, который многое объясняет для

event-менеджеров.

Мероприятие – это сказка, ощущение некоего «идеального мира» с другими заботами и жизненными приоритетами. На мероприятии мы не боремся за выживание, мы изучаем новый мир, удивляемся ему, наслаждаемся им. Мы знаем, что этот мир ненастоящий, что он выдуман специально для нас, но при этом совсем не хотим видеть в нем фальши.

Эту ирреальность, особое состояние в дальнейшем мы будем называть «ощущением сказки». На самом деле мы не так уж редко сталкиваемся с этим ощущением.

Вспомните хорошую гостиницу. Вы приехали в другой город, но незнакомые люди рады вас видеть и ждут вас. Вы можете бросить на пол мокрое полотенце, оставить смятую постель, а вечером полотенце окажется сухим, постель будет убрана и на столике будут стоять розы. Вы спускаетесь в ресторан, и весь персонал гостиницы здоровается и улыбается, а на завтрак у вас – отличный омлет, свежесжатый грейпфрутовый сок, свежая клубника и другие гастрономические радости. И все это сопровождается музыкой – арфой или роялем. И вы считаете, что все это – нормально? Ну... Для абсолютного большинства нормально совсем другое – вы у себя дома, вы сами сушите полотенце, убираете постель, готовите себе зав-

трак, а по пути на работу вам улыбаются далеко не все. Просто в гостинице вы ждете такого отношения, вы ждете ощущения сказки, поэтому именно там оно – нормально.

Или вспомните хороший исторический фильм. Вы точно знаете, что это не документальные съемки, что играют современные актеры, но все равно история вас увлекает, вы сопереживаете главному герою, его возлюбленной. И если в этот момент у кого-то из римских легионеров на руке вы заметите электронные часы, то будете раздосадованы. Фильм должен создать выдуманную, но достоверную реальность. Поэтому электронные часы в историческом фильме – это нарушение данных обещаний.

В большинстве случаев мероприятие дает обещание, что все будет происходить «как бы само собой». Вас как участника встретят, проведут, покажут и расскажут, накормят и напоят. От вас могут потребоваться лишь какие-то минимальные действия (задавать вопросы, участвовать в конкурсах), да и то по вашему собственному желанию. При этом важно, чтобы у участника всегда было право отказаться от какой-либо активности и побыть просто довольным зрителем. Как организаторы будут обеспечивать это «само собой», участникам неинтересно, они не хотят об этом думать, они ждут, что о них позаботятся. Правда, по-

хоже на сказку? Участники ждут именно этого – в нужный момент появятся кофе, соки, музыка, свет будет притушен и случится... ВОСТОРГ!

# **Зачем нужно ставить цель, или о том, почему истинные цели всегда скрыты**

Преследуете ли вы, организуя мероприятие, четко определенную цель или нет, оно в любом случае окажет какой-нибудь эффект на аудиторию. Оно вызовет эмоции, скорректирует чье-то мнение, даст почву для размышлений. Вопрос только в том, нужен ли этот эффект вам?

Ваша компания даже в условиях полной изоляции и информационного молчания отправляет «сообщения» вовне. О вас в любом случае составляется какое-то мнение. Точно так же и проведенное мероприятие окажет определенное влияние на аудиторию. Но управляете ли вы этими коммуникациями?

Первое, что для этого нужно, – осознанная цель мероприятия. Наличие цели дает возможность управлять будущим эффектом от мероприятия, контролировать изменения. Если цели нет, то результат может быть неожиданным. К тому же без заранее поставленной цели просто невозможно оценить эффективность мероприятия.

Цели могут быть измеримыми, например резуль-

таты продаж после мероприятия или старт проекта (если целью мероприятия было инициировать проект). Цели могут быть и менее формализованными – воздействие на конкретных людей (например, инвесторов), обеспечение осведомленности (например, СМИ) или перенесение позитивного атрибута на объект (спонсирование музыкального фестиваля).

Как ни странно, внятно сформулировать цель не так уж просто. Почему? Потому что мы боимся признать, зачем на самом деле проводятся мероприятия.

Вот что зачастую говорит руководитель компании-заказчика перед маркетинговым мероприятием, проводимым для Клиентов: «Цели как таковой нет. Я хочу просто повеселить, сделать комплимент своим постоянным и крупным Клиентам. Ну, это как-то по-человечески правильно, понимаете?»

Что это значит на языке event-менеджера? «Дела у вашей компании идут отлично, вы можете потратить серьезные деньги просто на развлечение, к тому же вы в Клиентах видите не только деловых партнеров, но и живых людей». Но мероприятия должны менять своих участников! Как они должны измениться, чего мы от них ждем?

**Цели формальные и реальные. Учимся говорить правду**

Безусловно, не нужно анализировать слова заказчика/руководителя вслух. Но четко понять цель мероприятия для себя просто необходимо.

Если же говорить откровенно, маркетинговые мероприятия проводятся для того, чтобы клиенты:

- не ушли к конкурентам;
- покупали больше и чаще;
- простили повышение цены;
- рекомендовали нас другим Клиентам;
- видели перспективу взаимоотношений с компанией.

Готовится мероприятие для сотрудников. На вопрос о цели Клиент (руководитель отдела персонала) отвечает: «Цель? Ну... Новый год у нас каждый год. И все три тысячи сотрудников по традиции на него приглашаются. Ну какая тут цель? Это же Новый год!»

Интерпретация event-менеджера звучит так: «Вы хотите сказать, что дела у вашего банка в этом году идут еще лучше, чем в прошлом. Что новый председатель совета директоров – отличный парень. Что в следующем году зарплата будет больше, что люди работают в одном из лучших банков в стране. И вообще, пора бы познакомиться и с кем-то из соседнего отдела».

Проводя мероприятия для сотрудников, нормальный директор не должен думать о «повышении лояль-

ности», «имидже работодателя» и прочей шелухе. Руководитель использует мероприятия как инструмент управления, для того чтобы сотрудники:

- не ушли к конкурентам;
- не просили повысить зарплату или дать премию;
- не конфликтовали;
- помогали друг другу;
- были экономнее;
- не боялись будущего.

Кстати, вы обратили внимание, как похожи истинные цели для внутренней и внешней аудитории?

В каждодневной практике цели также полезно разделять на формальные и реальные. Формальными нужно оперировать, реальными – руководствоваться.

*Вы задумывались, на какой период в году приходятся пики увольнений по собственному желанию?*

*Чаще всего увольняются после Нового года и в конце лета – начале осени. В первом случае сотрудники хотят получить премии по итогам года и только тогда уволиться. Во втором – использовать оплаченный отпуск и уже после этого продолжить карьеру в другой компании.*

*Но ведь именно перед этими двумя пиками увольнений приходятся пики наиболее активных корпо-*

ративных мероприятий! Проводятся празднования корпоративного Нового года, летние выезды на природу, барбекю и прочие приятные события. И именно в это время у компании есть шанс – иногда последний – показать сотруднику, как он дорог, как важно его мнение; продемонстрировать, что ваша компания – лучшее место для работы, что начальник – на самом деле хороший человек, у него есть дети, он умеет играть на гитаре и неплохо поет; пообещать, что зарплата в следующем году будет расти и впереди много интересных проектов. У хорошей компании всегда есть что сказать!

Для отдела персонала одна из главных целей любого мероприятия – добиться, чтобы пачка заявлений об увольнении была меньше.

Мыслите глаголами! Ответьте для себя на конкретный вопрос: что люди должны сделать после мероприятия? Например, порвать уже готовое заявление об уходе, отговорить коллегу увольняться (это и будет проявлением пресловутой лояльности)? Разрешить конфликт и помириться? Помочь коллеге? Поделиться знаниями? Начать дружить семьями? Так чего вы на самом деле от них ждете?

# Классификация. Event-кулинария – часть 1

Различные форматы мероприятий – это лишь исходные ингредиенты. Съедобно, но восхищения не вызывает. Именно здесь начинается event-кулинария.

Чтобы получать новые эмоции и находить новые решения, вы должны дополнить форматы мероприятий новыми или смешивать существующие в разных пропорциях – процесс, напоминающий кулинарный. Классификация форматов – это известные сейчас ингредиенты. Вы – отличный бармен. Смешивайте! Но не взбалтывайте!

Какие бывают мероприятия? Если говорить о мероприятиях, проводимых компаниями, то мы можем классифицировать их по аудитории и провести в деловой или развлекательной форме (табл. 1–2).

**Таблица 1–2.** Классификация мероприятий по типам

| Тип мероприятия                      | Деловое           | Развлекательное        |
|--------------------------------------|-------------------|------------------------|
| Мероприятия для Клиентов             | Презентация       | VIP-прием              |
| Мероприятия для привлечения Клиентов | Выставка          | Тест-драйв             |
| Мероприятия для партнеров            | Конференция       | Банкет                 |
| Мероприятия для сотрудников          | Тренинг-семинар   | Вечеринка              |
| Мероприятия для прессы               | Пресс-конференция | Пресс-тур              |
| Официальные мероприятия              | Официальный прием | Культурное мероприятие |

Деловые мероприятия по типу сценария делятся на обучающие и дискуссионные.

Это важное разделение, поскольку цели диктуют очень разные подходы. В первом случае ваша задача – создать идеальные условия для лучшего закрепления информации, площадка и ее оформление, как правило, строго функциональны. Во втором – создать расслабляющую атмосферу и подчеркнуть соответствие мероприятия статусу участников.

Деловые и развлекательные мероприятия можно разделить по типу сценария на несколько категорий.

1. Спортивные мероприятия. Гости делятся на команды, участвуют в состязаниях. Часто такие мероприятия проходят за городом. Гости соревнуются.

2. Игровые мероприятия. Гости, попадая на мероприятие, оказываются внутри игры, со своими правилами, законами и ограничениями. Гости играют.

3. Прием, вечеринка – небольшая официальная часть, а в остальное время гости предоставлены друг

другу. Организаторы создают атмосферу, располагающую к свободному и комфортному общению аудитории. Гости общаются.

4. Шоу, концерт. Гости приходят на мероприятие, занимают места и становятся зрителями. Гости наблюдают.

Все мероприятия можно в той или иной степени отнести к одной из этих категорий. Хотя, конечно, чаще всего эти типы смешаны и в рамках одного мероприятия реализуется несколько подходов.

Зачем об этом говорить? Уже в следующей главе речь пойдет о том, как отстоять проект в переговорах с Клиентом. Один из важнейших этапов – выбор формата мероприятия.

Еще одно полезное разделение – на частные и корпоративные мероприятия. Хотя внутренняя логика у мероприятий едина, подход и отношения с Клиентом в этих двух случаях разнятся.

## **Через тернии к звездам**

Проблема отрасли организации мероприятий в том, что ее специалисты сами еще не придумали достаточно «мифов» и терминов для своей профессии. Есть люди, которые вообще не верят, что это профессия. Компании, профессионалы есть, а профес-

сии нет? Странно.

