

АЛЕКСАНДР  
ШУМОВИЧ

АЛЕКСЕЙ  
БЕРЛОВ

# СМЕШАТЬ, НО



ВЗБАЛТЫВАТЬ

РЕЦЕПТЫ  
ОРГАНИЗАЦИИ  
МЕРОПРИЯТИЙ



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

# Содержание

Предисловие .....	8
Введение .....	10
Зачем нужны мероприятия .....	13
Каким законам подчиняются мероприятия .....	71
С чего начать: выбор подрядчиков и определение бюджета .....	136
Реализация мероприятия .....	196
Менеджмент мероприятия .....	287
Что делает event-менеджер на мероприятии? .....	311
Заключение .....	312

# Зачем нужны мероприятия

## Что такое «ощущение сказки»

До 1848 года жители Сакраменто считали, что песок вокруг — это 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, наверняка вы ловили себя на мысли: вот было бы отлично заранее знать, как все случится, 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 растёт рынок организации мероприятий. Об этом свидетельствуют цифры исследований и количество дискуссий по этой теме.

Чтобы не быть голословными и говорить на одном языке, давайте определимся, о каких мероприятиях мы говорим. Для этого сначала разберёмся, на каком участке поля маркетинговых коммуникаций они находятся.

К ATL (above the line) относят средства косвенной коммуникации, не имеющие обратного эффекта от потребителя. Это все виды рекламы и PR. BTL (below the line) — прямая

[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)

коммуникация с потребителем, имеющая зримый обратный эффект. К этой части маркетинга принадлежат direct marketing (директ-маркетинг, или прямой маркетинг), производство и размещение POS-материалов (от point of sales — место продажи; материалы, способствующие продвижению товара в точках его реализации), промо-мероприятия или consumer promotion (сэмплинг — бесплатная раздача образцов, проведение дегустаций, конкурсов, розыгрышей, раздача купонов), trade promotion (стимулирование дилеров и подрядчиков: конкурсы, премии) и event-маркетинг — событийный маркетинг\*.

В этой книге мы уделим значительное внимание инструментам событийного маркетинга (event marketing) — способу решения маркетинговых задач с помощью организации мероприятий. Под ними мы имеем в виду прямое вовлечение целевой аудитории в ряд действий, объединенных одной идеей и режиссерской задумкой, с целью достижения контролируемого эффекта.

В 2003 году объем рынка BTL в России составлял \$840 млн, в 2004-м — \$1,08 млрд, в 2005-м — \$1,35 млрд, в 2006 году — \$1,65 млрд, в 2007-м — около \$2,7 млрд. Конечно, эти цифры только отчасти имеют отношение к событийному маркетингу. В рейтинге расходов он занимает пятое место, уступая direct marketing, consumer promotion, trade promotion и POS.

---

\* Термины ATL и BTL появились в середине XX века. По одной из версий, руководителю одной из ведущих американских компаний принесли на утверждение рекламный бюджет, в который не были включены затраты на раздачу бесплатных образцов, скидочных купонов, подарков, проведение конкурсов и так далее. Все эти средства маркетинговых коммуникаций в итоге были вписаны позднее под чертой, проведенной под основными рекламными расходами. Так возникли понятия «над чертой» и «под чертой».  
*Прим. ред.*

В России соотношение затрат на BTL и ATL составляет 22 и 78% соответственно, хотя доля BTL неуклонно растет. Для сравнения: в США это соотношение равно 60 и 40% соответственно, в Европе — 49 и 51%. Как и говорилось выше, расходы на BTL постоянно увеличиваются, а интерес к ATL угасает.

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

В последние годы заказчики стали значительно лучше понимать маркетинговые и технические возможности мероприятий. Они стали щедрее, более глубокое понимание позволяет им выделять на организацию мероприятий все большие бюджеты, находя нужные аргументы для этого. Для организаторов мероприятий это шанс и возможность делать более красивые, эффектные и эффективные проекты. Рынок событийного маркетинга меняет и внутреннюю структуру, создавая новые формы и подходы. Часть из них — результат удачного смешения методов.

