



• САНКТ-ПЕТЕРБУРГ •
• МОСКВА •
• КРАСНОДАР •

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ФИЛИАЛ
ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА

ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ

Г. Л. ТУЛЬЧИНСКИЙ
С. В. ГЕРАСИМОВ
Т. Е. ЛОХИНА

МЕНЕДЖМЕНТ СПЕЦИАЛЬНЫХ СОБЫТИЙ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Издание шестое, стереотипное



ЛАНЬ

ПЛАНЕТА
МУЗЫКИ



• САНКТ-ПЕТЕРБУРГ •
• МОСКВА •
• КРАСНОДАР •

Т 82 Тульчинский Г. Л. Менеджмент специальных событий в сфере культуры : учебное пособие / Г. Л. Тульчинский, С. В. Герасимов, Т. Е. Лохина. — 6-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань : ПЛАНЕТА МУЗЫКИ, 2021. — 384 с. : ил. — Текст : непосредственный.

ISBN 978-5-8114-7850-7 (Изд-во «Лань»)

ISBN 978-5-4495-1412-7 (Изд-во «ПЛАНЕТА МУЗЫКИ»)

Пособие посвящено видам, технологии подготовки и организации специальных событий, или event-менеджменту — неотъемлемой части современного маркетинга, PR, рекламы в социально-культурной сфере. Особое внимание уделено интерактивной методике подготовки и проведения специальных событий, реализации их коммуникативного потенциала, развитию с их помощью социального партнерства.

Издание предназначено для студентов (бакалавров и магистров) высших и средних специальных учебных заведений культуры и искусства, специалистов и всех интересующихся современными эффективными социальными технологиями.

**УДК 005
ББК 77.04**

T 82 Tulchinsky G. L. Event management in the sphere of culture : textbook / G. L. Tulchinsky, S. V. Gerasimov, T. E. Lohina. — 6th edition, ster. — Saint-Petersburg : Lan : THE PLANET OF MUSIC, 2021. — 384 pages : ill. — Text : direct.

This textbook is devoted to event management, an integral part of modern marketing, PR and advertisement in the social and cultural sphere; creation, direction and planning of all kinds of events are examined. The special emphasis of the book is interactive methods of planning and directing events, realization of communicative potential and developing of social partnership due to various events.

This book is intended for students (Bachelors and Masters) of universities and colleges of arts and culture, specialists and all interested in modern social technologies.

Обложка
А. Ю. ЛАПШИН

© Издательство «ПЛАНЕТА МУЗЫКИ», 2021
© Коллектив авторов, 2021
© Издательство «ПЛАНЕТА МУЗЫКИ»,
художественное оформление, 2021

ВВЕДЕНИЕ

Специальные события (special events) являются социальной практикой, широко используемой в современной деловой активности, политической жизни, социальных коммуникациях. Немыслима без них и культурная жизнь, культурные процессы. Более того, сама сфера культуры и искусства с определенной точки зрения представляет собой упорядоченную и не очень череду специально организуемых событий и мероприятий, которые, собственно, и являются продуктом, предлагаемым слушателям, зрителям, посетителям учреждений культуры. Концерт, спектакль, выставка, праздник — все это не что иное, как специально организуемое событие, выполняющее ряд социальных функций: от сугубо художественно-эстетических до коммуникативных и даже экономических.

В данной работе последовательно рассматриваются социальное значение и роль специальных событий в общественной жизни, их виды и формы, технологии подготовки и проведения. В условиях рыночной экономики весь комплекс организационной деятельности, связанной со специальными событиями, предполагает определенный и весьма специфический профессионализм со стороны организаторов, направленный на выработку целей, содержания этих мероприятий, привлечение необходимых партнеров и исполнителей, финансовое, материально-техническое обеспечение подготовки и эффективной

реализации, успешный маркетинг, включая рекламу и другие формы продвижения. Иначе говоря, речь идет о вполне определенном менеджменте.

В настоящее время event-менеджмент сформировался в отдельную самостоятельную сферу деятельности и соответствующую дисциплину. И если заняться его генеалогией, то необходимо отметить прямых и дальних «родственников». Рождению событийного менеджмента предшествовали теоретические и практические работы по культурологии, социологии, теории и практике режиссуры массовых праздников, маркетингу, менеджменту, политологии, социальной философии, психологии; труды, посвященные организации комплекса социальных коммуникаций, системы связей с общественностью, проведению социологических исследований. С развитием рыночного общества к организации специальных событий был подключен коммерческий сектор. В качестве самостоятельной отрасли event-менеджмент существует в России относительно недавно, с начала 1990-х годов, это следствие классических рыночных механизмов. Становление сверхплотного рынка, обострение внутриотраслевой конкуренции выявили необходимость в нем закономерно и неизбежно — как и в других законах маркетинга. Организации, которые стали использовать эти технологии менеджмента, получили явное конкурентное преимущество, что привело к широкому применению и распространению event-менеджмента. С распространением «модного» направления расширялся и круг возможностей, сферы применения, география событийного менеджмента, формировался рынок услуг, появился спрос на специалистов.

С возникновением новой отрасли человеческих знаний и практики неизменно встает вопрос о людях, которые будут являть собой операторов, инженеров событийного менеджмента, а также об их профессиональной компетенции при решении практических задач, составляющих основу новой профессии. Главная проблема данной сферы социальных коммуникаций заключается в профессиональной подготовке кадров, которые, естественно, «решают все». Однако не секрет, что процесс образования и контроля знаний дает студентам-выпускникам ощущение владения профессией. Но иллюзия длится до соприкосновения с реальной работой.

В event-менеджменте подчас работают специалисты разных профессий: журналисты, клубные работники, режиссеры, продюсеры и т. д. Хорошо, когда данные профессии взяты за базу, но на практике в этой сфере можно встретить кого угодно, вплоть до людей с сугубо техническим образованием или вообще без такового. Наряду с этим профильные специалисты, выходя за стены вузов, попадают в сверхплотную конкурентную среду. Вот почему хочется дать конкурентное преимущество студентам, выбравшим эту профессию, перед их коллегами из непрофильных вузов, обеспечив их практическими знаниями по указанным технологиям. Не секрет, что специалистов из смежных отраслей выпускают театральные институты, факультеты журналистики и другие, делая рынок труда сверхплотным, и как следствие — низкие зарплаты, высокий уровень безработицы среди профильных специалистов.

Event-менеджмент возник силами и трудами работников социально-культурной сферы, тех, кто занимался и занимается организацией и проведением массовых праздников. Этот эффектный и эффективный инструмент в арсенале современного менеджера органично привился в социально-культурной сфере, используемый и как цель, и как средство развития сферы культуры. И это вполне логично — кому, как не менеджерам социально-культурной сферы, совершенствовать этот важный инструмент. Пришло время не просто снисходительно учитывать запросы потенциальной или реальной аудитории, но положить их в основу всей сегодняшней деятельности учреждений культуры. С развитием рыночных отношений культурно-досуговая деятельность вплотную приблизилась к маркетинговым технологиям, в основании которых как раз и лежит проблема поиска и удовлетворения потребностей отдельных граждан или социальных групп.

Рассмотрение коммуникативных процессов в event-менеджменте напрямую связано с проблемами гуманизации социальной коммуникации в целом, повышения коммуникативной компетентности людей в межличностном, межгрупповом и деловом общении.

Политика развития организации социально-культурной сферы должна основываться на тщательном анализе существующих в обществе традиций и ценностей культуры,

перспектив ее развития, предполагая проведение комплексной диагностики состояния общественных коммуникаций.