Но вернемся к «мифам» профессии, к ее внешним проявлениям, к так называемой «упаковке». Мифы и «упаковка» помогают Клиентам лучше ориентироваться, а компаниям больше продавать. Гениальные маркетологи придумывают «упаковку» для всего – от мелких товаров до солидных услуг. Давайте и мы введем систему градации мероприятий, как это сделано у наших коллег – отрасли гостеприимства. Вы платите больше или меньше в зависимости от того, сколько «звезд» есть у гостиницы, которую вы выбрали. Соответственно, отличается уровень обслуживания и комфорта. Какова же система присуждения звезд для мероприятий? Обратите внимание на табл. 1–3.

**Таблица 1–3.** Градация мероприятий по уровню обслуживания Клиентов

| Число звезд | Описание   |
|-------------|--|
| ★           | Мероприятие типа «посиделки» с минимальным бюджетом: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Один ведущий.</li> <li>• Отсутствие декораций, атрибутов и концепции.</li> <li>• Все гости примерно одинаковы по статусу</li> </ul>  |
| ★★          | Малобюджетное мероприятие: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие в программе помимо ведущего еще нескольких артистов/выступающих.</li> <li>• Наличие сувенирной продукции или подарков участникам</li> </ul>  |
| ★★★         | Качественное мероприятие со стандартным набором элементов <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие сувенирной продукции или подарков участникам.</li> <li>• Наличие декораций и атрибутов.</li> <li>• Наличие профессионального ведущего и особой развлекательной программы.</li> <li>• Гости прибывают на место самостоятельно либо доставляются автобусами.</li> <li>• Используется специальное оборудование — свет и звукоусиление</li> </ul> |

|       |  |
|-------|--|
| ☆☆☆☆  | <p>Мероприятие высокого класса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Наличие собственных визуального стиля, истории, логотипа.</li> <li>• Наличие ограничений для доступа на мероприятие.</li> <li>• При необходимости гостей встречают в аэропорту и обеспечивают трансфер.</li> <li>• Дресс-код мероприятия обязателен и заранее оговаривается.</li> <li>• Мероприятие интересно прессе</li> </ul>   |
| ☆☆☆☆☆ | <p>Мероприятия класса «люкс»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Помимо условий, важных для мероприятия высокого класса, данное мероприятие должно быть сложным и многогранным, включать в себя различные по формату и содержанию другие особые мероприятия, каждое из которых — особое.</li> <li>• Участники — чрезвычайно важные персоны, и каждая деталь мероприятия дает им это почувствовать. Им уделяется персональное внимание и предлагаются эксклюзивные возможности.</li> <li>• На мероприятии соблюдаются нормы официального протокола</li> <li>• В мероприятии участвуют «звезды» первой величины (главы государств или министры, мировые звезды культуры и искусства, политические и деловые лидеры).</li> <li>• На мероприятии реализована серьезная система безопасности и контроля доступа в разные зоны мероприятия.</li> <li>• Мероприятие вызывает ажиотажный интерес прессы. Важно наличие пресс-центра, особой программы для журналистов</li> </ul> |

Карьера организатора мероприятий – путь к мероприятиям класса «люкс». Удачи! Увидимся там.

# Форматы и жанры. Event-кулинария – часть 2

Как мы говорили, мероприятия могут предназначаться для внешней и для внутренней аудитории. Вот типичные мероприятия и поводы для их проведения.

Внутрикорпоративные мероприятия:

- Новый год;
- день рождения компании;
- День профессии;
- выезд на природу;
- выезд за границу;
- традиционные праздники – 8 Марта и День защитника Отечества;
- вечер ужасов на Хеллоуин;
- День святого Валентина;
- церемонии награждений и поощрений;
- мероприятия для укрепления командного духа;
- обучающие мероприятия.

Внешние мероприятия:

- презентации;
- дилерские съезды;
- профессиональные конференции;

- профессиональные выставки;
- общеэкономические форумы;
- приемы для Клиентов;
- пресс-мероприятия;
- особые разовые мероприятия, связанные с событиями в компании (например, открытие нового офиса, завода, магазина и т. п.)

А теперь представьте, что ваш знакомый нашел новую работу и просит совета: «У меня тут такое дело. Я теперь занимаюсь продажей автомобильных масел. У нас появился новый продукт. Отличное масло, немного дорогое, но зато очень качественное. Компания выделила мне бюджет в \$50 тыс. на его продвижение». «А какая цель?» – спрашиваете вы. – «Ну просто продать как можно больше этого масла».

Что вы ответите?

На выделенные деньги можно купить рекламу на радио, в прессе, на телевидении, разместить рекламу на билбордах. Или же поступить более тонко: организовать пару отличных мероприятий.

Мы уже говорили, что мероприятие – зачастую оптимальный способ достучаться до вашей потенциальной аудитории. Но в первую очередь надо определиться с его форматом и жанром.

Вот основные варианты мероприятия для нашего

знакомого:

- совместная BTL-акция с партнерами – стимулирование продаж в автосервисах, автосалонах;
- участие в тематической выставке;
- спонсирование профильного мероприятия (например, конференции);
- презентация для конечных покупателей;
- пресс-конференция для тематических СМИ;
- презентация для потенциальных крупных Клиентов (автопарки, службы такси, курьеры, логистические компании и пр.);
- обучающий семинар для партнеров и дистрибьюторов;
- обучение навыкам продаж продавцов (сотрудников отдела продаж).

В зависимости от того, какой формат вы выберете, получатся очень разные мероприятия для разнородных аудиторий. И результаты этих мероприятий тоже будут очень разными.

Большинство event-менеджеров идут на поводу у заказчиков и честно реализуют указанный ими формат. Но тут-то и кроется важная проблема.

Мероприятие не может быть эффективным, если для него изначально был выбран неверный формат. В результате заказчик разочарован. А сотрудники от-

дела специальных мероприятий и агентства недоумевают: «Мы же сделали все, как просили?!»

В каждой отрасли есть уже устоявшиеся жанры мероприятий (табл. 1–4).

**Таблица 1–4.** Форматы мероприятий для разных отраслей

| ИТ                    | Конференции                                 |
|-----------------------|---|
| Автомобильная отрасль | Тест-драйвы                                 |
| Фармацевтика          | Обучающие семинары                          |
| Финансы               | Конференции / мероприятия формата road-show |
| Торговля              | Дни открытых дверей, презентации            |
| Строительство         | Закладка первого камня<br>Пресс-конференции |

Ищите новые форматы для реализации ваших целей. Смешивайте разные форматы!

Если результат «смешения» вас не удовлетворил, ищите новые элементы, которые смогут представить ваш формат в новом свете. Возьмем, к примеру, конференцию. Что может быть сделано вместо обычных скучных докладов с использованием powerpoint. Например, конференция в стиле ток-шоу, с ярким ведущим, узнаваемым телевизионным стилем. Словесный поединок с острыми вопросами и диаметрально противоположными точками зрения. Или вы можете

записать в необычном формате видеоролики выступающих, а после просмотра обсудить их. Можно провести интерактивное голосование или игру-квест.

Чем разнообразить конференцию дилеров с предсказуемыми подведениями итогов и громогласными объявлениями планов? Научите их чему-нибудь новому, не имеющему прямого отношения к их непосредственным обязанностям. Пусть им расскажут, как правильно одеваться для участия в деловых переговорах, как лучше спланировать свой отпуск или как за несколько минут приготовить настоящий кулинарный шедевр.

Смешивайте то, что уже было! В event-менеджменте, как в приготовлении коктейлей, соединяя привычные ингредиенты, вы получаете новый, неожиданный вкус.

## **Старое и эффективное**

Нужно ли всегда делать что-то новенькое? Не всегда. Есть старые проверенные форматы, которые работают. Не нужно каждый раз изобретать велосипед – добавьте яркий элемент, но сохраните основные правила. Это можно легко сделать, если ориентироваться на наиболее удачные форматы мероприятий.

Нет ничего постыдного в том, чтобы учиться на лучших образцах жанра.

Вы вручаете премию за какие-то достижения? Ваше идеальное мероприятие-образец – это церемония вручения «Оскара». Посмотрите последние церемонии и выделите для себя блоки сценария, которые сможете использовать. Вы проводите конференцию? Ваше идеальное мероприятие – Всемирный экономический форум. Соревнования? Олимпиада – церемонии открытия, закрытия, рекорды, соревнования по отдельным видам спорта и командные достижения. Евровидение, бразильский и венецианский карнавалы, рок-фестиваль в Вудстоке – вот образцы разных жанров, на которые можно ориентироваться, а их лучшие моменты – копировать.

Вы скажете: «Привычно и банально». Мы ответим: «Это работает. Эти форматы и концепции легко и быстро принимаются вашими гостями в качестве правил игры. Добавьте несколько ярких, оригинальных элементов, используя проверенный каркас мероприятия».

## **Количество человек**

В зависимости от количества человек на вашем мероприятии те или иные техники работают хуже или лучше. Разделим мероприятия на четыре «весовые категории» по количеству участников, причем у каждой весовой категории есть своя специфика.

Мини-мероприятие. Количество участников – до 100 человек:

- возможность провести мероприятие VIP-уровня;
- интерактивные программы максимально эффективны и эффектны, поскольку в них участвуют все гости;
- легко реализуются программы по тимбилдингу;
- желательны эксклюзивные личные приглашения участника;
- возможны эксклюзивные декорации;
- желательна креативная программа;
- бóльшая стоимость мероприятия в расчете на одного участника.

Миди-мероприятие. Участвуют от 100 до 1000 человек:

- интерактивные элементы эффективны и эффектны, но рекомендуется выделение специальных зон;
- эксклюзивные личные приглашения можно заменить электронной рассылкой;
- декорации упрощаются, деталей становится меньше;
- акцент смещается на сцену.

Макси-мероприятие. Участвуют от 1000 до 4000 человек:

- интерактивные элементы не эффективны;
- приглашение в виде электронной рассылки;
- декорации упрощаются;
- основное действие происходит на сцене;
- минимальная стоимость мероприятия в расчете на одного участника.

Чем больше человек участвует в мероприятии, тем меньше должно быть деталей. Их просто не заметят. Чем меньше людей, тем большее внимания нужно уделять мелочам, у события появляется статус эксклюзивности. Возникает возможность донести нужное сообщение до каждого гостя лично.

Чтобы привлечь на мероприятие большое количество людей, нужна «звезда». Поэтому «звезд» так часто приглашают на корпоративные мероприятия. Чем больше людей, тем проще должны быть концепция и оформление.

# Аудитория, или о том, почему так важен фотограф

Организовать мероприятие совсем без ошибок не так уж просто. Речь идет не только об ошибках, которые видят участники, но и о вашем собственном восприятии. Клиент может быть довольным и скажет, что ошибок не было. Но очень важна ваша собственная оценка – не было ли ошибок, которые заметили только вы и члены вашей команды?