Кроме того, увеличение бюджетов объясняется желанием удивлять и производить уникальный продукт, который может получить максимум паблисити\*. Это, в принципе, неотъемлемая часть любого рынка развлечений: надо сделать то, чего никто не делал!

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

---

\* У этого термина есть два наиболее распространенных значения. Первое — это известность, популярность компании, продукта или бренда. Второе — популяризация, пропаганда, продвижение товара или бренда на рынок путем воздействия на потребителя. *Прим. ред.*

Во-первых, эффективность прямой рекламы снижается. Особенно если речь идет о премиальных продуктах или товарах для узких групп потребителей.

Во-вторых, стоимость рекламы растет. Это заставляет компании искать альтернативные способы коммуникации с потребителем. Прямое обращение к нему в таком случае имеет очевидные преимущества.

В-третьих, ВТЛ дает обратную связь с потребителем и возможность точного попадания в аудиторию. Мероприятие позволяет максимально адресно обратиться к нужной группе, с одной стороны, и моментально увидеть ее реакцию, с другой. Положительный эффект для компании от получения такой непосредственной реакции потребителя огромен.

В-четвертых, конкуренция усиливается, растет потребность в детальном сегментировании потребителей и последовательной работе с каждым из сегментов для улучшения эффекта всех маркетинговых коммуникаций в целом.

В-пятых, это уникальный по воздействию инструмент повышения лояльности как Клиентов, так и сотрудников.

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

## Мероприятие и повседневная жизнь

Наша повседневная жизнь включает в себя многое из того, что принято называть event-менеджментом: постановку целей, определение аудитории, приглашение гостей, создание интриги, логистику площадки, работу с транспортом

и организацию выездного кейтеринга. Все это мы делаем с раннего детства. Одни с удовольствием, другие по необходимости. Кем бы ни было организовано мероприятие, у него есть внутренняя логика. И поэтому оно начнет подчиняться общим законам и правилам, о которых мы и будем здесь говорить.

Мы полагаем, что тщательно организованное вами свидание или день рождения вашего ребенка подчиняются тем же универсальным законам, о которых пойдет речь ниже. Event-менеджмент как техника профессиональной организации мероприятий — очень практичная дисциплина, которая может быть использована в самых неожиданных случаях.

Мероприятия как явление придумали не event-менеджеры. Мероприятия придумали не компании. Мы сталкиваемся с ними с самого раннего детства. Помните, как родители начинали заговорщически переглядываться, таинственно смеяться, задерживаться на работе, — и все это незадолго до вашего дня рождения. Затем вы вместе с ними решали, кто именно из ваших друзей будет присутствовать на торжестве. Потом готовили праздничное угощение, покупали или пекли торт, в доме царило приятное возбуждение, наконец, наступало долгожданное утро, вас ждали подарок-сюрприз, встреча гостей и веселье. Это был ваш седьмой день рождения. А ведь у компаний тоже случаются дни рождения.

Или, немного повзрослев, вы с друзьями решали выехать на природу. Вы планируете маршрут, согласовываете время выезда, готовите закуски, покупаете игры для открытого воздуха. И, конечно, с нетерпением ждете этот момент, обсуждая и представляя различные детали. После выезда вспоминаете смешные истории, дружеские шутки и оживленно планируете следующую поездку. А потом, спустя годы, вы встречаете такое понятие, как тимбилдинг.

Как описать главную эмоцию, связанную с мероприятиями в нашей жизни? Они отличаются от повседневного существования. Мы ждем их. Мы волнуемся. Мы фантазируем о том, что там будет происходить. Мероприятие — это ожидание и волнение.