Авторы опирались на опыт (в том числе личный) организации и проведения специальных событий и социальных мероприятий местного, регионального, всероссийского и международного масштаба как самостоятельных, так и в рамках крупных программ и проектов. Также был использован опыт чтения лекций, проведения тренингов, консультирования организаций, органов управления, политических кампаний в Санкт-Петербурге и других регионах России. В разделах 2, 19 и 20 использованы материалы, собранные магистранткой РГПУ им. А. И. Герцена Т. Е. Лохиной.

Авторы приносят благодарность своим аспирантам, магистрантам и студентам Д. И. Агафонову, А. Л. Ашкинази, С. В. Карибовой, Е. Креймер, Ю. М. Мархолия, А. Н. Савину, С. С. Соловьевой, Л. А. Старостачевой, Е. И. Статник, Э. Р. Шафигуллиной. Особая признательность авторов — художественному руководителю «Потешного шоу-театра» А. А. Баландиной.

В Приложениях содержатся некоторые материалы и образцы документов, важные при практической организации специальных событий.

Следует помнить, однако, что никакие пособия не могут обеспечить всей полноты профессиональной подготовки, особенно в такой тонкой и конкретной сфере, как специальные события. Поэтому данная работа вводит в поле event-профессионализма, знакомит с методами и содержанием, организацией и управлением этой деятельностью, возможностями анализа ее эффективности — не больше, но, как надеются авторы, и не меньше.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

**СПЕЦИАЛЬНЫЕ СОБЫТИЯ
В СОВРЕМЕННОМ
ОБЩЕСТВЕ
И ДЕЛОВОЙ ПРАКТИКЕ**

ТРИ С ПОЛОВИНОЙ ИСТОЧНИКА МЕНЕДЖМЕНТА СОБЫТИЙ

Специальные события — практика, известная издревле. Самыми первыми в истории человечества специальными событиями можно назвать древние общественные и религиозные ритуалы, а первыми их организаторами — жрецов и шаманов. Ритуалы, обряды, праздники сопровождают жизнь любого общества на протяжении всей человеческой истории. Во многом именно они составляли и составляют саму ткань общественной жизни. Впрочем, не только общественной, но и личной. Каждый из нас, вспоминая прожитое, обязательно выделяет в нем ключевые, важные и не очень, но — события, в которых формируется и проявляется наша личность, ее социальная природа и индивидуальные особенности. Философы склонны рассматривать человеческое существование и бытие в целом именно как событие. Иными словами, событие при всей чрезвычайной конкретности этого явления обладает высокой степенью общности и глубины. Во-первых, это уже упоминавшаяся религиозная деятельность. Во-вторых, сфера политики. В-третьих, сфера искусств, развлечений и новомодных шоу. Таким образом, сформировалась мощная платформа интеграции опыта, полученного в относительно независимых сферах деятельности, где создавались технологии, приемы, методы, терминология, профессиональная среда, слияние которых в одну мощную и хорошо интегрированную деятельность состоялось на наших глазах в самом конце XX века.

ПОНЯТИЕ И ВИДЫ СПЕЦИАЛЬНЫХ СОБЫТИЙ И СОЦИАЛЬНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Определений специального события довольно много. Вот некоторые из них:

1. Уникальный отрезок времени, проводимый с использованием ритуалов и церемоний для удовлетворения особых потребностей аудитории.

2. Мероприятие, которое изменяет отношения целевых аудиторий и бренда и обладает субъективной значимостью.

3. Мероприятие, проводимое в целях формирования позитивного имиджа организации и привлечения внимания общественности к самой компании, ее деятельности и продуктам.

4. Особое мероприятие или специально подготовленное происшествие, которое ярко переживается реципиентом на месте и используется как платформа для дальнейшего развития коммуникаций предприятия.

До настоящего времени не существует однозначного и четкого ответа на вопрос, к какой области можно отнести специальные события. Распространенным является представление о специальных событиях как об одной из составляющих не прямой рекламы, к которой они относятся наряду со стимулированием потребителей, торговых посредников, прямым маркетингом.

Многие эксперты склонны считать не прямую рекламу и специальные события элементом интегрированных маркетинговых коммуникаций. Также

существует точка зрения, согласно которой специальные события находятся «на границе» связей с общественностью и не прямой рекламы. С одной стороны, зачастую такие акции предполагают непосредственный контакт с потребителем и позволяют увидеть реакцию потребителя, с другой — любое событие представляет собой масштабную кампанию по связям с общественностью и нуждается в сопровождении.

Имеется мнение, что специальные события, как и прямой маркетинг, не входят ни в комплекс мероприятий по связям с общественностью, ни в состав прямой рекламы и являются отдельными маркетинговыми коммуникациями.

В данной работе мы будем придерживаться широкого понимания специальных событий, а именно: **это явление общественной жизни, организуемое с целью привлечь внимание конкретной аудитории и широкой публики к организации, ее деятельности, руководству, развитию социальных коммуникаций и социального партнерства.**

Мы сознательно отказываемся от широко распространенного в советское время словосочетания «специальные мероприятия». Во-первых, это слишком напоминает прежние быт и нравы: спецмероприятия, на которые закрывались кафе и рестораны: спецраспределители продуктов и товаров, спецбольницы и даже спецкладбища. Приставка «спец» означала, что все это предназначено не для простых смертных, а для каких-то специальных людей, принадлежащих к номенклатуре, т. е. входящих в опять-таки специальные списки лиц, которым положены эти привилегии. Во-вторых — и это уже ближе к нашим дням — спецмероприятия проводят спецслужбы, используя спецназ.

Поэтому мы пользуемся уже укоренившимся в мировой практике термином «специальные события» (special events), дополняя его иногда выражением «социальные мероприятия», подчеркивая тем самым их общественную значимость.

Какие существуют специальные события? Спектр организуемых специальных событий чрезвычайно широк.

- Праздники, знаменательные даты и юбилеи: корпоративные, общенациональные, международные, конфессиональные, профессиональные, региональные, местные.
- Фестивали, конкурсы, викторины, спортивные соревнования.
- Выставки, ярмарки, дефиле, карнавалы.

- Концерты, спектакли.
- Благотворительные и спонсируемые акции и мероприятия.
- Церемонии: открытия, закрытия, вручения премий, стипендий, чествования.
- Приемы: праздничные, юбилейные, в связи с приездом VIP (very important persons — очень важных персон).
- Презентации (возможно, в сочетании с приемом и пресс-конференцией): продукции, проектов и программ, организации, новых производств и офисов.
- Конференции, семинары, круглые столы.
- Экскурсии, дни открытых дверей.
- Поездки, делегации — деловые и научные, ознакомительные поездки политиков и административного руководства, бизнес-туризм.

Все эти мероприятия могут организовываться и проводиться самостоятельно, возможно организационное сотрудничество, партнерство с другими юридическими и физическими лицами, а возможно и пассивное участие организации и ее руководства.

Существует несколько подходов к классификации специальных событий и социальных мероприятий в зависимости от основания их различения.

Прежде всего, специальные события могут различаться по преследуемым *конечным целям*, когда акцент делается на желаемый результат реализации события: продвижение товара или услуги, осуществление связей с прессой, интеграция той или иной социальной общности. В этом случае создание специальных событий нельзя будет считать самостоятельной сферой деятельности. Продвижение товаров будет отдано в ведение маркетологов, массовые мероприятия потребуют режиссеров массовых мероприятий.

По характеру целей специальные события могут быть разделены на:

- празднования (celebrations);
- образовательные специальные события (тренинги, семинары);
- маркетинговые специальные события (презентации продукции);
- интеграционные (reunion) специальные события (объединение людей происходит по принципу той или иной

общности — родство, профессия, национальность, раса, интересы, хобби).