*В Средние века в Европе давали представления передвижные цирки с бродячими артистами. Среди них были клоуны, акробаты и борцы. Борцы показывали различные трюки и поединки, которые были заранее хорошо срежиссированы. Борцов называли непобедимыми, чемпионами. Но, глядя на эти постановочные схватки, нельзя было определить, кто действительно серьезный боец, силач, а кто – просто устрашающего вида актер. Поэтому раз в год борцы съезжались в Гамбург, где без зрителей, под присмотром строгих судей происходили настоящие схватки, по результатам которых определялся победитель. Это были тяжелые, некрасивые схватки, но оценки выставляли профессиона-*

*лы, которые разбирались в сути дела. Их оценка называлась «гамбургский счет». Результаты соревнований не разглашались, борцы на площадях по-прежнему представлялись «непобедимыми», но сами они знали свою ценность как бойцов и профессионалов.*

*С тех пор «гамбургским счетом» называют настоящие достижения, признаваемую специалистами честную оценку.*

Если мероприятие сложно по структуре или логистике, крайне тяжело провести его без ошибок. Но представьте, что вам это удалось. Вы сделали идеальное мероприятие, идеальное по гамбургскому счету. Вы сделали мероприятие на 100 %!

Но насколько оно будет эффективно, если с выбранной аудиторией вы ошиблись на 50 %? Да, предположим, половина участников оказались бесполезными – это были люди, которые не заинтересовались темой вашего мероприятия. Получается, что большая часть вашей идеальной работы была бессмысленна.

Чтобы избежать таких неприятностей, в первую очередь проанализируйте, для кого вы готовите мероприятие.

## **Определите Клиента**

Кто является вашим настоящим Клиентом на данном мероприятии? Это очень важный вопрос, и ответ не всегда очевиден. Участники? Да, вы делаете мероприятия для них, но не всегда именно участники (или не все из них) являются вашими настоящими Клиентами.

Вот несколько вопросов, которые вы должны себе задать:

1. Кто будет оценивать результат?
2. Чье мнение для вас особенно важно?
3. Кто вам платит?

Например, вы проводите семинар для сотрудников компании, но оценивать его результаты будет их руководитель. Возможно, он даже не станет участвовать в мероприятии и будет делать выводы на основе его косвенных результатов: захочет посмотреть фото или видео и почитать отзывы, оценит изменения в работе сотрудников, посетивших мероприятие. Или поговорит с участниками, узнает их мнение. А может быть, семинар инициировал HR-менеджер компании. Он сформулировал подрядчикам задачи, сценарий, темы и т. п. Непосредственные участники остались от мероприятия в восторге, потому что все было весело и интересно. Но HR-менеджер на основе тестов сделает вывод, что семинар был бесполезен, и выскажет

свою негативную оценку. И его оценка может оказаться для вашей работы важнее, чем положительные отзывы участников семинара.

*Организуя мероприятия для крупного бухгалтерского журнала, мы проводили аттестацию бухгалтеров в десятке городов России. В мероприятиях приняли участие около десяти тысяч (!) бухгалтеров. Но нашим настоящим Клиентом был представитель журнала, который платил по счетам и оценивал результаты. Понятно, что присутствовать на всех мероприятиях у него не было возможности, поэтому мы о каждом мероприятии предоставляли видеоотчет, по которому Клиент делал выводы и выставлял оценки (баллы).*

Эта оценка была очень важна для нас: от количества баллов зависел наш гонорар. К счастью, почти по каждому семинару мы получили бонусы.

Возможно, в вашем мероприятии участвуют тысячи людей, но в действительности оценивать его будут только несколько человек. Уделите им достаточно внимания, продумайте, как они будут воспринимать мероприятие. Это не значит, что про остальных участников можно забыть. Однако в данном случае приоритетна именно эта узкая группа.

*В 2006 году наша команда работала в Санкт-Петербурге над организацией встречи министров финансов стран – участниц «Большой восьмерки». Надо ли говорить о значимости этого мероприятия для России и ответственности, которая возлагается на организаторов? Такое мероприятие проходит за пару месяцев до встречи президентов стран, и на нем обсуждаются многие вопросы, о которых позже договорятся президенты.*

Мы организовали мероприятие, в котором участвовали десятки делегаций и сотни представителей министерств, в пресс-центре работали более четырехсот журналистов. Но основное внимание все же было сконцентрировано на этих восьми министрах. Такова жизнь: если кому-то из журналистов на пресс-конференции не хватит стула, он продолжит работать стоя; если кому-то из министров не хватит стула, это будет катастрофа.

Зная, кто ваш истинный Клиент, вы иначе подойдете к вопросу о том, какие рекламные каналы использовать, какие элементы мероприятия жизненно важны, а какими можно пренебречь; а после мероприятия будете более предусмотрительны при подготовке отчетности.

## Аудитория

Кто является настоящей аудиторией вашего мероприятия? Думаете, только те, кто на него приглашен? Все немного сложнее.

Так кто на самом деле является аудиторией вашего мероприятия? Это также принципиальный вопрос, но сначала немного поговорим о другом. Вы обращали внимание, как о хорошем творческом продукте (шоу, книге или фильме) распространяются информационные волны? Как круги на воде – все шире и шире. С мероприятиями – похожая история.

*Вспомните, скольким знакомым, друзьям, родственникам вы рассказывали о хорошем фильме, спектакле или книге? Вы не можете передать все впечатления от фильма, но вы рассказываете несколько ключевых деталей («герои оказались на необитаемом острове»; «они сбежали из тюрьмы, переодевшись монахинями») и передаете свои эмоции («аж дух захватывало»; «я плакал»; «просто потрясающе»). Если фильм не понравился, вы расскажете о впечатлениях друзьям («не стоит смотреть», «все плохо», «зря потраченное время»).*

*Может быть, ваши друзья и знакомые внимут ва-*

*шему совету и сами посмотрят фильм – заплатят за билет в кино, то есть совершат покупку по вашей рекомендации. И даже если сами не посмотрят, в другой компании на вопрос о том, знает ли кто-то об этом фильме, они ответят: «Да, мне советовали посмотреть, говорят, очень хороший». Это сформированное мнение, уже без деталей, но все равно положительное.*

*А есть люди, у которых ни один знакомый ничего не слышал об этом фильме, и они ищут отзывы в Интернете, читают критиков. Аудитория критиков – тысячи, сотни тысяч человек.*

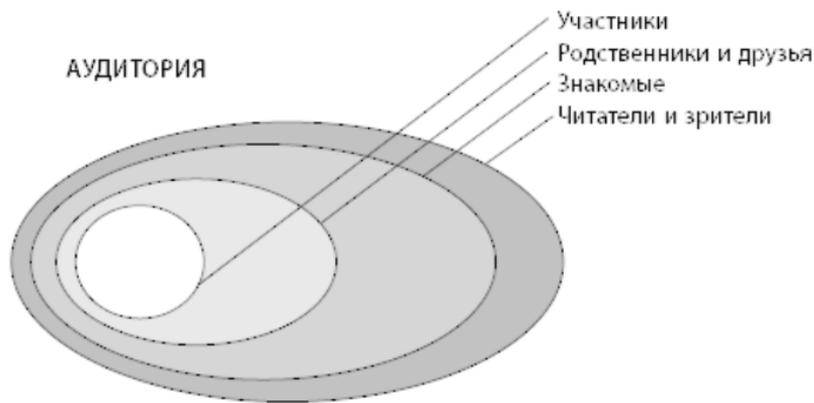
Предположим, в вашем мероприятии участвовали сто наиболее важных для вас людей: ваши коллеги, сотрудники или Клиенты. Эти сто человек – непосредственные участники, они видят ваше мероприятие, они – ядро вашей аудитории. Но аудитория ими не исчерпывается!

Они расскажут о мероприятии, о компании-организаторе своим друзьям и знакомым. Расскажут не все, но поделятся наиболее яркими впечатлениями и сформируют отношение к мероприятию, к бренду в целом. А потом об их мнении узнают все больше и больше людей – это как цепная реакция.

В нашем случае роль кинокритиков выполняют жур-

налисты. Их статью о вашем мероприятии или компании прочитают тысячи людей. Как-то раз, поняв это, мы существенным образом изменили отношение к журналистам, приходящим к нам на мероприятия. Мы стали относиться к ним как к VIP-персонам, потому что поняли: их глазами на наше мероприятие смотрят тысячи их читателей.

Да, степень воздействия на непосредственных участников мероприятия несопоставима со степенью воздействия на их знакомых или на людей, которые прочтут о мероприятии в прессе, но нужно помнить: в каждом новом «информационном круге», который расходится от мероприятия, людей больше, чем в предыдущем (рис. 1–1).



**Рис. 1–1.** Аудитория мероприятия

На самом деле, ваша аудитория значительно больше, чем кажется на первый взгляд.

Если мероприятие не понравилось участникам, они, разумеется, тоже расскажут о нем знакомым.

*Вывод.* Готовя мероприятие, подумайте о вторичной аудитории. Не рассчитывайте только на участников и журналистов, действуйте сами: публикуйте фото, отзывы, статистику, пишите статьи.

И еще один важный момент. Функции заказчика – это функции «босса»: ставить цели, мотивировать исполнителя и оценивать его работу. Функции организатора – достичь поставленных «боссом» целей исходя из имеющихся возможностей, ресурсов, в том числе и заложенного «боссом» бюджета. Можно, конечно, просто слушаться «босса» и делать все, что он скажет. Однако такая позиция ставит организаторов в положение дешевых исполнителей – кассу, через которую заказывают декорации, залы, артистов, фуршет. Организатор должен быть больше чем просто исполнитель. Как профессионал организатор должен быть и консультантом, должен советовать своему заказчику, как лучше решить поставленную задачу. Возможно, консультант посоветует сменить формат мероприятия, воздействовать на другую аудиторию. Например, для сплочения коллектива, может быть, лучше

не вывозить сотрудников на несколько дней за город, а провести мероприятия для их жен и близких? Бывают и такие случаи.

# Страхи гостей, или Почему они все такие зажатые

Какие чувства испытывают люди до и во время мероприятия? Нетерпение, возбуждение, радость, сопереживание, азарт и, конечно, страх. Мероприятия – источник стресса. Нужно признать, что некоторые люди боятся вашего мероприятия, в нашей терминологии – боятся «страшной сказки».