В чем отличия личных событий от тех, что проводятся по заказу компаниями, общественными и государственными организациями? Все элементы «профессионального» мероприятия доводятся до совершенства специалистами. Каждая деталь подчиняется общей концепции, аудитория тщательно анализируется и опрашивается, пишется детальный поминутный сценарий, по итогам проводятся опрос и оценка достижения намеченных показателей. Ведь цена ошибки при организации корпоративного мероприятия часто измеряется внушительными суммами. Мероприятия как элемент бизнеса проводятся исходя из деловых интересов. Их масштабы в целом значительно превышают размеры частных. Само по себе наличие специализированных event-компаний — признак зрелости этого сегмента рынка.

В чем отличие мероприятия, организованного компанией, от будней? Забегая вперед, выскажем некоторые ключевые идеи, о которых мы будем говорить далее в этой книге. Они помогут лучше понять логику любого мероприятия.

- Мероприятие — это сказка. Конец привычной реальности. Здесь действуют свои законы, и, попадая на него, мы принимаем их как само собой разумеющееся. У мероприятия есть внутренняя логика, история, которая заставляет участников выполнять нетипичные для них функции. Серьезные, состоятельные люди, купившие дорогие билеты, едва могут усидеть



на олимпийских трибунах от волнения. Они кричат, вскакивают, размахивают флагами, в общем, болеют за национальную сборную. Нарушить это может любая мелочь. Может быть, поэтому гости на мероприятиях так требовательны?

- Мероприятие — это возвращение в детство. Здесь часто всё делают за нас, не надо платить, на мероприятии нас пытаются удивить и развеселить. Гости, соответственно, начинают вести себя как дети, то есть становятся инфантильными.
- Мероприятие — это действие, а не слова. Событие, на котором участники бездействовали, не внесли свой вклад в него делом или словом, не оставит в их памяти следа. Гости должны принимать участие в нем, быть вовлеченными. Их действия и производят настоящий эффект от события. «Я действую, стало быть, я участвую» — вот один из принципов психологии мероприятия.
- Мероприятие — это история и концепция, а не просто развлечение гостей. Чтобы событие стало по-настоящему запоминающимся и ярким, мы создаем целый мир со своими законами и персонажами. Мы любим в мероприятиях не просто веселье или развлечения, мы ценим в них внутреннюю логичность.
- Мероприятие — это нарастание эмоций. Признак состоявшегося мероприятия — увеличение темпа и эмоционального накала от начала до конца.
- Сценарий мероприятия подчиняется определенным законам. Его структура во многом совпадает с сюжетом фильма или увлекательной книги. Здесь есть завязка, кульминация и катарсис. Об этом мы поговорим подробнее ниже.

- Мероприятие — это ваши маркетинг и инструмент. Вашим мероприятием вы продаете, вы хотите убедить кого-то в чем-то, не оставить равнодушным.
- Отношения Клиента и компании должны развиваться 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 Клиента удивляться, наглядно продемонстрировать новые возможности и динамику работы организации. Это форма ухода за компанией и бренда за Клиентами.

## Язык компаний

Мероприятие и событийный маркетинг — это инструменты стратегического маркетинга, который связывает компанию или торговую марку с социальным событием или явлением для общей выгоды. Компании умеют говорить только на языке цифр и сухих фактов. Событие дает им возможность общаться с аудиторией на интересном и понятном ей языке.

Для организаций профессиональные мероприятия — это инструмент коммуникаций, общения, по сути, это своеобразный язык. Представьте себе, компании на этом языке разговаривают! Причем это один из немногих эмоциональных инструментов воздействия на людей.

Мероприятия как инструмент коммуникации могут быть направлены внутрь организации. Чего люди ждут от работы в компании? Конечно, они рассчитывают, что их труд будет оплачен. Но деньги далеко не единственное ожидание человека, выходящего на работу. Человек ждет, что его деятельность будет интересной, что у него появится удобное рабочее место, ему предложат определенный социальный пакет.