Специальные события по целям также могут быть разделены на следующие группы:

- непосредственно ориентированные на получение прибыли и проводимые в коммерческих целях (прибыль образуется в результате действий в процессе проведения события);
- косвенно ориентированные на получение прибыли и направленные прежде всего на создание позитивного впечатления.

Один из критериев успеха специального события сводится к тому, чтобы само событие или его название стало брендом. Непременной составляющей бренда-события является как можно более запоминающийся и неповторимый внешний образ.

Специальные события могут различаться *по характеру организационной деятельности* — речь идет о применении универсальных организационных процедур, стандартов, знаний и навыков, необходимых для достижения достаточно разных целей, что позволяет говорить об организации специальных событий как особом роде организационной деятельности.

Кроме этого, возможно разделение специальных событий *по другим критериям*, таким как:

- маркетинговая среда: внешние специальные события, внутренние специальные события;
- тип маркетинговой среды: политические, корпоративные, социальные, культурные, спортивные;
- характер взаимодействия участников: формальные, неформальные;
- масштабы целевой аудитории: международные, государственные, корпоративные, микрособытия (деловая встреча, свидание);
- маркетинговые задачи: закрепляющие достигнутые результаты, кардинально меняющие отношения целевой аудитории с брендом (ребрендинг, вывод нового продукта).

По периодичности специальные события бывают:

- единовременными;
- циклическими, привязанными к какой-либо дате;
- многократными, когда акция проводится в различных местах или же ее исполнители отправляются в тур по городам.

Все специальные события также могут быть разделены по *целевой аудитории*:

- закрытое корпоративное событие для партнеров, сотрудников или дистрибьюторов компании (семинары, конференции, праздники);
- события, ориентированные на конкретную узкую аудиторию (VIP-презентации, мероприятия для журналистов), которая в дальнейшем может быть использована для дальнейшей трансляции информации;
- события, рассчитанные на коммуникацию с массовой аудиторией (концерты, спортивные мероприятия).

Специальные события могут быть ориентированы на несколько типов аудитории:

- внутреннюю — это сотрудники компании, для которых организуются корпоративные праздники, юбилеи и торжества, дающие возможность для мотивации и являющиеся эффективным инструментом сплочения коллектива;
- внешнюю — это партнеры, СМИ, клиенты, для которых проводятся выставки, концерты, семинары, конференции, презентации;
- комбинированную — она объединяет аудиторию внешнюю и внутреннюю.

Возникает вопрос: зачем нужно привлекать внимание к этим событиям, тратить иногда немалые ресурсы — материальные, финансовые, временные — на их подготовку и проведение? Какой смысл специально организовывать какие-то события? Разве не достаточно многообразных обстоятельств, которыми полна жизнь?

КОМУ И ЗАЧЕМ НУЖНЫ СПЕЦИАЛЬНЫЕ СОБЫТИЯ

Действительно, в чем состоит значение специальных событий и общественных мероприятий? Какова мотивация создателей, зрителей, организаторов, действующих лиц?

От случайных событий специальное событие отличается тем, что:

- результат проведения специального события всегда уникален, а его успех зависит от субъективного восприятия участников;
- результат события обесценивается в том случае, если событие проходит незамеченным.

Для любого профессионально организованного специального события характерны следующие аспекты:

- активное участие, вовлеченность, активность;
- переключение из состояния монотонной работы, смена ритма, удивление (классический сленг организаторов — «чем сегодня удивлять будем?»)
- позитивное восприятие, эмоциональность, символика, удовлетворенность.

Эти три аспекта тесно связаны между собой, так как позитивное переживание способствует пробуждению активности, а активизация и вовлеченность в происходящее, в свою очередь, способствуют позитивному восприятию.

Побудить человека совершить желаемые действия возможно не только посредством рационального сообщения, но и при помощи эмоциональных ка-

налов. Именно на достижение этой цели и направлено специальное событие.

Зачастую использование эмоционального канала бывает более эффективным благодаря двум факторам: 1) побуждение к активности на уровне эмоций действует напрямую; 2) факты и рекламные сообщения все меньше заслуживают доверия.

Затрагивая эмоциональную сферу, специальные события могут служить для сообщения информации, мотивирования, активизации, формирования стиля поведения и установления норм.

Специальное событие всегда планируется и служит определенным целям:

- непосредственный эффект (поступления от реализации приуроченной к событию продукции);
- воздействие на конкретных людей;
- привлечение внимания и создание осведомленности;
- привлечение участников, доноров, их мотивирование;
- перенесение позитивного впечатления от события на продукт.

Специальное событие также создает условия и закладывает основу развития различных направлений связей с общественностью:

- развитие партнерских отношений, в том числе во внешнеэкономической деятельности;
- привлечение инвестиций (investor relations);
- выстраивание оптимальных отношений с органами государственной власти (законодательной и исполнительной), органами местного самоуправления;
- оптимизация внешних и внутренних социальных инвестиций;
- благотворительность и спонсорство;
- социальное позиционирование организации, развитие отношений с организованной общественностью (НКО, партиями, профсоюзами, конфессиями и т. д.);
- добрососедские отношения с населением, другими организациями и предприятиями;
- формирование и развитие корпоративной культуры, ее традиций, ритуалов и т. д.

Особую роль специальные события играют для развития корпоративных коммуникаций, работы со СМИ:

1) предоставляют хорошие возможности прямых непосредственных контактов и знакомств, межличностного общения;

2) способствуют формированию и продвижению привлекательного имиджа организации и ее первых лиц;

3) создают условия для формирования круга друзей организации, обеспечивая им хорошие поводы для их публичности и продвижения привлекательного имиджа;

4) привлекают внимание общественности, обеспечивая хорошие возможности публичности (популярности, известности и узнаваемости) фирмы, ее брендов;

5) привлекают внимание СМИ, конкретных журналистов;

6) создают новостные поводы — фирма предстает ньюсмейкером, поставщиком «хороших новостей»;

7) взаимодействуют со СМИ, создавая условия управления новостями и полноценного информационного менеджмента.

Мы живем в информационном или, как считают некоторые специалисты, уже постинформационном обществе. Применительно к нашему предмету это означает не просто обилие информации, а усилившуюся роль средств массовой информации, появление новых информационных технологий. Простые цифры. Журналисты собирают не более 15% информации. Основной же массив циркулирующей в СМИ информации — сведения, предоставленные или инициированные кем-то. Более того, в современном мире свыше 45% событий, о которых сообщается в СМИ, не просто произошли, а были организованы именно для того, чтобы о них сообщалось.

Суммируя, можно обозначить главные социальные функции специальных событий.

1. Привлечение внимания общественности, прежде всего СМИ. Специальное событие в качестве новости вызывает общественный резонанс, именно на этом основываются такие возможности и потенциал специальных событий, как публичность*, формирование и продвижение позитивного, привлекательного имиджа.

2. Повод для личных контактов не только обычных, но и статусных, авторитетных и т. п. людей.

* От *англ.* publicity. Иногда этот термин переводят как «популярность», что по-русски достаточно расплывчато. Скорее речь идет о достижении известности и узнаваемости.

Тем самым становится ясно, почему специальные события выступают как технология и практика PR (public relations — связей с общественностью), направленные на актуализацию и формирование конкретных общественных связей, отношений, коммуникаций, создание и продвижение привлекательного имиджа, известности и узнаваемости участников.

Все эти особенности и обстоятельства делают специальные события основополагающим средством таких технологий, как ивент-менеджмент (*англ.* event-management) и ивент-маркетинг (*англ.* event-marketing). Специальные события — один из ключевых элементов комплекса интегрированных маркетинговых коммуникаций. Обладая потенциалом достижения разнообразных целей, специальное событие способно эффективно использоваться как в рекламе, так и в связях с общественностью и других областях. Само по себе специальное событие существовать не может, это часть единой стратегии — интеграционного подхода к продвижению бренда.