*Узнав о том, что вы готовите мероприятия, ваш потенциальный гость начинает испытывать противоречивые чувства: желание пойти на ваше мероприятие или использовать это время для других дел. Каждый раз, когда вам говорят: «Мне очень жаль, но, к моему глубокому сожалению, я не смогу принять участие в вашем мероприятии», – это означает примерно следующее: «У меня есть более интересный способ потратить несколько часов моей жизни».*

Мы оказываемся в кругу множества знакомых и незнакомых людей в новом для себя помещении. Здесь действуют искусственно созданные правила поведения, отличные от нашей привычной реально-

сти. Мы боремся со своей природной стеснительностью, зачастую ожидая самого худшего. Чего именно боимся мы как участники мероприятия? Попробуем разобраться.

Ваши Клиенты боятся...

*...других людей.* Оказываясь среди множества людей в новом для себя помещении, мы боимся их активного внимания или, наоборот, игнорирования. Боимся, что о нас плохо подумают. Ведь на мероприятии все наши действия находятся под пристальным вниманием коллег.

*...того, что их внешний вид не будет соответствовать как мероприятию в целом, так и имиджу других гостей.* Этого боятся не только женщины, но и мужчины.

*...неправильных действий со своей стороны.* Мероприятия часто требуют быстрой реакции. И поэтому люди боятся, что их слова или поступки могут не соответствовать их статусу и иметь отрицательные для них последствия. (Представьте, что ведущий задает вам вопрос, вы ищете остроумный и красивый ответ, не находите, говорите первое, что пришло на ум... и в зале повисает молчание. Ну как такого конфуза не бояться?) Под воздействием алкоголя или в состоянии стресса мы в той или иной степени перестаем контролировать наши действия, и может случиться всякое.

*...отсутствия пользы.* Гости пришли на мероприятие, потратили на это время, но не получили никакой пользы – ни новой информации, ни полезных знакомств... В такой ситуации люди всегда бывают разочарованы и раздосадованы.

*...потери денег.* Если участие в мероприятии платное, мы всегда определяем его ценность для нас и измеряем ее с реальным финансовым эквивалентом. Иногда нам кажется, что мероприятие должно стоить в два раза дешевле, а иногда – что за такое можно отдать и в два раза больше.

*...плохого сервиса.* То есть люди боятся получить сервис ниже того уровня, к которому привыкли.

*...потери времени.* Потерять драгоценное время, которое мы могли бы уделить семье, работе или друзьям, – наше постоянное опасение. Особенно если дорога до места проведения мероприятия требует значительного времени. Люди отказываются потому, что у них есть возможность провести это же время интереснее, чем там, куда вы их приглашаете.

*...скучного времяпрепровождения.* Даже если мы приглашены на официальное мероприятие, мы ждем, что оно не будет совсем уж скучным. Мы рассчитываем, что организаторы уделят немного времени формальным моментам, а затем позволят гостям отдыхать и развлекаться.

*...несоответствия статусу.* Мы трепетно относимся к своему имиджу и не хотим попасть на мероприятие, где остальные гости будут заметно ниже по статусу, намного нас младше или старше, будут обладать другим уровнем дохода.

*...проблем с логистикой.* В большинстве случаев найти устраивающее всех место проведения мероприятия довольно трудно. Однако все мы рассчитываем на комфорт, и никто не захочет посещать мероприятие, если для этого придется потратить слишком много усилий.

*...проблем с безопасностью.* Любое, даже самое простое мероприятие – источник опасности. Это связано не только с потенциальным опьянением гостей, но и с незнакомой для них площадкой, опасными развлечениями и соревнованиями. Иногда соблазн узнать новое побеждает, иногда – нет.

*...неизвестности.* Неизвестность – основа всех страхов. Зачастую мы не знаем, чего ждать от события, не понимаем его сценария, программы, не представляем площадку. А любая неизвестность трактуется, как правило, не в пользу мероприятия.

Все эти факторы разрушают «ощущение сказки».

Проанализируйте специфические страхи вашей аудитории. Вы как организатор мероприятия, с одной стороны, должны позаботиться о том, чтобы эти стра-

хи не нашли подтверждения в реальности, а с другой – заранее успокоить гостей. Как? Дайте им необходимую информацию о мероприятии. Не скупитесь – скрывать что-то можно только в том случае, если концепция вашего мероприятия предполагает таинственность и минимум информации. Это самый важный и самый действенный способ борьбы со страхами.

Итак, попробуем разобраться в этих страхах.

*Другие люди.* Определите правила поведения и регламент мероприятия. Заранее изложенная понятная программа делает мероприятие более предсказуемым, а следовательно, более безопасным для гостей в эмоциональном плане.

*Внешний вид.* Упомяните о дресс-коде или о том, что его нет. В отдельных случаях заранее оговорите определенные элементы одежды для гостей.

*Действия.* Определите для себя корректную степень вовлечения данной аудитории в различные действия. И составьте брифы для всего задействованного персонала исходя из этого. Все, что будут делать ваши гости, должно быть комфортным и естественным для них.

*Польза.* В анонсе или приглашении расскажите о цели и значении мероприятия для гостей. А также дайте гостям возможность самим сделать мероприятие максимально интересным для них. Например,

предложите им заранее задать свои вопросы и учтите их при формировании программы и выступлений.

*Деньги.* Не обещайте больше, чем сможете дать. Тогда гости почувствуют удовлетворение от своей маленькой инвестиции в ваше мероприятие.

*Сервис.* Сделайте так, чтобы ваши гости получили ожидаемый и привычный уровень сервиса. И продемонстрируйте его уже на стадии приглашения и предварительных переговоров.

*Время.* Укажите в анонсе и приглашении точное время начала и окончания мероприятия, а также что и в какой момент будет происходить, но не ограничивайте право гостей на выбор удобного времени пребывания у вас. Им приятно чувствовать, что они контролирует ситуацию.

*Скука.* Вовлекайте людей в действие, и они не успеют заскучать. И помните, что вовлечение должно начинаться еще до мероприятия.

*Несоответствие статусу.* Дайте информацию о статусе всех приглашенных. Если предполагается присутствие особо важных персон, обозначьте их имена отдельно и присвойте им особый статус, например «специально приглашенных гостей».

*Логистика.* Понятная и подробная схема расположения площадки с текстовым описанием и контактными телефонами, а также трансфер для тех, кому да-

леко ехать, устранят эту проблему.

**Безопасность.** Уже на самом мероприятии гости должны видеть, что вы заботитесь об их безопасности и сделали все, чтобы не случилось никаких неприятностей.

**Неизвестность.** Дайте людям информацию, и они будут меньше бояться вашего мероприятия. Но информации должно быть ровно столько, чтобы сохранить интригу.

Составьте список страхов участников ваших мероприятий (табл. 1–5). Попробуйте отыскать причину страха, и вы убедитесь, что в большинстве случаев ею будет неосведомленность потенциальных гостей. Именно отсутствие информации становится плодородной почвой для страхов – люди не знают, какова программа, кто участвует в мероприятии, есть ли дресс-код и т. д.

**Таблица 1–5.** Пример контрольной таблицы страхов

| Ожидание/страх                         | Ответ   |
|--|---|
| Несоответствие статуса                 | Упомянуть о круге гостей в приглашении                            |
| Банальность содержания, потеря времени | Провести опрос до мероприятия, узнать наиболее актуальные вопросы |

Ответив заранее на вопросы о возможных страхах, вы можете нивелировать большинство из них. Ненавязчиво упомяните о круге гостей в приглашении, опубликуйте подробную программу, отзывы участников предыдущих мероприятий. Страхи – это зло, и с ними нужно бороться.

## **Требования Клиентов и необходимость их выполнения**

Желания участников часто противоречивы и непоследовательны. Тем не менее можно выделить их основные требования:

- отсутствие накладок;
- детальная отчетность;
- быстрое реагирование;
- продуманная концепция;
- предвосхищение запросов;
- внимание, внимание, внимание;
- четкое выполнение обязательств.

Чтобы узнать о конкретных ожиданиях Клиентов, нужно провести подготовительную работу. Иногда даже имеет смысл организовать опрос. Но не переусердствуйте!

Представьте, что вам нужно построить дом, в котором будет жить шестьсот человек. Перед нача-

лом строительства вы решили опросить всех будущих жильцов о том, каким должен быть идеальный дом. Итого у вас оказалось шестьсот мнений, внятных и не очень. А теперь представьте, что вы решили реализовать все пожелания при строительстве! Вы представляете, какой дом у вас получится?

Так же и с мероприятиями. Вы никогда не сможете соответствовать абсолютно всем пожеланиям. Да, Клиент всегда прав, но все ли опрошенные – действительно Клиенты? Кроме того, не все предложения реализуемы в рамках ваших финансовых и технических возможностей, а некоторые невозможно реализовать в принципе!

Важное правило: *вы не стодолларовая купюра, чтобы всем нравиться.*

Стремление всем угодить – это ложная ориентированность на Клиента. В результате вы не сможете сконцентрироваться, собрать нужные ресурсы (временные, финансовые, человеческие), чтобы удовлетворить наиболее важных Клиентов. И в итоге вместо того, чтобы провести успешное мероприятие, вы потратите все силы на небольшую группу случайных людей, которые все равно не будут удовлетворены, если вы не сделали все именно так, как они хотели. Поэтому мнение неключевых Клиентов можно игнорировать, иногда это просто необходимо.

Разделяйте работы на приоритетные и дополнительные. Достаточно, если работу высоко оценят ключевые Клиенты. Выполнение пожеланий остальных участников – факультативная задача.

## Глава 2

# Каким законам подчиняются мероприятия

### Концепция, или Почему все играют в «поиск сокровищ» и пиратов

Многие организаторы интуитивно чувствуют, что можно делать, а чего – нельзя, что украсит мероприятие, а что – испортит. Так же, например, за рулем автомобиля вы иногда «просто чувствуете», как нужно действовать, не задумываясь о правилах вождения. Но правила вождения все-таки существуют, как и правила проведения мероприятий.

Довольно часто мероприятия проводятся с использованием различных концепций. Что такое концепция мероприятия? Слово «концепция» употребляется настолько часто, что его первоначальный смысл практически утрачен.

*Концепция, или концепт (от лат. conceptio – понимание, система), – определенный способ понима-*

*ния (трактовки) какого-либо предмета, явления или процесса; основная точка зрения на предмет; руководящая идея для их систематического освещения.*

Задумайтесь, в чем концепция США как страны? Их концепция (понимание предназначения страны, ее восприятие) – это идея Свободы и самореализации: любой чистильщик обуви может стать миллионером. И эта идея привлекала и привлекает людей в Америке. В чем была концепция СССР? Основной идеей, которую нес Советский Союз, была идея равенства и справедливости. Именно подобные большие идеи и становятся концепциями такого сложного явления, как государство.

Теперь возьмем мероприятия. Создание корпоративного мероприятия – задача куда более простая, чем создание государства. Однако и для мероприятия нужно выбрать концепцию, некую руководящую идею. И тут нас поджидает ловушка. В чем идея «гавайской вечеринки»? Она делается для гавайской компании? Вы продаете доски для серфинга? Если нет – что за этим стоит кроме оформления зала или набора номеров? Фразы типа «Мы хотим просто подарить гостям сказку» – это отговорки. Настоящие сказки мудры, они многому учили нас, когда мы были детьми. Концепция должна нести идею мероприятия и как-то менять нас.