И люди ждут интересных мероприятий, организованных для них компанией. Они могут быть разными. Серьезное мероприятие, нацеленное на повышение производительности, как, например, обучающий семинар, деловая встреча или внутренняя конференция. Или это может быть развлекательное мероприятие, как день рождения компании, профессиональный праздник (например, День нефтяника), корпоративный Новый год. Так или иначе, сотрудники ждут, что работодатель будет общаться с ними, и мероприятия — один из ключевых инструментов коммуникации. С помощью мероприятия компания может рассказать о готовящихся или происходящих организационных изменениях, представить достижения, дать сотрудникам высказаться, напрямую обратиться к руководству.

Конечно, общаться можно и письменно, рассылая сообщения по электронной почте или публикуя новости в корпоративной газете. Но это будет безличное обращение безличной компании к безличному сотруднику. Всё же мероприятия позволяют наладить двустороннее общение наиболее эффективным способом, лицом к лицу, без письменного посредничества.

## Мероприятия — инструмент воздействия на сотрудника

Также мероприятия могут быть нацелены вовне. Благодаря им компания может общаться с уже существующими и потенциальными Клиентами и деловыми партнерами. Конечно, у мероприятий нет монополии на общение с внешним миром — есть множество других инструментов. Компании размещают рекламу, публикуют информацию о себе в интернете, предоставляют данные журналистам, которые потом

пишут статьи. Также организация может заняться директ-маркетингом, рассылая информацию о себе по почте или обзванивая Клиентов. Эффект от подобных коммуникаций имеет широкий, но очень поверхностный характер. В современном перегруженном информацией мире крайне тяжело привлечь и удержать чье-то внимание. Если вы не заинтересовали, все ваше рекламное сообщение оказывается бесполезным.

В этом отношении мероприятия находятся в привилегированном положении. Может быть, это не самый массовый, но зато наиболее убедительный способ общения с целевой аудиторией. Во время мероприятия у вас достаточно времени, чтобы привлечь внимание, заинтересовать Клиента и убедить его поступить так, как необходимо вашей компании.

	Мероприятия	Реклама	PR	Директ-маркетинг	Личные встречи
Аудитория	Узкая	Широкая	Широкая	Средняя	Самая узкая
Обращение	Личное	Безличное	Безличное	Ограниченно личное	Личное
Эффект	Глубокий	Поверхностный	Глубокий	Средний	Глубокий

Что может быть более убедительным, чем мероприятие? Возможно, личные встречи, беседы, индивидуальные презентации, но у этих способов есть свои ограничения. Конечно, на это нужно время: чтобы встретиться с тысячей потенциальных Клиентов, вам придется потратить несколько месяцев. Гораздо быстрее будет организовать мероприятие для той же аудитории. Кроме того, там у вас будет гораздо больше технических

возможностей, чтобы впечатлить Клиента, чем в кабинете руководителя. Вы на своей территории, человек видит, как реагируют другие участники, и сам старается соответствовать.

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

## Мероприятия — эмоциональный инструмент маркетинга

Социологи уже давно отметили, что мероприятия — один из ключевых элементов самоидентификации человека или группы. На мероприятиях мы понимаем что-то о себе и об окружающих. Если вас позвали на день рождения к новому знакомому, вы понимаете, что теперь этот человек — ваш друг и другие люди вокруг — тоже друзья. Когда вы впервые участвуете в корпоративном мероприятии, вы по-настоящему чувствуете себя частью коллектива. Мероприятия — это инструмент влияния, который воздействует как на рациональное мышление, так и на эмоциональную составляющую нашей личности. Они влияют на ум и сердце, убеждают нас и задевают за живое.

Вы можете сто раз рассказать людям, насколько замечательна ваша компания, какие полезные, качественные продукты она производит или какие великолепные услуги оказывает. Но это будут лишь слова, которые кто-то услышит, а кто-то нет. Честно говоря, на слово вам уже никто не поверит. Только опыт и переживания *меняют* человека.

Это одна из ключевых идей этой книги, поэтому повторим ее еще раз.