Ивент-маркетинг можно определить как систему интегрированных маркетинговых коммуникаций, представляющую собой комплекс мероприятий, направленных на продвижение бренда во внутренней (внешней) маркетинговой среде посредством организации специальных событий. В отличие от ивент-маркетинга, ивент-менеджмент — комплекс мер, точнее, все планируемые, организуемые, контролируемые и управляемые меры, которые необходимы для проведения исключительного, единственного в своем роде события.

ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ПОДГОТОВКЕ И ОРГАНИЗАЦИИ СПЕЦИАЛЬНЫХ СОБЫТИЙ

Специальное событие должно запоминаться участниками как нечто исключительное и уникальное. При этом событие, как правило, происходит лишь однажды, не может быть повторено и является ярко индивидуальным. Чтобы одно событие особо переживалось в цепочке похожих мероприятий, его нужно идентифицировать как нечто отдельное. Оно также должно вызывать позитивные эмоции, побуждать участников к активности, предоставляя им дополнительные выгоды и эффекты. А главное — организуемое событие должно быть тщательно спланировано и организовано. Эти мероприятия — зачастую масштабные праздники, конкурсы, фестивали и т. п. — проводятся в целях формирования позитивного имиджа организации и привлечения внимания общественности к самой компании, ее деятельности и продуктам. Специальные события призваны нарушить рутинный, привычный ход жизни в самой компании и окружающей ее среде, стать событием для различных общественных групп.

Чтобы реализовались указанные возможности PR-потенциала специальных общественных мероприятий, они должны отвечать нескольким требованиям.

4.1. СОБЫТИЕ КАК НОВОСТЬ

Прежде всего, они должны быть реально настоящим **СОБЫТИЕМ**. Только в этом случае мероприятие становится реальной новостью, привлекающей

внимание общественности, а значит, и СМИ. Выполнить это требование можно в трех случаях:

1) данное мероприятие является действительно социально значимым событием;

2) на нем присутствуют ньюсмейкеры — знаменитости, любое появление которых привлекает внимание СМИ и становится событием, известные и крупные политики и высокопоставленные чиновники, религиозные деятели, крупные ученые, знаменитые артисты, музыканты, писатели, художники, спортсмены;

3) с этим мероприятием оказался связан скандал, чрезвычайное происшествие.

Информация о событии обязательно должна появиться в СМИ — силы и средства, затраченные на подготовку и проведение самого замечательного мероприятия, фактически пропадут впустую, если ее не будет. Поэтому обязательно необходима рассылка пресс-релизов, а еще лучше — персональных приглашений журналистов на мероприятие. Последнее условие выполняется легко, если на мероприятии будут ньюсмейкеры, тогда журналисты сами будут заинтересованы в материале. Ньюсмейкеров же, при всей якобы нелюбви к папарацци и журналистам вообще, несомненно, интересует — будет ли освещено и как их присутствие на мероприятии. Свой имидж и паблисити тоже надо поддерживать.

Кроме того, обязателен информационный резонанс: обсуждения, комментарии, упоминания о событии. К организации таких мероприятий предъявляются повышенные требования по обеспечению безопасности, качеству культурной программы, угощения. К тому же столь яркие события происходят не каждый день, и поэтому необходимо сохранить память о них. Иначе говоря, необходима фото- и видеосъемка с согласия всех желающих, пополняющая фото- и видеоархив организации.

Специальные социальные события — дорогостоящие, затратные мероприятия, поэтому оценка их эффективности будет специально и подробно рассмотрена в конце книги, а пока можно на американский лад сформулировать «Десять золотых правил» эффективности специальных событий.

1. Наличие внятной общей маркетинговой стратегии (идеологии), в рамках которой проводится мероприятие; не будучи вписанным в такую стратегию, мероприятие становится бессмысленным.

2. Обязательное требование — определиться с интересующими нас целевыми контактными группами.

3. Разработке требует не столько само специальное событие, сколько стратегия его освещения в СМИ, так как именно они обеспечивают выход на конкретные целевые контактные группы.

4. Целевые контактные группы должны иметь возможность получать информацию о нашем событии тогда и там, где и когда это им удобно и привычно.

5. Чем авторитетнее привлекаемый источник информации, тем значительнее влияние на целевые контактные группы, поэтому надо ориентироваться на СМИ, доминирующие на данном рынке и у данных целевых групп.

6. Приглашенные ньюсмейкеры должны быть хорошо известны, влиятельны и интересны целевым группам.

7. Информация, поступающая в СМИ, должна быть представлена в удобном для них формате.

8. В целях эффективного продвижения следует использовать этапы подготовки мероприятия в качестве самостоятельных новостных поводов, выстраивая главную информационную доминанту в конце, при проведении итогового мероприятия.

9. Использование текущего специального мероприятия для запуска и развития следующих — это способствует не только экономии средств, но мультипликативно увеличивает совокупную информационную отдачу PR.

10. Компенсирование нехватки средств оригинальными креативными решениями, привязыванием наших мероприятий к праздникам, юбилеям, приездам знаменитостей.

Мнения и опыт. Ярким примером ряда событий практически «из ничего» является пример раскрутки бренда Din Foods — средней компании со Среднего Запада США. Во время монтажа рекламного щита около трассы рабочие подверглись атаке ястреба. Оказалось, что поблизости в степи находилось гнездо. Случайно этот сюжет был снят на видео и показан местным телевидением. Далее последовали очень верные действия:

- пострадавшему ястребу была оказана помощь;
- на месте столкновения была дана пресс-конференция;
- средства от аренды щита были переведены в Центр охраны природы;
- был создан постоянный пост наблюдения для охраны семейства ястребов;
- фирмой были выделены средства на изучение данного вида ястребов;

- все эти акции широко освещались в местных СМИ и на федеральных телеканалах;
- после выведения птенцов была дана специальная пресс-конференция;
- выпущены сувенирные блокноты, авторучки, конверты «Din Foods выводит птенцов»;
- была написана «Баллада о птицах», аудиозапись и клип которой прошли по всем телеканалам;
- в конечном счете эта баллада стала гимном фирмы, а ястреб — эмблемой.

Показательно, что на каждом этапе этой кампании СМИ сами активно обращались за информацией в компанию.

Еще более ярким примером успешной раскрутки стала кампания, посвященная «Ведьме из Блэра» — американскому фильму про трех студентов киноинститута, поехавших в глухую провинцию, чтобы сделать учебный фильм про легендарную и ужасную ведьму, и пропавших, остались только сделанные ими пленки (случайно затем найденные). «Ведьма из Блэра» — довольно примитивно снятый фильм с тремя неизвестными прежде актерами — вполне может считаться самым успешным кинопроектом всех времен и народов: по соотношению затрат и полученного дохода он далеко превосходит и «Титаник», и «Властелина колец». Фильм, съемки которого обошлись, по официальным данным, в \$40 тыс. долл., а по неофициальным даже в 20 тыс. долл., принес только в американском прокате 140 млн. долл., став самым рентабельным за всю историю кино. (Знаменитый «Титаник» собрал 600 млн долл в США и 1800 млн. долл в мире, но он и стоил 300 млн. долл.). В рейтингах хоррора на американском рынке этот неприязнительный фильм до сих пор превосходит «Чужого», «Нечто».