Слишком часто целью мероприятия называют желание «просто развлечь гостей», «отвлечь их от повседневности», «позволить окунуться в другой мир». Вам это ничего не напоминает? Мероприятия – не замена наркотиков! Просто развлечение не может быть смыслом и идеей мероприятия, должно быть что-то большее. Ваши гости не дураки, они понимают, что осмысленно, а что – нет. И бессмысленные (то есть буквально – без внутреннего смысла) мероприятия будут считать пустой тратой денег. Пусть даже это будет красиво.

В идеале концепция – это некий социальный план действия, как, например, «экологическое мероприятие». Концепция необязательно должна содержать в себе идею альтруизма и заботы обо всем человечестве. Но все равно, концепция – это Идея с большой буквы, а не просто набор номеров и декораций, объединенных некой общей темой. Примерно так бывает в ресторанах – оформление зала и форма официантов готовят вас к тому, что вы сможете заказать мексиканскую еду, однако ресторан не стремится вас менять и понуждать к действиям (к совершению революций, например).

Далеко не все мероприятия нуждаются в концепции. Очень часто концепция является избыточным элементом. Например, деловая конференция, как

правило, проходит без специальной креативной составляющей (хотя иногда и в необычном формате – ток-шоу, телемоста, «поединка» или «битвы»). Или мероприятие предназначено для очень узкой группы постоянных партнеров, у которых ваша концепция может вызвать раздражение, а все что им нужно – личный, неформальный подход и безупречная организация, соответствующая их статусу.

Поэтому прежде всего задайте себе вопрос: нужна ли вам оригинальная концепция? Далее, несколько функций концепции на вашем мероприятии, объяснение того, как она работает.

### **Как она работает?**

*Концепция – это правила игры.* Концепция моментально задает целый комплекс правил, позволяя тем самым экономить ресурсы, – вам достаточно сказать всего лишь несколько слов в приглашении. Потом понадобятся уточнения, аниматоры, актеры, программа вечера, ведущий, но очень многое уже удалось донести до аудитории с помощью одного-двух слов.

*Концепция – это территория мероприятия.* Концепция формирует внутреннее пространство и время мероприятия. Она дает гостю представление о том, как вы преобразовали внутреннее пространство мероприятия и какие элементы будут в программе. Кон-

цепция дает понимание сценария. Помните, что в нашей обычной жизни концепций нет! И само ее появление означает для человека выход за границы обыденности.

*Концепция – это усиление эмоций.* Концепция усиливает коммуникацию в качестве художественного средства. Художественные произведения позволяют нам ощутить эмоции, заставляют нас переживать, борются с нашим равнодушием. Концепция мероприятия несет такую же функцию – усиливает эмоции, управляет переживаниями. Чтобы человек испытал эмоции, нужно придумать историю с кульминацией и развязкой, целый мир с законами и внутренним пространством. И этот мир, и эта история должны быть убедительными и не фальшивыми.

Например, одинокая пальма в углу вашей площадки не создаст ощущения «необитаемого острова». Рыцарские доспехи из картона вызовут только ухмылку. Будьте реалистичными в ключевых деталях.

## **Создание концепции**

Вы все же решили придумать концепцию для вашего мероприятия? Хорошо. Ее разработку лучше всего начинать с создания основного сообщения. Сообщение должно быть лаконичным. Вы не сможете рассказать все. Но при этом участники должны с первого ра-

за понять, что вы хотите им сказать.

Сообщение должно быть сквозным, то есть соответствовать всем частям мероприятия. Сообщение обязательно должно быть связано с общей маркетинговой стратегией компании и поддерживаться другими маркетинговыми инструментами.

Теперь о самой концепции. Вот требования, которым она должна соответствовать.

**«Я узнаю ее!»** Концепция должна быть известна аудитории на 100 %. Всем гостям до единого. Есть множество прекрасных, тонких, умных, смешных концепций, которые никогда не превратятся в успешные мероприятия. Только потому, что символы, образы или факты, к которым они апеллируют, не являются широко известными.

Наверняка все читатели видели фильм «Д'Артаньян и три мушкетера», а вот про компьютерную игру Doom знают не все. Книга «Автостопом по Галактике» не является массовой, и, хотя у ее автора Дугласа Адамса есть сообщество фанатов, вам трудно будет организовать мероприятие в стилистике данного произведения.

**Яркий центральный элемент.** Концепцию должно быть легко визуализировать, а это подразумевает наличие в ней ярких, характерных элементов. Бандиты, пионеры, карнавал, пираты – все эти широко распро-

страненные варианты концепций являются таковыми еще и потому, что в них есть яркий образ, визуальный элемент. Продемонстрировав его, вы моментально рассказываете гостю о своей концепции. Принцип экономии ресурсов работает на мероприятии на все 100 %: его идея должна открываться гостю в один-два хода.

Однако, если вы проводите мероприятие для ваших постоянных Клиентов, его концепция может быть более сложной. Вы можете выдумать новый мир для ваших 50–60 постоянных Клиентов, ведь у вас есть время и возможность рассказать им «историю создания» этого мира и «законы мироустройства».

**«Пощупать, понюхать, попробовать на вкус...».** Нельзя, чтобы концепция апеллировала только к одному органу чувств. Гость – это крепость. Ваше мероприятие – это армия, идущая на крепость. Задача – взять крепость, завладеть ею (вниманием и лояльностью гостя). Концепция мероприятия должна использовать все возможные ходы, чтобы взять эту крепость. Нужно задействовать все – тактильные ощущения, слух, обоняние, вкус, – равно как и привычный визуальный ряд.

Представьте, что вам захотелось сделать мероприятие в стилистике Великой французской революции. Идея очень сильная – Свобода, Равенство, Братство.

Однако, скорее всего, кроме Марсельезы и смутных воспоминаний о картине с революционерами на баррикадах вам ничего в голову не придет. Значит, от этой концепции придется отказаться.

**«Никакой обыденности».** Концепция должна лежать за пределами привычного. «Санкт-Петербург, осень, 2009 год» – плохая идея для мероприятия. Так же как и множество других сюжетов, взятых из нашей обыденной жизни. Мы не хотим встретить на мероприятии то, что видим каждый день, то, к чему привыкли. Для вас самолеты – это романтика, а для авиакомпаний – всего лишь рутина. Ее сотрудники не захотят видеть самолеты на своем мероприятии. Помните, мероприятие для Клиентов – это мини-отпуск, способ отдохнуть от обычной жизни.

**Гармонии концепции и центрального сообщения.** Концепция должна гармонично сочетаться с культурой группы участников и целями мероприятия. Это очевидный принцип, однако о нем часто забывают организаторы. Им так нравится хорошая концепция, что зачастую они забывают соотнести ее с корпоративной культурой компании-Клиента, ее нынешним положением, аудиторией и пр. Мероприятие, как и любой другой инструмент маркетинга, оценивается в жестких категориях эффективности. Эстетическое наслаждение организаторов результатом своих тру-

дов важно, но не является приоритетом.

А теперь рассмотрим, какие концепции каким мероприятиям могут соответствовать (табл. 2–1).

**Таблица 2–1.** Сопоставительный анализ формата мероприятия и его концепции

| Формат   | Концепция  |
|--|--|
| Семинар  | Школа. Все участники семинара получают дневники, значки, оценки. Перерыв объявляется звонком. В оформлении используются привычные школьные атрибуты  |
| День открытых дверей в сети дилерских компаний | Лето. Салоны дилеров оформлены как летние поляны. Щебечут птицы, звучит летняя музыка, на стены проецируются летние пейзажи (можно использовать также фотографии), в баре гостям предлагают свежавыжатые соки.<br>«День папы». Дилерские компании объявляют праздник папы. Всем «папам» дарят подарки, развешиваются поздравительные растяжки, работает выставка, рассказывающая о достижениях пап с точки зрения их детей |
| Конференция                                    | «Высший пилотаж». Конференция проводится в рамках авиационного шоу, в последний день его подготовки. Проходит в шатре, в непосредственной близости от взлетной полосы, с которой время от времени взлетают самолеты для тренировочных полетов. Ключевое сообщение: высший пилотаж в небе — высший пилотаж в бизнесе, здесь собрались только лучшие специалисты   |
| Юбилей компании                                | Высадка на незнакомой планете. Гости, попадая на мероприятие, оказываются в космическом корабле, который стартует к неизвестной планете. Планета, законы, которые на ней царят, отражают правила и особенности данной компании. Возможности декорирования внутреннего пространства мероприятий практически неограниченны   |

## **Диктат концепции**

Часто в отношении концепции организаторы пытаются найти компромисс: ее элементы сокращают, влияние концепции на мероприятие минимизируют, и в итоге участники не понимают, в чем она заключалась. И поэтому мы хотим ввести еще один ключевой термин – «диктат концепции». Если вы делаете мероприятие в рамках какой-то концепции, то ей должны быть подчинены и декорации, и фоновая музыка, и музыкальные отбивки, и программа, и кейтеринг – она должна просматриваться в каждой детали. Если вы не сможете этого обеспечить, лучше не используйте концепцию вообще – сэкономите деньги.

*На мероприятии для компании – производителя товаров для детей, где гости погружались в атмосферу детства и свежести, мы не только организовали индивидуальный трансфер (в такси каждого гостя ждал мягкий плед, в который так приятно завернуться и, может быть, вздремнуть по дороге), но и предложили им специальное детское мыло в номере, книжку сказок с красивыми картинками на тумбочке возле кровати, плюшевых медведей, конфеты, а утром... настоящее детское меню! Все эти детали сопровождали гостей до самого*

*конца мероприятия. Лишь вернувшись домой на следующий день, они поняли, что мероприятие закончилось. Только здесь их покинуло ощущение сказки.*

## **Тестирование концепции**

Необходимо протестировать вашу концепцию – проверить, насколько эффективным и эффективным будет ваше мероприятие. Можно сделать таблицу и представить «галочки», можно мысленно оценить идею мероприятия, которую вы хотите воплотить в жизнь.

Покажем, как это работает на примере. Возьмем мероприятие «Съезд мартовских котов».

Мероприятие представляло собой официальное открытие и первую встречу членов клуба, объединяющего владельцев одной модели автомобиля, и проходило в Санкт-Петербурге. Мероприятие было запланировано на март и должно было собрать от 200 до 400 гостей.

