

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Josipa Fink

Mentor: izr. prof. dr. Zlatko Jančič

**MARKETING DOGODKOV :
STORITVE S POSEBNIMI TVEGANJI**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2005

KAZALO

1 UVOD.....	2
2 OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV IN TIPIZACIJA DOGODKOV	4
2.1 Tipizacija dogodkov glede na značilnosti.....	5
2.2 Tipizacija dogodkov glede na namen.....	6
3 ŠIRŠI VPLIVI DOGODKOV	11
3.1 Družbeni in kulturni vplivi.....	11
3.2 Fizični in okoliški vplivi	12
3.3 Politični vplivi	12
3.4 Gospodarski in turistični vplivi.....	12
4 KONCEPTUALIZACIJA DOGODKOV V TEORIJI STORITEV	14
4.1 Storitveni splet.....	15
4.2 Umeščanje dogodkov v klasifikacijo storitev.....	17
4.3 Diferenciacija, kakovost in storilnost	18
4.3.1 Upravljanje kakovosti storitev.....	19
4.4 Potrošnikova vključenost in negotovost	22
5 NAČRTOVANJE, IZVAJANJE IN EVALUACIJA DOGODKA	25
5.1 Konceptualizacija.....	25
5.2 Načrtovanje	27
5.2.1 Strateško načrtovanje	28
5.2.2 Operativno načrtovanje	29
5.2.3 Organizacijska struktura	29
5.3 Človeški viri in vodenje	31
5.4 Koordinacija, logistika in izvajanje.....	32
5.5 Nadzor in proračun.....	36
6 UPRAVLJANJE TVEGANJ DOGODKOV	39
6.1 Teorija upravljanja tveganj.....	40
6.2 Nadzor in ravnanje z množico.....	43
6.2.1 Večji incidenti in izredne razmere.....	45
6.3 Medicinska in prva pomoč	45
6.3.1 Alkohol, droge in zastrupitve	46
6.4 Ostala varnostna vprašanja	47
6.4.1 Posebna tveganja glede na tip ljudi.....	47
6.4.2 Pirotehnika, posebni efekti, elektrika in plini	48
6.4.3 Parkirišča in pešci	48
6.4.4 Prizorišče in oder	49
6.4.5 Odpadki	49
6.4.6 Tveganja vezana na parade, demonstracije in politične dogodke	49
6.5 Prihodnost upravljanja s tveganji	50
7 MARKETING DOGODKOV	52
7.1 Marketinško okolje dogodkov in relevantni deležniki	53
7.2 Marketinški splet dogodka.....	58
7.2.1 Storitve	59
7.2.2 Cena.....	60
7.2.3 Distribucija.....	61
7.2.4 Tržno komuniciranje.....	62
7.2.5 Ljudje.....	66
7.2.6 Fizični dokazi.....	67
7.2.7 Procesiranje	68
8 INDUSTRIJA DOGODKOV V SLOVENIJI	69
9 ZAKLJUČEK.....	72
10 UPORABLJENI VIRI IN LITERATURA.....	74

1 UVOD

Potreba po interakciji, praznovanju in ovekovečenju določenih ključnih momentov v življenju obstaja že od začetka človeštva. Združevanje v različne namene je ena od osnovnih karakteristik človeka in dogodki omogočajo skupno praznovanje, zabavo, učenje, informiranje in protestiranje.

Z razvojem industrijske družbe imajo dogodki poleg političnih, socialnih in psiholoških implikacij tudi ekonomske, ki zadnje čase prihajajo vse bolj v ospredje. Z dogodki se srečujemo v vsakdanjem življenju, izpostavljeni smo jim skozi medije, polnijo transportne sisteme in hotele, dosegajo poslovne cilje, motivirajo skupnosti in povzročajo tako negativne kot pozitivne učinke. Dogodki so sestavni del vsake družbe in kulture, saj predstavljajo mehanizem prenosa kulturnih vrednot, norm in običajev ter omogočajo pretok informacij in povezanost. Do nedavnega so dogodki služili kot podporni sistem turizmu, industriji prostega časa ali kot dodatna/podporna storitev poslovnega sektorja. Danes postajajo dogodki ločen, samostojen sektor s svojimi principi, mehanizmi in pravili delovanja. Iz tega razloga sta upravljanje in marketing dogodkov zelo aktualni področji, saj je industrija dogodkov mlada in rastoča. Zaradi tega ji je potrebno posvetiti še več pozornosti.