Причиной такого результата является выдающийся событийный менеджмент. При мизерных затратах на производство фильма в его раскрутку было вложено \$15 млн. Для начала публику убедили в «легендарности» ведьмы. Была придумана и растиражирована через Интернет двухсотлетняя история ее кровавых злодеяний, сфабрикован документальный фильм о ней, будто бы снятый в конце 1940-х годов. Отдельной книгой вышел дневник пропавшей героини, словно бы найденный вместе с ее рюкзаком, причем страницы рукописного дневника воспроизведены факсимильно. В университетских городках были расклеены листовки с портретами исчезнувших студентов и просьбами помочь полиции любыми сведениями. И лишь когда фильм заработал вполне достаточно, публике дали понять, что речь идет о мистификации, и явили ей живых артистов, которые для вящего правдоподобия выступили в фильме под своими именами.

Без всей пиаровской мифологии (например, в России) этот посредственный фильм воспринимается соответственно. В США же демонстрирует современную модель в высшей степени эффективного маркетинга на основе высокотехнологичных и продуманных PR. Прежде всего, очень точно была выбрана целевая контактная группа — молодые пользователи Интернета, подростки и студенты. Именно они — главные любители хоррора. Затем был выделен тренд — студенты — и найден самый простой и эффективный канал выхода к ним: сначала — интернетовский сайт, затем — объявления об исчезновении «киногруппы», которые были развешаны на университетских кампусах, и, наконец, премьерные показы прошли по университетским киноклубам.

4.2. МЕНЕДЖМЕНТ НОВОСТЕЙ

Общая схема управления информацией для СМИ включает решение следующих задач:

1. Формирование собственного информационного потока и каналов коммуникации:

- мониторинг СМИ с точки зрения освещения деятельности фирмы и 1–2 основных конкурентов;
- анализ материалов в СМИ, входящих в нашу медиакарту, на предмет интересующей их информации;
- обеспечение фоновой информации: регулярная рассылка пресс-релизов, контакты по телефону, факсу, e-mail;
- учет материалов, опубликованных по нашей инициативе и помимо нее, организация архива таких публикаций;
- распределение полномочий (прав и обязанностей) среди менеджмента и работников фирмы, касающихся контактов со СМИ, характер и объем этих контактов;
- организация обратной связи со СМИ, поскольку в ответ на фоновую информацию кто-то ее проигнорирует, кто-то будет просить дополнительные сведения, кто-то выступит с критикой, кто-то начнет высказывать предположения, начнет своеобразное журналистское расследование, а кто-то предложит расценки на публикацию. Их реакция не так важна — главное, что заметили. Более существенна наша реакция — как мы будем строить дальнейшие отношения.

2. Сегментация информационного потока, в том числе:

- умолчание по поводу невыгодной информации;
- смещение (перестановка) акцентов, выдвижение на первый план позитивных моментов;
- привлечение авторитетных посредников, экспертов, лидеров мнений;
- проведение и привлечение результатов рейтингов, опросов;
- подборка цитат из авторитетных источников;
- эмоциональное наполнение и подача;
- монтаж, подборка фактов.

3. Формирование информационного партнерства, в том числе:

- рассылка расписания проводимых мероприятий и дополнительных напоминаний о них;

- рассылка собственных изданий в СМИ;
- участие в важных региональных событиях, на которых будут журналисты;
- оптимизация формы подачи и стилистики готовящихся материалов с ориентацией на аудиторию интересующих нас СМИ;
- подача платной информации так, чтобы у журналистов появилось желание дополнить ее бесплатной;
- отклик на разумные просьбы журналистов;
- предоставление эксклюзивной информации;
- создание пула (клуба) журналистов, с которыми поддерживаются устойчивые отношения.

«Высшим пилотажем» работы со СМИ является менеджмент новостей (управление новостями, spin), когда акцент переносится с интерпретации новостей и событий на делание самих событий. Менеджер новостей (spin doctor) не столько воздействует на журналистов, сколько на доступные им факты. Это может быть как сокрытие фактов, так и их обнаружение, как «наведение блеска» на происшедшие события, так и корректировка их последствий, а то и перевод общественного внимания на другие проблемы.

Спин способен обеспечить контроль за развитием кризисной ситуации, уменьшить возможный ущерб, а то и добиться серьезного успеха.

Главное — создать новость. К приемам создания новостей относятся:

- привязка информации к «круглой» или знаменательной дате;
- создание собственного события;
- параллельная (одновременная) акцентировка различных аспектов одного и того же события;
- демонстрация различных подходов к одной и той же проблеме;
- усиление новостного потенциала события за счет приглашения известных и влиятельных людей;
- сочетание информации и события с общественно важными проблемами или превращение данной проблемы в социально значимую;
- интрига, скандал.

Среднестатистическая тематика новостей из различных сфер общественной жизни представлена в табл. 1.

**Традиционная тематика новостей
(по сферам общественной жизни)**

Сфера	Типичные новости
Журналистика	События-сенсации
Политика	Выборы, международные события, назначения, отставки
Наука	Открытия, изобретения, поиск спонсоров
Литература, искусство	Новинки, жизнь и творчество одаренных людей, конкурсы, премии
Религия	Религиозные праздники, даты, контакты глав церкви
Массовая культура	Шоу, звезды — их жизнь и творчество, фестивали, конкурсы
Образование	Реформы, выдающиеся ученики, программы, гранты, стипендии
Спорт	Соревнования, чемпионаты, рекорды, победы, поражения
Бизнес	Контракты, аукционы, курсы акций, валют, рейтинги
Некоммерческие организации	Благотворительность, спонсорство, проекты, конкурсы
Светская жизнь	Свадьбы, разводы, смерти, скандалы

Повышают вероятность превращения информации в полноценную новость следующие факторы:

- важность, актуальность информации;
- совпадения с ожиданиями (именно на этом основана ответственность слухов);
- частота появления данного сообщения;
- неоднозначность возможных трактовок (своеобразная загадочность) факта;
- широкий разброс (амплитуда, «вилка») реальных комментариев и интерпретаций;
- неожиданность, нетривиальность сообщения;
- необычная форма, стилистика подачи;
- элитарность подачи («не для всех», только для «посвященных»);
- персонализация факта;
- негативный характер сообщения — «плохие новости» всегда привлекают большее внимание.

Появление новостей по многим каналам передачи информации (радио, ТВ, пресса, Интернет)

Общая схема новостного менеджмента включает отбор события, само событие, его освещение и обеспечение резонанса. Более детально спин раскладывается на следующую последовательность действий:

1. Отбор события может быть обеспечен с помощью специального анализа и исследования, например с помощью опросов целевых групп или проведения специальных фокус-групп.

2. Подготовка ожидания (предварительные публикации, утечки информации, слухи).

3. Проведение самого события.

4. Обеспечение освещения в СМИ.

5. Организация комментариев. Особенно важна роль первого комментария, задающего общее направление и тональность обсуждения факта.

6. Упоминание события в ряду других фактов и сообщений.

7. Ссылки на событие в качестве подтверждения некоей тенденции.

Спин может осуществляться как на уровне фирмы и региона, так и в общенациональном и даже международном масштабе.

Мнения и опыт. Примерами спина являются заплыв Мао по Янцзы, публикация якобы воспоминаний Брежнева, за которые ему были присуждены Ленинские премии в области литературы, знаменитая в советское время история с американским безработным, приехавшим в СССР, или с американской школьницей Самантой Смит, написавшей письмо Ю. Андропову. Новейшая российская политическая история дает множество ярких примеров циничного спина.

Российско-советские традиции спина до сих пор преимущественно связаны с замалчиванием неприятных фактов, что ведет к отставанию от реального их потока — PR действует как бы вослед и малоэффективен. Более эффективен упреждающий спин, направленный не на стремление контролировать все события и каждую ситуацию, а на контроль и инициацию некоторых ситуаций и, главное, на вытеснение нежелательных фактов из поля общественного внимания. Такой подход требует серьезных интеллектуальных усилий, динамичности и наступательности.