Образ мартовских котов на крышах понятен 100 % аудитории. Тем более что мероприятие проходило в начале марта и на крыше. Ярким центральным элементом были... кошачьи уши. Абсолютно реалистичные мягкие уши, которые гости могли надеть на голову. Для гостей крутились звуковые ролики из мультфильмов про котов, стены и пол были украшены силуэтами забавных котов, в меню был обыгран «коша-

чий рацион». Идея мероприятия сильно отличалась от привычной рутины и соответствовала озорному и открытому характеру автомобиля, для владельцев которого мероприятие и было организовано.

# Мероприятие и бренд

В чем разница мероприятий, проводимых разными компаниями? Мероприятие известной и очень известной компании может быть предсказуемым. Известность компании гарантирует внимание к нему. По большому счету, попасть на такое мероприятие – уже цель. Мероприятие малоизвестной небольшой компании должно удивлять и выделяться. Вам нужно продать и само мероприятие, и компанию.

Как имя компании, бренд встраиваются в мероприятие?

Бренд используется в оформлении мероприятия, в подарках гостям, в выступлениях ведущих и артистов и в материалах с упоминанием бренда. Продукт или элемент с фирменной символикой применяют гости в рамках мероприятия. Причем это применение должно быть прочно связано с некими позитивными изменениями. Например, можно провести голосование с помощью табличек с логотипом. Сам сценарий мероприятия должен коммуницировать ценности бренда (табл. 2–2).

Помните: все ваши идеи должны быть доступными и легко считываться, но учитывайте при этом, что люди любят до всего доходить самостоятельно, по-

нимать и чувствовать ценности бренда... Такие «догадки» запоминаются лучше. Это одна из профессиональных дилемм event-менеджера.

**Таблица 2–2.** Встраивание бренда в концепцию мероприятия на примере «Съезда мартовских котов» (открытие клуба для владельцев автомобилей определенной марки)

|                              |   |
|------------------------------|---|
| Бренд и концепция            | Модель автомобиля связывается с весной, молодостью и радостью жизни                     |
| Бренд и приглашение          | Создание ассоциации «Кот и автомобиль» с помощью креативных анонсов на радио            |
| Бренд и декорации            | Автомобиль на фоне-«заднике», атрибутика бренда на майках ведущих, соответствующий грим |
| Сценарий и бренд             | Конкурсы на знание марки и автомобиля   |
| Бренд и подарки              | Майки с атрибутикой, клубные карты  |
| Неожиданное появление бренда | Огромный логотип над рекой ночью  |

# **Сценарий, или Почему мы не можем оторваться от голливудских фильмов**

Мы подошли к главной, самой провокационной и очень мало обсуждаемой теме – сценарию мероприятия. Говоря откровенно, интерес к этой теме и подвиг нас к написанию этой книги. Попробуйте найти в поисковике материалы об этом. Ничего. Сплошная реклама сценариев «на заказ», «закажите у нас», «только эксклюзивные сценарии».

На форумах и мероприятиях для event-специалистов иногда поднимается тема прав на сценарии, обсуждаются их качество, моральная сторона тиражирования и использования одного сценария несколько раз для разных Клиентов, а также воровство идей на этом рынке.

## **Авторские права и воровство идей**

У хорошей идеи никогда не бывает одного хозяина. Как бы вы ни хотели сохранить эксклюзивные права на нее, рано или поздно вашу идею кто-то скопирует. Так устроен рынок, так устроен мозг человека – повторять то, что работает. Если вы написали удач-

ный, гениальный сценарий и хотите его зарегистрировать, отправляйтесь в Российское авторское общество (РАО). Если поленитесь туда сходить, не пеняйте, что идею у вас увели.

Для получения исключительных прав одного удачного сценария мало. Если вы хотите быть эксклюзивным владельцем прав на мероприятие или сценарий, то постарайтесь «привязать» их к какому-либо физическому объекту, например, к площадке, компании, партнеру, городу, VIP-персоне и т. д. Согласитесь, что получить права на площадку проще, чем на сценарий.

Сценарий сам по себе, без привязки к компании и поводу, теряет свой смысл. Каждое мероприятие служит своей цели, у каждой компании – своя корпоративная культура. Правильный сценарий – всегда следствие анализа компании, ее нынешнего положения, а также ясного понимания целей мероприятия.

Поэтому воровство, а точнее заимствования отдельных удачных элементов сценария мероприятия – неизбежность. А раз так, не стоит упорно скрывать свои находки от других и следует с не меньшей легкостью брать у них то, что вам понравилось. Это может быть встреча гостей, любопытный номер, игра – все, что угодно.

А вот воровство целых сценариев – бессмысленное занятие. Целиком заимствованный сценарий конкрет-

ного мероприятия вряд ли «заиграет» столь же ярко в другом мероприятии. Так не бывает. Победителем станет тот, кто все время на шаг впереди, кто двигается все быстрее и быстрее. В event-бизнесе выигрывает тот, кто умеет улавливать самые актуальные тенденции, самые провокационные подходы и затем – адаптировать их для своего мероприятия.

Есть люди, которые любят оригинальные вещи, оригинальные идеи и предпочитают сотрудников с мозгами. Они не воруют сценарии, а обращаются к их создателям. И есть те, кто носит поддельные часы, поддельные вещи известных брендов, читает книги, скопированные на ксероксе, – они могут работать только с послушными и бездумными исполнителями. Если честно, такие люди достойны только сожаления. С ними не стоит общаться – они погрузят вас в серость.

Event-рынок устроен не очень сложно. Нужно искать новое, самое яркое, самое провокационное, самое актуальное. Это не единственный, но очень важный принцип. «Нам нужны ваши удивленные лица», – говорят организаторы мероприятий. «Мы хотим удивляться», – вторят им участники мероприятий.

## **Тиражирование сценариев**

Нередко event-агентства предлагают разным Кли-

ентам один и тот же сценарий. Этот подход можно осуждать, только если агентство утверждает, что сценарий уникален и сделан специально для Клиента. В противном случае – это право агентства продавать Клиенту «готовый, проверенный на практике продукт». Излишний риск не нужен ни агентству, ни Клиенту. Если есть отработанная практика, почему бы не внести в нее несколько индивидуальных изменений и реализовать еще раз? Главное, чтобы мероприятие решало задачи, поставленные руководством компании, HR или маркетинговым отделом или заказчиком в случае агентства.

Если агентство или сценарист утверждает, что сценарий уникален и создан специально для Клиента, а потом оказывается, что это не так, вы имеете дело с нарушением бизнес-этики, и работать с такими «специалистами» нужно с опаской. Говоря прямо – не нужно с ними работать, они будут обманывать вас и дальше.

Сценарий – это продукт. Представьте, что покупатель автомобиля требует создать для него абсолютно уникальный автомобиль. Ему предложат особенную комплектацию, уникальный цвет и, может быть, плюшевого мишку в подарок. Но, конечно, не будут делать новый автомобиль.

## Как написать хороший сценарий?

Какими характеристиками должен/не должен обладать качественный сценарий мероприятия?

Разумеется, он должен быть оригинальным в части концепции и отдельных элементов. Нельзя в пятый раз подряд предлагать сотрудникам компании вечеринку в стиле «Бразильский карнавал» и ждать, что они будут в восторге. Сценарий должен держать в напряжении, «зажигать», вызывать эмоции. Он должен коммуницировать и отражать ценности компании, задачи, которые перед ней стоят.

Во многом успешный сценарий зависит не от уровня креатива, а от степени знакомства организатора с компанией, понимания настроения ее сотрудников и руководства. И если креатив можно копировать, то ваше умение оценивать положение дел, слушать и понимать людей, для кого вы планируете мероприятие, – нет. И это не пустые слова. Умение *слушать и подбирать нужный инструмент (формат, сценарий)* – самое ценное и самое дорогое, что есть на event-рынке.

Существуют некоторые универсальные правила подготовки удачного сценария. Поговорим о них подробнее.

## Трехступенчатая схема развития сюжета

Сценарий вашего мероприятия подчиняется тем же законам, что и сценарий любого художественного произведения. И законы эти основаны на системе восприятия человека. С ними нельзя спорить, их можно усложнить или, в качестве эксперимента, частично изменить. Но нужно осознавать, что это эксперимент с непредсказуемым результатом.

Со времен Аристотеля обязательные элементы драматического произведения остались неизменными:

- завязка;
- развитие и кульминация;
- развязка.

Посмотрим на диаграмму, которую предлагает Уэллс Рот, один из старейших голливудских сценаристов и преподавателей сценарного мастерства (рис. 2–1).

Первый акт. На рис. 2–1 – река в горном ущелье, и герой начинает свое путешествие по ней на маленькой лодке. Назад пути нет. Река делает крутой поворот, и что за ним – никто не знает.



**Рис. 2–1.** Структура драматического произведения

В большинстве драматических произведений первый акт выполняет четыре важные функции:

1. Представление главных лиц.
2. Появление отрицательного героя или персонажа, с которым надо бороться.
3. Третья важная задача – нарушить спокойствие зрителя, встряхнуть его, сразу поставив героя в критическое положение.

Почему это так важно? Потому что в обычном состоянии мы не раскрываем себя, не показываем свой характер. Для успеха драматического произведения (и для успеха мероприятия) важно, чтобы люди вышли из своего привычного состояния, изменили тип поведения и восприятия, начали живо реагировать на происходящее и участвовать в нем.

4. Обозначение «альтернативного фактора». Другими словами, необходимо дать зрителю понять, что произойдет с вашим героем, если он не сумеет победить в критических обстоятельствах.

**Второй акт.** За поворотом начинаются неприятности, приключения и события. Препятствие – преодоление – и вновь препятствие.

Средняя часть реки, каньон с осложнениями – обычно самая длинная часть истории. Герою предстоит плыть от одной неприятности к другой, от одной ситуации к другой. Ситуация обостряется, а темп все время растет. Ситуации победы чередуются с ситуациями поражения.

Структура «проблема – решение – проблема» задает темп и держит внимание зрителя. Так же, как и на хорошем мероприятии, организаторы чередуют блоки «напряжение – расслабление», «вверх – вниз», чтобы удерживать интерес гостей.

**Третий акт.** Еще один поворот реки и перед нашим героем – водопад. Быстрая и убедительная развязка, в которой окончательно раскрываются характеры ключевых героев. Преодолеет свой страх или нет? Смог или нет?

**Трехступенчатая схема развития мероприятия**

Схема построения сценария кинофильма отражает работу нашего восприятия, поэтому ее можно применять и при подготовке мероприятия. Но, конечно, не буквально и с несколькими оговорками.

### ***Завязка мероприятия***

Гости собираются, неторопливо разбредаются по welcome-зоне, осматривая элементы декораций, участвуя в интерактивных зонах, попивая шампанское. Гости осматривают площадку, привыкают к атмосфере. Изучают и считывают «ключи к концепции», которые вы им оставили.

Или такой вариант. Гости собираются в бизнес-центре, в помещении рядом с большим конференц-залом, наслаждаясь утренним кофе, рассматривают свежую прессу, общаются и знакомятся.