Namen moje diplomske naloge je umestitev dogodkov v teorijo storitev in aplikacija storitvenega spleta. Prav tako želim pokazati, **da imajo dogodki nekatere svojevrstne značilnosti in posebna tveganja tako za potrošnike kot za ponudnike, katere je treba upoštevati pri načrtovanju, upravljanju, izvajanju in nenazadnje marketingu dogodkov.** Ne glede na to, da sem upravljalški in operativni del dogodkov ločila od marketinga, želim izpostaviti, **da podjetje oziroma organizacija komunicira z vsem, kar dela in na vseh ravneh. V nalogi želim pokazati, da marketinško načrtovanje, izvajanje in posledično uspeh dogodkov zahteva oceno tveganj, njihovo upravljanje in omogočanje varnosti vseh udeležencev.**

Glede na to, da so dogodki raznovrstni in se pojavljajo v različnih oblikah, jih bom sprva razvrstila po njihovih značilnostih in nakazala širše implikacije, ki jih le-ti povzročajo. Prav tako bom v prvem delu naloge pokazala, iz katerih razlogov so dogodki storitve in kako se teorija storitev aplicira na njihovo upravljanje.

Zaradi svoje edinstvene narave so načrtovanje, izvajanje in evaluacija dogodkov potrebni posebne pozornosti in utemeljevanja. Ker marketing preveva vse funkcije organizacije, bom v petem poglavju pokazala, kako lahko dogodek s perspektive upravljskega in operativnega stališča doseže uspeh in komunicira o sebi na takšen način, da doseže optimalne menjalne odnose s svojo okolico.

V šestem poglavju bom izpostavila dogodkom specifična tveganja ter poskušala dokazati, da njihovo identificiranje, načrtovanje in upravljanje predstavljajo pomemben element marketinga dogodkov, s tem ko preprečujejo ali vsaj regulirajo njihove negativne posledice. Poskušala bom izpostaviti zadovoljstvo potrošnika, ki se veže na občutek varnosti na določenem dogodku. Sedmo poglavje bom namenila izključno trženju in tržnemu komuniciranju dogodka, kjer bom opredelila ključne deležnike, marketinški splet in področja, kjer je marketinška miselnost najbolj vidna in najbolj uresničena.

Diplomsko delo bom zaključila s pregledom stanja profesionalizacije dogodkov v Sloveniji. Poskušala bom opredeliti razmah in razvitost tega mladega sektorja ter ugotoviti, koliko se teoretske implikacije udejanjajo v slovenski praksi. Prav tako bom preverjala, ali se upravljanje s tveganji pri organiziranju in izvajanju dogodkov upošteva in kakšne bi bile možne izboljšave na tem področju.

Pri raziskovanju sem uporabila kvalitativno metodo analize in interpretacije sekundarnih virov (knjige, članki na medmrežju). V veliko pomoč so mi bili tudi usmerjeni intervjuji z vodjo oddelka za prireditve iz podjetja BeBE.com Iztokom Coljo, organizatorjem Cvičkarije Luko Blažičem, vodjo varnosti na prireditvah v agenciji G7 Dušanom Marcijušem in svetovalcem za komunikacije in marketing na Najdi.si Primožem Žižkom, ki sem jih opravila v Ljubljani, 7., 9. in 10. decembra 2004. Omejitve v raziskovanju so bile vezane predvsem na pomanjkanje literature na področju dogodkov in njihovega upravljanja, še posebej v Sloveniji (marketinška in PR literatura omenja dogodke kot zgolj komunikacijsko orodje in ne kot proizvod na trgu). Obstoječa literatura pa je v večini neuporabna zaradi nestrokovnosti in površinskega pogleda na to stroko.

2 OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV IN TIPIZACIJA DOGODKOV

Dogodki niso posledica moderne, industrijske družbe, ampak obstajajo od začetka človeštva in v vseh kulturah. Potreba po proslavljanju, praznovanju in ovekovečenju določenih življenjskih situacij, kot so menjava letnega časa, lunine mene, neskončni cikel rojstva in smrti, je ena od osnovnih človekovih potreb. Že od nekdaj so Kitajci proslavljali novo leto, Staroegipčani valovanje Nila, v antični Grčiji so posvečali številne obrede Dionizu in organizirali športna tekmovanja (začetki olimpijskih iger), medtem ko je srednjeveška Evropa uprizarjala številne karnevale. Različni rituali in ceremonije so predstavljali temeljni element religioznega življenja.