Производство новостей на базе специально создаваемых событий в настоящее время даже превратилось в самостоятельную сферу информационного бизнеса. За XX столетие сфера коммуникаций претерпела радикальные изменения. Если раньше информирование ограничивалось сообщениями о более или менее спонтанно происшедших событиях, то сейчас возросший спрос на информацию требует создавать события.

Такие организованные события иногда называют «псевдособытиями». Их можно отличить по ряду признаков:

- не будучи случайными, они планируются, устраиваются и иницируются;
- они организуются исключительно ради того, чтобы о них снова и снова говорили (вопрос «Настоящее ли это событие?» подменяется вопросом «Заслуживает ли оно стать новостью?»);
- их связь с реальностью довольно двусмысленна, вызывает различные толкования и интерпретации, что повышает новостной потенциал события;
- они более драматизированы, в них сознательно закладывается драматургия, «сюжеты», «неожиданности»;
- участники таких событий отбираются специально и заранее;
- на их осуществление затрачены определенные средства.

В силу указанных обстоятельств псевдособытия более эффективны для целей PR, чем спонтанные события. Они доступнее для контроля и освещения, в них минимизируется момент импровизации, при умелом управлении они способствуют появлению других псевдособытий, позволяя в большей степени контролировать сознание и поведение общест­венности. Без них уже невозможно представить современную политическую жизнь. И не всегда речь идет о трюках и циничном манипулировании общественностью. Именно такие события иногда лежат в основе организации благотворительной деятельности, позволяют привлечь внимание и дополнительные средства, продвинуть социально значимый проект.

Мнения и опыт. Можно привести пример простейшей, почти стандартной кампании, целью которой является добиться узнаваемости бренда организации у потенциальных клиентов:

- пресс-релиз в информационные агентства и интернет-медиа;
- по итогам сообщений информационных агентств — размещение информационных материалов в деловой прессе, например в «Коммерсанте» и «Ведомостях»;

- аналитические статьи в деловых и общественно-политических изданиях (например, «Известия», «Российская газета», «Профиль», «Компания») о состоянии отрасли и внутреннего рынка на примере нашего учреждения;
- репортаж и интервью директора организации в вечернем эфире «Эха Москвы»;
- телевизионные сюжеты в одной из утренних программ «Первого канала» или «России» и вечерней программе ТВЦ или НТВ.

4.3. ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО И ГОСТЕПРИИМСТВО

Выше отмечалось, что специальные события — отличный повод для личных контактов разных общественных групп, в том числе и власть имущих. Поэтому для того, чтобы событие имело успех, необходима более серьезная подготовка, чем это обычно предполагается зрителями, участниками и приглашенными. Нужно четко определить цель события, согласовать ее со всеми заинтересованными сторонами и довести до сведения всех участников подготовки мероприятия. Указанные действия помогут избежать разнонаправленности действий и достичь принципиальной скоординированности усилий. Подготовка специальных событий предполагает определение круга участников и их ролей, состава приглашенных, разработку детальной программы и сценария, расписанного буквально по минутам. Все возможные варианты отклонения от сценария необходимо предусмотреть заранее. Экспромтов и сюрпризов для организаторов мероприятия не должно возникать — их стоит оставить только для публики.

Важной частью любого масштабного события, а то и самостоятельным событием является прием, который со стороны организаторов является своеобразным жестом гостеприимства, добропорядочности и одновременно — демонстрацией своих возможностей. Следует различать две основные разновидности приема: текущий и представительский.

Текущий прием* осуществляется ежедневно, входя в распорядок дня или недели. Работа с посетителями, клиентами

* Его разновидностью является и прием руководством фирмы своих сотрудников, в том числе по личным вопросам. Такое время должно быть выделено обязательно, и работники должны знать, что в такие-то дни и в такое-то время они могут рассчитывать на спокойную, не прерываемую текущими делами беседу с начальством.

ведется как руководством фирмы, так и в подразделениях. Лучше, если такая работа будет осуществляться в специальном приемном офисе. Ведь не всегда желательно присутствие посторонних на рабочих местах. Если же такого офиса нет, то необходимо выделить специальную зону или хотя бы уголок для приема, пространственно отделенные и достаточно комфортабельные. Желательны мягкая мебель, удобное освещение, возможность угостить посетителей чашкой кофе или чая. Под рукой должны быть необходимые раздаточные и рекламные материалы, сувениры и памятные знаки.

Целесообразно выделить и определенное время в течение рабочего дня исключительно для приема, о чем возможные посетители должны быть информированы.

Руководство и персонал, участвующий в текущем приеме, должны быть специально подготовлены, акцент — на соблюдение организационной культуры и фирменного стиля.

Если текущий прием применительно к специальным событиям практикуется преимущественно на стадии их подготовки (ведение переговоров, проведение совещаний), то **представительский прием** может проводиться самостоятельно или среди других специальных событий — в рамках выставки, конференции, праздника, завершать переговоры и т. п. Он носит эпизодический характер и обычно приурочен к собственным самым знаменательным событиям — оказание особого внимания и почестей отдельному лицу или делегации. Однако приемы могут проводиться иногда и независимо, быть самостоятельными специальными событиями.

Наиболее детально технология таких приемов выработана в дипломатическом протоколе и этикете — многовековом опыте организации публичного общения людей разных национальностей и конфессий. Поэтому мировой опыт проведения приемов (как, впрочем, и пресс-конференций, презентаций и т. п.) ориентируется именно на нормы дипломатического протокола и этикета.

Действительно, в странах с устоявшейся культурой предпринимательства, внешнеэкономических связей, где давно ценятся не только профессионализм и компетентность, деловая хватка бизнесмена, любому новичку, не соблюдающему общепринятый протокол и этикет, придется столкнуться с большими проблемами и серьезными трудностями. Заключение сделок, прием делегаций, ведение переговоров и т. д.

и т. п. — все это в современном деловом мире имеет свои традиции, условности, правила, нарушение которых чревато падением личного престижа, ограничением контактов и в конечном счете немалыми экономическими потерями.

Перечислим различные виды представительских приемов. Наиболее формальный — **конференция**. В этом случае речь идет фактически о расширенном совещании (собрании), посвященном какой-то проблеме или теме.

Большой степенью неформальности обладают виды приемов, ориентированные преимущественно на организацию свободного общения. Наиболее торжественными являются **завтрак (lunch)** и **обед (dinner)**. Завтрак обычно проводится для ограниченного числа лиц, как правило только мужчин. Продолжительность завтрака — 1,5 часа, начало между 12.30 и 13.30. Форма одежды повседневная, кроме случаев, когда это специально оговаривается в приглашении. Меню обычно выдерживается в духе дипломатического протокола: одно-два блюда из холодных закусок, одно горячее рыбное блюдо и одно мясное, десерт — все с учетом национальной кухни. Перед завтраком подается аперитив: охлажденное сухое белое вино к рыбе и комнатной температуры сухое красное вино к мясу, к десерту — охлажденное шампанское. По завершении завтрака подают кофе или чай, к которым предлагаются коньяк и ликеры.

Обед начинается обычно между 19.00 и 21.00. Мужчин чаще всего приглашают с женами. Меню более расширенно, обязательно первое блюдо. Продолжительность обеда 2–2,5 часа, из которых час-полтора проводятся за столом. Форма одежды — темный костюм, смокинг или фрак, для женщин — вечернее платье.

Фактически разновидностью обеда является **ужин**. Отличие в начале (после 21.00) и отсутствии первого блюда.

Также разновидностью обеда является и **обед-буфет**, отличающийся тем, что блюда сервируются на одном большом столе, а гости сами (иногда с помощью официантов) кладут себе желаемое и рассаживаются за столиками, расположенными поблизости.