Что должно произойти в этой части, исходя из описанной выше структуры? Ваши гости должны понять, что и где будет происходить, погрузиться в атмосферу вашего мероприятия, изучить других гостей, познакомиться. За это время они успеют оценить организацию, унять/подтвердить часть своих страхов, включиться в мероприятие, заинтересоваться им.

Герои должны быть представлены, а гость, он же зритель, должен заинтересоваться вами. Есть ли на мероприятии место отрицательному герою и альтер-

нативному фактору? В большинстве случаев – нет. Его заменяет некая проблема, которая должна быть решена.

Подобную функцию может выполнять команда соперников и вообще любое соперничество между гостями. Тогда команда противников воспринимается отчасти как «отрицательный герой». Альтернативный фактор также не актуален – мероприятие в любом случае должно закончиться хорошо.

Отрицательный герой и альтернативный фактор нужны драме для того, чтобы заставить зрителя/читателя переживать, чтобы подстегнуть развитие сюжета. На мероприятии такие элементы отсутствуют, отчасти поэтому многие мероприятия, на которых нам приходилось бывать, показались нам скучными. Организаторам не удалось придумать другие способы вовлечения и мотивации гостей.

Номер следует за номером, блок за блоком, все идет в строгом соответствии с утвержденным сценарием. Между этим смысловыми частями нет внутренней связи, гостю не дают возможности сопереживать, он не испытывает эмоции и, конечно, скучает. Что движет мероприятием в отличие от фильма? Как избежать скуки? Мы поговорим об этом чуть позже.

Наконец, завязка вашего мероприятия должна интриговать, включать любопытство гостя, будить в нем

желание узнать, что же будет дальше. Любопытство, сопереживание, азарт, ощущение единого коллектива, радость игры – все эти чувства должны вызывать завязка вашего мероприятия.

### ***Развитие и кульминация***

Гости попадают в основное помещение, и начинается действие. Музыка, световое шоу, номера, выступления, легкий постоянный шум, шутки со сцены, фуршет. Программа идет своим чередом и время от времени прерывается фразой ведущего «А теперь...».

Что происходит в фильме? Герой попадает в одну неприятность, выпутывается и тут же, не успев отдохнуть, получает другую. Каждая последующая неприятность все опаснее и страшнее.

Что происходит на мероприятии? Темп его нарастает, гостям дается несколько минут на отдых, на то, чтобы подойти к фуршетному столу, но большую часть времени их внимание приковано к сцене, их глаза горят. Темп – выше, эмоции – сильнее. Кульминация мероприятия – эйфория, чувство единого дружного коллектива, радость от прекрасного вечера и жизни вообще. Аплодисменты, радостные возгласы...

Вспомните хороший фильм. Главный герой одолел страшного злодея, завоевал любовь героини, спра-

вился с катастрофой и всех спас... Представить, что в этот момент пойдут титры, невозможно. Нужна развязка.

## ***Развязка***

После кульминации нам нужен еще спокойный заключительный период, когда темп снижается, а гости медленно начинают расходиться. Вручаются подарки. Включается свет.

## ***Предисловие и послесловие***

К этим трем элементам (завязка, кульминация и развязка) можно добавить еще два дополнительных блока.

Во-первых, предисловие – работа с гостем до мероприятия: создание интриги, PR, креативное приглашение, работа с форумами, слухи.

Во-вторых, послесловие – комплекс работ с гостем после мероприятия: обзвон, рассылка, пост-PR.

## **Правила режиссуры драматического произведения**

Мы уже говорили, что у организаторов мероприятий есть враг – это страхи гостей. Но этот враг не единственный. Второй враг – рассеянное внимание гостя. Человеку трудно без мотивации слишком долго

концентрироваться на чем-либо. Это нетипичное и неестественное для него состояние, которое само по себе является работой. Мы знаем это по своему опыту слушания лекций и участия в затянутых рабочих совещаниях.

Один из способов заставить человека сосредоточиться на одном объекте – сделать так, чтобы сам объект постоянно менялся. Поэтому на хорошем мероприятии сцены меняются так же, как и в увлекательном фильме. Интерес человека, его вовлеченность управляются определенными законами и подчиняются определенному ритму. Этот ритм как минимум описывается трехступенчатой схемой развития сюжета: завязка (появление интриги, включение любопытства), развитие и кульминация (наращивание темпа, в конце которого – высшая точка), развязка (расставляются все точки над *i*).

Ваше мероприятие должно быть «живым организмом». Чем отличается статуя от живого человека? Человек постоянно движется, он издает звуки, он все время чем-то занят – общается с вами, с другими людьми или занимается своими делами, но он все равно все время что-то делает. Так и на мероприятии, словно в живом организме, должно присутствовать постоянное движение. Если в сценарии каждый блок занимает более 5–10 минут, то высока вероят-

ность, что ваши клиенты заскучают – переключают свое внимание на собственные мысли или на веселого собеседника.

Единственная возможность привлечь внимание человека надолго и закрепиться в его памяти – это вызвать эмоции. Event-менеджеры всегда рискуют не только тем, что на мероприятии произойдет сбой, но и тем, что мероприятие будет скучным.

Кроме того, объект внимания можно разделить на маленькие участки. И для каждого участка продумать мотивацию человека и способы его вовлечения. С точки зрения управления проектом это самая простая структура мероприятия.

Почему хорошим кинорежиссерам удается, захватив наше внимание в начале, удерживать его до самого конца? Они знают важное правило: выдавать информацию нужно только маленькими порциями. Каждый раз сообщать меньше, чем хочет узнать аудитория. Зритель (гость на мероприятии) должен получить ровно столько, чтобы захотеть узнать «чем же все это закончится». Для мероприятия это означает: захотел узнать, «что будет дальше», «что это значит», «кто же победит», «интересно, что это означало», «что они еще придумали».

Самые «лакомые» блоки информации нужно утаивать до последней минуты. Только в самом конце вы

узнаете, как было организовано ограбление друзьями Оушена, только в самом конце полицейские из фильма «Семь» найдут хитроумного маньяка. Набравшись терпения, зритель вынужден ждать кульминации, прозрения, объяснения происходящего.

Ничего не стоит сообщать «просто так», нужно заставить персонажей побороться за каждую каплю информации. Знаете, сколько ложных предположений должен сделать читатель детектива, прежде чем угадает настоящего убийцу? Минимум два! В строгом соответствии с каноном написания детективного романа. Два неверных предположения и только третий – настоящий убийца. Или – изнурительная гонка с преследованием, в которой главный герой едва не разбился несколько раз (помните погоню по холмам Сан-Франциско в фильме «Скала», где полицейский в исполнении Николаса Кейджа преследует преступника? В результате преступник, которого играет Шон Коннери, открывается нам с неожиданной стороны.

## **Драматическая ситуация и прогрессия усложнений**

Есть еще два важных понятия, используемых сценаристами, – драматическая ситуация и прогрессия усложнений. Что это такое?

*Драматическая ситуация:* человек находится в

безвыходной ситуации и ищет из нее выход. Он вынужден действовать. Например, герой вынужден противодействовать главному злодею, остановить его и победить. Либо начинает действовать «альтернативный фактор» – если не предпринять срочных действий, случится некая большая беда (вулкан, цунами, падение астероида, атака смертельного вируса).

Для придания остроты часто режиссеры вводят ограничивающий фактор – временной лимит. Герой должен решить проблему за ограниченное время. «Успеет или не успеет», – волнуется зритель.

*Прогрессия усложнений:* герой двигается от счастья к несчастью, от несчастья к надежде, преодолевая препятствия. Здесь действует универсальный закон сопереживания герою: выпутавшись из одной драматической ситуации, человек попадает в другую и т. д. Если в начале фильма он не мог найти ключи от машины, то в конце – должен спасти весь мир.

«Правильное соотношение» драматического произведения – 75 % действия и 25 % слов. Это не место для размышлений, а место для действий! Борьба держит зрителя в напряжении, показывая истинное лицо героя. Только в кризисных ситуациях, только на пределе своих возможностей герой демонстрирует свой настоящий характер.

В конце фильма или книги герой должен что-то по-

нять и как-то измениться. Он станет сильнее, храбрее, решительнее. Или он добьется всеобщего уважения, разбогатеет, женится. Если с героем не произошла метаморфоза и он остался тем же, что и был в начале, то мы, зрители или читатели, будем разочарованы – зачем тогда нам показывали всю эту историю? Как эти приемы «работают» на мероприятии?

### ***Драматическая ситуация***

Есть одно важное отличие сценария мероприятия от сценария художественной драмы: в большинстве случаев на мероприятии нет места отрицательному герою и «альтернативному фактору» (драматической ситуации): мероприятие не должно вызывать стресс и негативные эмоции. Правда, функцию отрицательного героя с некоторой натяжкой может выполнять команда соперников из числа гостей, а драматическая ситуация может быть обозначена некой задачей, которая должна быть решена участниками в ходе мероприятия. Такая задача необязательно должна быть острой проблемой, достаточно, если она будет просто интересна: мероприятие может быть шагом к решению некой глобальной задачи – помощь обездоленным, защита экологии, развитие инноваций, забота о здоровье. В общем, подумайте о сверхзадаче вашего мероприятия – она добавит ему логичности и усилит

степень воздействия.

Кроме того, продолжительность мероприятия ограничена, и гости это чувствуют – все заявленные номера, выступления, блоки должны «уместиться» в программу.

### ***Прогрессия усложнений***

В мероприятии прогрессия усложнений – это набор блоков, по которым «путешествуют» гости. Каждый последующий блок сложнее и насыщеннее предыдущего, он больше вовлекает человека. Время на передышку гостям дается минимальное – несколько меньше, чем им хотелось бы. Это делается для того, чтобы не «потерять» гостя, не дать ему скучать. Если оставить их в покое, многие попросту «уснут».

Как быть с мероприятиями, в рамках которых нет и не может быть смены блоков, номеров и активного вовлечения гостей? Например, торжественный прием с фуршетом и свободной программой. Описанная нами модель работает и в этой ситуации. Даже на таком мероприятии есть завязка (знакомство), кульминация (официальная речь, выступление музыкантов) и развязка (подарки, прощание). Но все это присутствует в «слабой», не драматической форме – организаторы не ставят цель активно воздействовать на аудиторию, их задача – предоставить площадку для общения.

Гость мероприятия, как и герой фильма, ближе к финалу должен пережить своеобразный катарсис и измениться. Если гости ушли такими же, как и до мероприятия, – оно не имело смысла и было пустой тратой денег.

## Структура мероприятия

Какова структура большинства фильмов, которые мы смотрим, и книг, которые читаем? Сравним структуру художественного произведения с мероприятием (табл. 2–3).