## Мероприятия меняют людей

Мероприятие — это то, что имеет четкое начало и конец и целью своей ставит изменение. Часто в русском языке слово «мероприятие» используется в значении «предпринимаемые действия», например мероприятия, направленные на снижение расходов, и следственные мероприятия. Конечно, это не то же самое, что мероприятия в значении «события», но подобные действия также ограничены во времени, конечны и предпринимаются для того, чтобы как-то изменить существующую реальность. Наш язык мудр.

Мероприятия — один из самых важных инструментов преобразований. Именно то, как изменились люди после события, можно считать ключевым критерием успеха вашей работы. Идеально организованное мероприятие не будет успешным, если нужные установки ваших гостей не изменились.

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

Мероприятия меняют нашу жизнь, обязательно. После мероприятия под названием «свадьба» вы приобретаете статус женатого мужчины или замужней женщины, и ваше поведение становится другим. После Олимпиады преобразуются регионы и страны. После съездов меняются партии, их программы, принимаются решения. После пресс-конференции из страны высылаются политики или вкладываются деньги в строительство дорог. Мероприятия

становятся либо причиной, либо катализатором процесса, либо отмечают его начало или завершение.

Подумайте, как должны измениться люди после проведенного вами мероприятия? Возможно, ваш коллектив почувствует себя единой командой, сотрудники начнут помогать друг другу на работе, а не конкурировать, погрязнув в затяжной вражде между отделами. Или ваши присутствовавшие на мероприятии Клиенты решат, что сдадут свою машину и купят новую, более дорогую и хорошую. Или участники почувствуют гордость за то, что оказали вам доверие и стали Клиентами вашей компании. Что-то в них должно измениться.

Эти преобразования могут и не быть видны в самом начале. Возможно, слишком опрометчиво или даже нереально было бы ставить целью такое радикальное изменение поведения людей, как немедленное действие. Но вы должны наметить ориентир, как должно измениться мнение человека, его оценка вашей компании или продукта. Какое суждение о вас теперь вынесет участник? После мероприятия он наверняка должен будет думать о вас немного лучше.

Кстати, один из критериев успешного тест-драйва для автомобильных компаний, автодилеров — количество участников, которые подошли к представителю компании и записались в очередь на покупку новой модели. Этот показатель может быть весьма весомым: он позволяет сразу же оценить, насколько окупилась затрата на мероприятие.

## Мероприятия и 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 образовательный подходы к мероприятию. Обращаясь к обучающему маркетингу, компания задает идеальные условия для использования продукта.

Клиенту показывают, как *правильно* обращаться с продуктом, учат ценить его, вовлекают в процесс его создания, рассказывая его историю, и демонстрируют весь спектр возможностей продукта.

Клиент чаще всего не использует и не понимает сути и десятой части функций тех товаров, которые ему предлагаются. Продуктов множество, качество их в одной ценовой категории примерно одинаково, поэтому у покупателя нет стимула изучать их и анализировать полученные знания.

Мы пользуемся тремя-четырьмя функциями телефона, в котором их в разы больше. Мы ездим на автомобиле, о действии большинства систем в котором имеем весьма смутное представление. Соответственно, мы не можем оценить качество их работы.

В этом смысле грамотное обучение — уникальный способ формирования лояльности Клиентов и стимулирования к покупке. Во-первых, потребитель уже начинает пользоваться продуктом. Во-вторых, выделяет один товар из ряда подобных: новые знания служат лучшему запоминанию. В-третьих, участниками обучения воспринимается как бонус, подарок и игра, что само по себе становится хорошей мотивацией для покупки в дальнейшем.

Мероприятие — это ненавязчивое вовлечение в культуру бренда и удобная форма обучения ей сотрудников и Клиентов. В дружеской и развлекательной манере вы рассказываете гостям, что представляет собой ваша компания, для чего она существует и какие ценности лежат в основе всех действий сотрудников.





[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