Пожалуй, наиболее распространенной формой приема является **фуршет**. Длится он приблизительно 2 часа в период между 17.00 и 20.00. В меню могут быть холодные закуски, кондитерские изделия, фрукты, вина, крепкие напитки,

минеральная вода. К концу приема обычно подается мороженое, кофе, шампанское. Преимущество такого приема в большей демократичности, возможности принять от 15–20 до нескольких сотен человек в зависимости от помещения. Фуршет проходит стоя. Гости подходят к столам, сами кладут закуски на тарелки и отходят для свободного общения. Напитки разливаются официантами. Форма одежды — повседневная.

Коктейль отличается от фуршета тем, что столы не накрываются, а угощение разносится официантами.

Все большее распространение в последние годы получили приемы типа «бокал шампанского» (*copre de champagne*) или «бокал вина» (*vin d'Honneur*), которые начинаются в 12.00 и заканчиваются в 13.00, с подачей только вина и соков, возможно — орешков, канапе и пирожных. Прием проводится стоя, в повседневной одежде.

Чай организуется между 16.00 и 18.00 и, как правило, только для женщин. Накрывается один или несколько столов с подачей кондитерских изделий, фруктов, десертных и сухих вин, соков и минеральной воды, возможно — небольшого количества закуски (сэндвичи с икрой, рыбой, сыром). Продолжительность — 1–1,5 часа.

Детали представительских приемов подробно прописаны в дипломатическом протоколе и этикете, литературы по которым в последнее время появилось немало. Но на некоторые особенности в плане технологии именно PR стоит обратить внимание.

Прежде всего, прием должен очень тщательно готовиться, начиная с хорошо продуманного списка приглашенных (присутствие конкурентов, кто-то приглашен с супругой, а кто-то нет и т. п.), определения их количества. Поэтому его составление следует поручить опытному сотруднику; список обязательно должен быть согласован и утвержден непосредственно руководителем, устраивающим прием.

Приглашение должно быть персонифицированным и письменным — желательно полиграфического исполнения соответствующего дизайна, подтверждающего статус приглашенного. Такое приглашение само является предметом PR для приглашенного.

Приглашать на представительский прием устно или телефонограммой не принято. Приглашение желательно рассылать не по почте, а с курьером, лично в руки приглашенно-

му лицу или его секретарю. Спустя день-два следует позвонить приглашенному лицу, чтобы убедиться, что приглашение принято. После такого уточнения списка гостей можно уже приступать к конкретной подготовке приема.

В день приема необходимо обеспечить достойную встречу гостей. У входа должен находиться кто-то из ответственных лиц для разрешения возможных проблем.

После того как приглашенные окажутся в помещении для приема, присутствующие гости должны быть представлены друг другу хозяевами. **Способ представления** (знакомства) зависит от типа приема, уровня и количества приглашенных, но сделать это необходимо, чтобы приглашенные по крайней мере знали, «в какую компанию они попали». Представить гостей можно персонально, подводя гостей друг к другу или громко представляя вновь прибывшего. Можно делать это и в ходе приема, пользуясь возникающими ситуациями. Возможно использование (чаще всего на конференциях) специальных нагрудных табличек или значков с аналогом визитки данного лица. Следует только помнить, что представление гостей — обязательный долг хозяев приема.

Также долгом гостеприимных хозяев является развлечение гостей. Поэтому сценарий приема обязательно предусматривает культурную программу. Она даже может предшествовать приему (гостей сначала приглашают на концерт или спектакль), может следовать за приемом, а может быть и включена в него в виде живой музыки, приветствий артистов, развернутой выставки, демонстрации любительского творчества.

Хорошо предусмотреть время и место фотосессии — только с согласия гостей, которым могут быть также предложены фото на память. Можно предусмотреть и видеосъемку. Для этого должны быть заранее приглашены фотографы и операторы.

Регистрировать участников приема не обязательно. Но чрезвычайно полезно проявить во время приема простой, но яркий жест гостеприимства: предложить сделать запись в специальной **книге записей**, в которой гость может оставить краткое пожелание или свой автограф. Жест этот особых затрат не требует, но гость покинет фирму (даже если деловой контакт был не очень успешным) по крайней мере с впечатлением, что его здесь ценят, его мнением, личностью, отношениями с ним дорожат. Наличие в фирме такой книги в то же

время открывает возможности ее дальнейшего использования в PR и даже рекламе: автографы и содержание записей наиболее известных и авторитетных лиц — не лишний информационный «капитал» организации, формирования ее репутации.

Еще один простой, но очень полезный жест гостеприимства во время приема — **подарки и сувениры**. Любой гостеприимный хозяин, очевидно, хотел бы, чтобы его гости ушли с доброй памятью о посещении. Речь ни в коем случае не идет о ценных подарках, которые могут делаться только в исключительных случаях. Ценный подарок обязывает гостя, кем-то даже может быть воспринят как попытка подкупа или взятки. Поэтому подарки и сувениры должны быть простыми, недорогими и желательно, связанные с фирменным стилем (блокноты, авторучки, пакеты, медали и т. п.).

Мнения и опыт. Сувенир — не взятка и не подарок. В бизнесе не существует понятия «подарок», под которым мы подразумеваем «то, что дарится от души». Есть термин *give way*, который означает «нечто, с чем мы расстаемся, что мы отдаем с определенной целью». Наиболее близкий эквивалент в русском языке — «презент», общепринятый термин в российском бизнесе — «сувенир».

Сувенирная продукция не принадлежит к числу самых расходных статей, но ее заказ — одна из самых трудоемких операций. Выберет ли фирма именно этот презент и как она будет его использовать, зависит от стратегии кампании. Этот выбор имеет определенные критерии.

Критерий стоимости. Сувенир не должен быть ни слишком дорогим, ни слишком дешевым. Если кому-то на приеме по случаю открытия, например, фестиваля эстрадной песни вручат iPhone со стразами, он вряд ли испытает прилив добрых чувств. Скорее всего возникнет ощущение дискомфорта: «Что от меня хотят?» Задача же сувенира — чтобы клиент (гость, партнер) чувствовал себя хорошо и не задавался вопросами по поводу подарка. Другой вариант. После такого же приема гостям дарят фирменный бланк. Таким презентом можно оскорбиться, и в этом случае также появляется ощущение дискомфорта. Для выбора правильной тактики в определении стоимости презента можно использовать старую как мир модель взаимоотношений мужчины и женщины. Все, что пишут о правилах хорошего тона по поводу подарка для дамы сердца, вполне подходит для решения задачи выбора презента.

Критерий контекста, или соответствия сувенира профилю деятельности фирмы. В случае, если фирма занимается производством сигарет, презент должен быть близок табачной теме. Это могут быть украшенные фирменной символикой портсигар, мундштук, зажигалка — кстати, ручка в качестве презента не вписывается в этот контекст. Почему важен контекст? В конечном итоге сувенир все время должен указывать на того, кто его преподнес. Если критерий контекста не соблюден, эта связь разрушается. Возьмем другой пример: фирма, изготавливающая канцелярские товары для офиса. Выбор предметов презента у этой фирмы неограничен. Подойдет все, что она предлагает потребителю, и наиболее удачным будет то, что соответствует профилю деятельности клиента.

Критерий полезности для использования. Выбирая сувенир, нужно учитывать сферу и способ его использования. Главное здесь — многократность. Именно в момент повторного обращения и действие, и предмет будут вызывать устойчивые ассоциации с его источником. Поэтому напитки или продукты являются только дополнением к сувениру, который может быть и менее, и более дорогим по сравнению с ними.