**Таблица 2–3.** Структура художественного произведения и мероприятия в сравнении

| Художественное произведение  | Мероприятие   |
|--|---|
| 1. Предисловие.  | 1. Работа с гостем до мероприятия: создание интриги, PR, нестандартное приглашение, работа с форумами, слухи. |
| 2. Экспозиция.   | 2. Встреча гостей.  |
| 3. Первый акт — завязка, создание интриги.   | 3. Яркое начало программы.  |
| 4. Второй акт — прогрессия усложнений и кульминация (разрешение главного конфликта). | 4. Основная часть, набор все более насыщенных действием блоков, и в конце — центральный элемент программы.    |
| 5. Третий акт — разрешение второстепенных конфликтов и финал.                        | 5. Завершение мероприятия.  |
| 6. Послесловие   | 6. Комплекс работ после мероприятия: обзвон, рассылка, пост-PR  |

## Приглашение

Работа с гостями начинается задолго до мероприятия. Если в нем присутствует концепция, она должна быть отражена уже в приглашении. Подробнее об этом мы говорим в главе 4. Также на этом этапе вы запускаете слухи и PR вашего мероприятия, поднимаете информационную волну в Интернете. Тогда ваши гости придут на мероприятие уже «разогретыми».

### ***Вход, встреча гостей***

Если мероприятие сугубо деловое, то гости собираются в бизнес-центре, в помещении рядом с большим конференц-залом, попивают утренний кофе, просматривают свежую прессу, общаются. Это упрощенный вариант.

Если же мероприятие развлекательное, то все немного сложнее: гости прогуливаются по welcome-зоне, осматривая площадку, элементы декорации, участвуя в предлагаемых развлечениях, потягивая шампанское. Они привыкают к месту, оценивают обстановку, знакомятся. Эта часть нужна для того, чтобы плавно погрузить гостей в атмосферу мероприятия. Затем раскрывается концепция – в декорациях, одежде и поведении актеров. Поскольку знакомство с ней началось уже с приглашения, заинтригованные гости ждут развития. Герои программы должны быть представлены гостям, а гости должны заин-

интересоваться вами.

Свое расслабляющее действие оказывают алкоголь и музыка. Также мы дразним гостей, предлагая им закуски, чтобы у них проснулся легкий голод.

Именно в этот момент организаторы могут оценить настроение гостей и позволить себе немного расслабиться, если гости легко принимают правила игры. Или, наоборот, еще больше собраться, наращивая темп и полностью следуя утвержденной программе.

### ***Яркое начало программы***

Начало мероприятия должно привлечь внимание всех гостей без исключения. Начало всегда запоминается, поэтому оно должно быть ярким. Именно в этот момент дверь в ту реальность, из которой пришли гости, с грохотом захлопывается. Назад пути нет.

Как же привлечь внимание? Можно включить яркий свет или громкий звук; начать действие вне сцены, постепенно переводя его на сцену; дать изображение на больших экранах (предварительно приглушив свет). Или, наоборот, приглушить звук и дать возможность ведущему тихим голосом обратиться к зрителям.

В любом случае начало должно быть ярким и сразу вводить гостей в суть программы. Оно должно интриговать, вызывать любопытство, сопереживание, азарт, ощущение единства всего коллектива, радость

игры. Если вам не удастся это обеспечить, работать дальше будет гораздо труднее. Именно поэтому данная часть мероприятия должна быть проработана и спланирована максимально подробно. Вы должны контролировать настроение гостей, управлять их вниманием. Иначе гости не пойдут по тому пути, который вы наметили. Яркое начало доказывает всем, что именно ваша программа стоит того, чтобы участвовать в ней. Вы говорите: «Мы вас любим. Мы вас ждали. Мы рады вас видеть. Но правила здесь задаем мы. Игра началась».

### ***Основная часть***

После того как вы установили контакт с аудиторией и сумели привлечь к себе внимание, наступает время основной программы вашего мероприятия: номера, выступления, логические блоки, следующие друг за другом. Музыка, световое шоу, номера, выступления, шутки со сцены, фуршет. Программа идет своим чередом и лишь время от времени прерывается фразой ведущего «А теперь...».

Темп постепенно нарастает, голоса звучат громче, номера и блоки становятся зажигательнее, внимание гостей приковано к сцене, их глаза горят. Официальная часть максимально короткая и выдержана в стиле всего мероприятия. Ведущий контролирует аудито-

рию, увеличивая количество интерактивных элементов.

В программе всегда чередуются блоки «еда» и «действие». Во время первого блока гости могут спокойно поесть, пообщаться, а во время «действия» необходимо полностью завладеть их вниманием или привлечь к участию в происходящем. На этом этапе концепция мероприятия уже целиком представлена гостям. Поскольку настал черед главной, центральной с точки зрения коммуникации части, то гости должны, не напрягаясь, считывать ключевое сообщение организаторов.

### ***Центральный элемент***

Центральный, ожидаемый элемент программы – выступление «звезды» или наиболее важного гостя, определение победителя, награждение, разгадка тайны, сюрприз.

Всех интересует: «Кого же наградят?», «Будет стриптиз или нет?», «Кому достанется этот автомобиль?», «Когда же появится ОН?», «Что же это означает?».

Это кульминация мероприятия. То, чего все ждут. Эмоциональное или интеллектуальное озарение. Разрядка. Эйфория, чувство единого дружного коллектива, радость от прекрасного вечера и жизни вооб-

ще. Аплодисменты, крики. Катарсис, который достигается художественными средствами.

В мероприятии может быть несколько кульминаций, у каждой части своя, но одна – главная.

### ***Завершение мероприятия***

Последняя часть программы мероприятия направлена на расслабление, например, дискотека после активной программы развлекательного мероприятия, фуршет – после деловой конференции.

Сюда же мы отнесем выход гостей, вручение подарков, прощание и последние элементы концепции.

Очень частая ошибка организаторов – «бросить» гостей «на выходе». Удачное мероприятие – это диктат концепции, ею пронизано все. Сказка должна продолжаться. Поверьте, гости это оценят.

Мы уже рассказывали, как на одном из мероприятий, где концепция предполагала, что гости погружаются в детство, в атмосферу свежести, мы предложили им не только индивидуальный трансфер (в такси их ждал мягкий плед), бесчисленные SPA-процедуры в загородном отеле с грамотными консультантами, но и специальное детское мыло в номере, книжку сказок с красивыми картинками на тумбочке возле кровати, плюшевых медведей, конфеты, а на утро... настоящее детское меню! Все эти детали сопровождали

гостей до самого конца мероприятия.

Пришло время поговорить о том, как вовлечь гостя в вашу игру. Обратимся к профессионалам – режиссерам популярных фильмов.

### ***Вовлечение***

Есть несколько способов заставить человека увлечься фильмом, который он смотрит всего пару минут.

Последите за собой перед показом фильма (мы говорим о хорошем фильме): вы общаетесь с друзьями, увлечены своими мыслями или отвечаете на телефонный звонок.

Но вот на экране появляются первые кадры фильма. По проселочной дороге неспешно едет автомобиль. Его идеально чистая поверхность сверкает на солнце. Окна закрыты, и мы видим только силуэты двух людей. Они весело болтают, переключают радиостанции и передают друг другу банку с лимонадом. Камера наезжает, и мы слышим еще один голос – он доносится из багажника. Голос просит выпустить его и обещает заплатить вдвое больше. Два человека в машине делают музыку громче. Еще через мгновение за ними появляется полицейский автомобиль, машины останавливаются. Двое в машине замолкают. Один нервно играет пальцами на руле. Второй при-

стально смотрит в зеркало заднего вида.

Прошло всего две минуты фильма, а вы уже забыли своих друзей, свой телефон и свои мысли. Вы уже внутри! Внутри фильма.

Что будет дальше? Как поведут себя герои? Кто в багажнике, в конце концов?

Варианты. А) Открытый конфликт, прямая агрессия. Герои выходят из машин и начинают палить из всех стволов. Б) Полицейский проверит документы, качнет головой, попросит соблюдать правила и все разъедутся. В) Полицейский подойдет к машине, навстречу ему молча выйдут два наших героя... они тепло поздороваются и даже обнимутся. А потом вместе подойдут к багажнику. Приготовят пистолеты. Взведут курки. Один из них щелкнет замком багажника, приоткрывая дверцу...

Итак, как вовлечь человека в процесс?

**Шаг 1.** Разжечь любопытство.

Универсальный способ вовлечения человека. Работает безотказно в большинстве случаев. Любопытство – универсальная черта, от нее трудно избавиться полностью. Кто в багажнике? Что будет дальше? Как они поступят?

**Шаг 2.** Вызываем чувство сопереживания.

Мы отождествляем себя с главным героем и волнуемся за него, как за себя. Представьте, что вы знаете,

кто в багажнике. И это главный положительный герой, от которого зависит судьба целого города или мира. Выберется или нет? Как выберется?

**Шаг 3.** Саспенс (напряженное ожидание) или удивление (неожиданный поворот).

Герой поднимается по темной скрипучей лестнице в пустом доме, услышав непонятный шорох на втором этаже. Зачем идет один? Почему не включит свет? Нам хочется крикнуть ему: «Не ходи туда, стой!!!» Саспенс! Вы уже внутри фильма.

В обычной жизни мы бы никогда так не сделали. Включили бы везде свет. Разбудили жену. И шумно поднялись наверх, чтобы встретиться с домашним котом, который решил пошалить посреди ночи.

Посмотрим, как эти способы вовлечения работают на мероприятии.

## ***Вовлечение гостей на мероприятии***

**Шаг 1.** Любопытство.

Вы получили необычное приглашение – приглашение-пазл. Или в офисе прошел интригующий слух о предстоящем мероприятии. Или вы прочитали, что на мероприятии будет впервые представлено то, чего многие так долго ждали. Еще до начала мероприятия вы начинаете думать о нем и обсуждать его: «Интересно, что они там придумали»; «Интересно, что озна-

чает эта фраза в приглашении», «Интересно, в чем придет X».

## **Шаг 2.** Сопереживание.

Мы говорили о том, что одна из задач мероприятия – стереть границу между «я» и «они». Ощущение праздника – это всегда чувство общности, группы, объединенной одной эмоцией и переживанием. Так, если мероприятие подразумевает соревнования, гости разбиваются на команды и, даже не успев как следует познакомиться, начинают искренне болеть за свою команду.

## **Шаг 3.** Саспенс (напряженное ожидание) или удивление.

На мероприятии саспенс используется для нагнетания обстановки, напряженного ожидания развязки, результата, имени победителя очень часто. Программа мероприятия должна подогреть интерес гостей: «Кто выиграет?», «Что будет дальше?». Голосование по результатам соревнований проходит в интерактивном режиме, и зритель находится в сильном напряжении на последнем этапе, когда 1-е и 2-е места разделяют считанные баллы. Помните, как тысячи и тысячи людей в разных странах следят за результатами голосования на «Евровидении»?

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.