Критерий наглядности (попадания на глаза). Здесь, во-первых, оценивается, как часто клиент, получивший сувенир, будет держать его в поле зрения. Во-вторых, какова аудитория, на глаза которой попадет сувенир, когда клиент будет пользоваться им. Предположим, автомобильная компания дарит клиенту «шторку» от солнца со своим логотипом. Такой презент хорош и с точки зрения цены (не дорого и не дешево), и с точки зрения профиля деятельности фирмы (нужно водителю и связано с автомобилем; эта вещь многократного использования), к тому же она часто попадает в поле зрения не только водителя, но и его пассажиров, однако это не очень большая аудитория. Лучше использовать подарок, который попадал бы на глаза всем, а не только непосредственному пользователю (яркую наклейку на стекло, например).

Критерий креативности, оригинальности. Это «изюминка» сувенира. Очень важно создать, а потом сохранить у клиента «эффект ожидания». В жизни мы все сталкиваемся с этим эффектом, например в день рождения. Каждый раз у нас есть определенные предположения по поводу того, кто и что нам подарит. Ожидания сильны, и поэтому подарок должен нести определенную смысловую нагрузку. То же касается

презента фирмы. Если фирма производит компьютеры, от нее ожидают чего-то «заумного», а не тривиальную ручку с логотипом.

Предположим, что фирма решила изготовить достойный сувенир для вручения покупателям и партнерам — перекидной настенный календарь. Проанализируем его на соответствие приведенным выше критериям: не дорогой и не дешевый; изображенная на нем компьютерная техника соответствует профилю фирмы; высокий коэффициент использования — настенный календарь попадает на глаза всем, кто работает в офисе и приходит в него.

Критерий рекламной актуальности сувенира. И фирмы, и люди не дарят подарки бесцельно: либо они чего-то хотят, либо они уже получили желаемое и выражают благодарность. При этом цели должны быть реальными. Нельзя рассчитывать, что можно завоевать клиентов, даря им подарки. Презент — это не взятка, а его вручение — не механизм продвижения на рынок. Никто не будет серьезно работать с человеком, который в первую же встречу вручил подарок ценой \$1000. Такие взаимоотношения создают ситуацию подчинения, неравных отношений и чувство дискомфорта у обеих сторон.

Критерий культурно-исторического контекста. И самое главное — необходим учет особенностей национально-исторического и культурного опыта гостей. Иначе получится конфуз вроде ситуации, возникшей на одном из приемов, когда польской делегации на память о посещении Санкт-Петербурга пытались вручить сувенирный аналог памятника А. В. Суворову (который полякам известен не как великий российский полководец, а как царский сатрап — кровавый усмиритель восстания Костюшко). Ситуация эта — пример того, что организаторы специальных событий должны иметь знания об истории, отечественной и зарубежной культуре.

Продолжением этой темы является и следующее требование к организации приема — преодоление возможного **языкового барьера**. Разумеется, всегда можно прибегнуть к услугам переводчиков. Но, во-первых, не всегда желательно присутствие посторонних при тех контактах и переговорах, на которые вы рассчитываете. Во-вторых, переводчики, несомненно, являются профессионалами своего дела, и признаком этого профессионализма является беглый перевод иногда в ущерб смыслу переводимых слов. Поэтому, доверяя пе-

реводчику, не следует стесняться его перебить, уточнить перевод («правильно ли я понял?»), подробнее остановиться на важных темах. Еще лучше иметь своих сотрудников, свободно владеющих иностранными языками. А еще лучше — знать их самому менеджеру.

Специального внимания заслуживает окончание приема, проводы гостей. Если с кем-то из гостей что-то случилось и нет гарантии того, что он доберется до нужного ему места без ущерба для здоровья, имущества, а то и жизни, то надо принять все необходимые меры по сопровождению гостя «до дверной ручки» номера его отеля или квартиры. Если на обратном пути с нашим гостем, не дай бог, что-то случится, то это будет серьезным ударом именно по нашей репутации: оказывается, что мы доводим своих гостей до странного состояния и выставляем в таком виде на улицу.

Приемный офис. Многие проблемы текущего и особенно представительного приема связаны с возможностями организации относительно помещения для приемов. Выше уже говорилось об условиях текущего приема. То же, только в еще большей степени, относится к приему представительному. Широко известная поговорка «встречают по одежке» имеет довольно широкий смысл. Фирменный офис, где принимают клиентов, может оставить неизгладимое (хорошее или не очень) впечатление; стоит ли говорить, что помещение должно выглядеть достойно, в нем должно быть удобно трудиться персоналу фирмы, да и посетители не должны чувствовать себя лишними, мешающими работе.

Можно сформулировать следующие минимальные требования к помещению офиса.

1. Достаточное для работы количество света. При необходимости нужно установить дополнительные светильники, если затемнение не входит в условия технологического процесса.

2. Чистые стены и потолок. При любом переезде в другое помещение не следует откладывать ремонт на «потом», если помещение его требует. Если есть средства, желательно пригласить специалистов, дизайнеров для оформления помещения.

3. Единый стиль офиса — большой плюс фирме в глазах посетителя.

4. В помещении должно быть достаточно воздуха. Ничто так не угнетает деятельность человека, как недостаток кислорода.

5. Помещение должно быть оборудовано необходимыми сантехническими удобствами.

6. При планировании помещения и организации работы не следует забывать, что на работе люди проводят большую часть времени, так что нужно постараться, чтобы это была не худшая часть.

Особого внимания заслуживает офисная мебель. Она — необходимое условие для успешной работы, а также, что важно, определенное средство воздействия на посетителей. Подбранная по цвету и стилю даже недорогая мебель производит лучшее впечатление, чем разрозненная дорогая обстановка. Не нужно гнаться за «представительской» мебелью ради нее самой, мебель должна быть функционально оправдана: подобрана и расставлена в соответствии с теми функциями сотрудника, которые он должен выполнять.

Мнения и опыт. Одна из основных ошибок: суперпрестижные кабинеты руководства и свалка рухляди в других помещениях. Нужно помнить, что 80% посетителей посещают основные отделы фирмы и гораздо меньшее количество попадает в кабинет к руководству. Более того, часто важному посетителю необходимо что-то объяснить или показать в отделе или уточнить что-то у конкретного исполнителя. При этом руководитель вынужден приглашать исполнителя к себе и тем самым оказываться «третьим лишним» при разговоре, попусту тратя свое время, дабы приглашением такого посетителя в отдел из-за небрежного оформления и плохой мебели не уронить престиж фирмы. Неудобство испытывает и исполнитель: в присутствии руководителя ему труднее наладить рабочий контакт с посетителем, ему также может не хватить каких-то материалов, документов, находящихся на рабочем месте.

Если у организации нет возможности выдержать все помещения в едином стиле, укомплектовать хорошей мебелью, то желательно хотя бы постараться, чтобы они выглядели опрятно, по-деловому. Для приема посетителей можно выделить 1–2 комнаты (но не кабинеты руководства), обеспечив их необходимой, удобной, достаточно хорошей мебелью и оборудованием.

Ошибаются те, кто считают, что хотя бы некоторые предметы обстановки должны стоить очень дорого, чтобы произвести впечатление на клиента. Это далеко не так. Если, переходя из кабинета в кабинет, клиент попадает то на выставку мебели, то на мебельную свалку — такие контрасты вряд ли улучшат общее впечатление. Не очень дорогие, но одинаковые стеллажи, шкафы, столы, удобные кресла во всех помещениях создают более благоприятное впечатление. При этом у сотрудников не будет комплекса неполноценности из-за «обделенности» дорогой мебелью. Конечно, если дела идут хорошо, можно позволить себе во всех помещениях дорогой интерьер — это показатель уровня благосостояния фирмы.

Не менее важную роль играет офисное оборудование. Телефон, факс или компьютеры должны быть чуть лучше, до-