Beseda dogodek (event) izvira iz latinskega izraza e – venire (»e« pomeni »ven«, medtem ko »venire« pomeni »priti«), kar semiološko pomeni »prihajati na dan« ali zapustiti privatno in vstopiti v javno življenje (Goldblatt 2002: 64). Obstaja velika težava pri opredeljevanju dogodkov, saj le-ti pokrivajo veliko situacij in vsebujejo veliko pomenov. Dogodki so v bistvu vse, kar »sledi«, se »zgodí« ali kar »pride«. V marketinški literaturi so dogodki obravnavani kot novo, rastoče komunikacijsko orodje, ki omogoča jačanje blagovnih znamk na trgu.

Dogodki v mojem diplomskem delu predstavljajo specifičen produkt na trgu. Potrošniki jih zaznavajo kot izkustvo oz. aktivnosti, ki izstopajo iz vsakdanjika. V ozadju dogodka kot izkušnje pa stoji zapleteno upravljanje, organiziranje, načrtovanje in koordiniranje mnogih storitev in izdelkov, ki kot celota določeni ciljni javnosti omogočajo izkustvo z določenim namenom.

Dogodek v smislu skupine ljudi, zbranih na določenem prostoru z določenim namenom, ima vrsto implikacij. Socialno-psihološki pogled na dogodek je povezan z osnovno človeško potrebo po druženju in socialni interakciji, ki omogoča izmenjavo gest, simbolov, informacij in dejanj. Socialna interakcija je nujen proces za nastanek in ohranjanje medsebojnih in drugih socialnih odnosov. Dogodki vedno pogojujejo skupino ljudi, ki predstavljajo temeljne socialne kontekste, ki povzročajo, spreminjajo in organizirajo različne oblike socialnega vplivanja in v katerih se odvijajo in medsebojno integrirajo socialne interakcije (Ule 2000: 369). Politološki pogled na dogodke se veže na doseganje različnih ciljev s pomočjo združevanja iz političnih

razlogov. Ponavadi določeni politični akterji organizirajo dogodke v propagandne namene ali zaradi potrebe po mobilizaciji določene skupine ljudi. Politični shodi, demonstracije, javni govori in podobno predstavljajo dogodke s specifično politično agendo. Komunikološki pogled dogodka se veže na vsebovanost nekakšne javnosti ali publike, kjer se formulira in/ali izraža določeno mnenje. Javnost je mišljena kot specifična socialna kategorija, ki se pojavlja kot specifičen družbeni akter ali subjekt (Splichal 1997: 7). Komunikološko gledano je dogodek ravno tako komunikacijsko orodje, ki je namenjeno ali uporabljeno za promocijo določenega izdelka, storitve ali ideje.

Zakonodaja RS opredeljuje oziroma definira dogodke znotraj Zakona o javnih zbiranjih (4. člen), in sicer določa sledeče kategorije: javni shod (vsako organizirano zbiranje oseb zaradi izražanja mnenj in stališč o vprašanih javnega ali skupnega pomena na prostem ali v zaprtem prostoru, kjer je dostop dovoljen vsakomur); javna prireditev (vsako organizirano zbiranje oseb zaradi izvajanja kulturne, športne, zabavne, izobraževalne, verske ali druge aktivnosti, tako da je udeležba brezpogojno ali pod določenimi pogoji dovoljena vsakomur); organiziran shod ali prireditev (je shod oziroma prireditev, pri kateri organizator razglaša oziroma poziva k udeležbi z javno objavo oziroma z vabili, posredovanimi tistim, ki naj se shoda oziroma prireditve udeležijo); neorganiziran shod in spontani ulični nastop (www.uradni-list.si/1/objava.jsp, 09. 02. 2005).

2.1 Tipizacija dogodkov glede na značilnosti

Zaradi profesionalizacije, specializacije in samega rojstva »industrije dogodkov« se je v 21. stoletju pojavil razmah različnih vrst dogodkov. Avtorji ponujajo različne tipizacije dogodkov ter jih razvrščajo po lastnih kriterijih. Ne glede na to le-ti ponujajo nekakšno rdečo nit. Dogodke ločimo glede na njihove značilnosti, njihov učinek, namen ali končni cilj.

Mulej (2002: 4) dogodke razdeli glede na vrsto sledečih značilnosti:

- **Enkratnost** (tradicionalni, ciklični/enkratni);
- **vsebina** (politični/kulturni/športni/zabavni/izobraževalni/poslovni/osebni, družinski);
- **razširjenost** (lokalni/regionalni/državni/mednarodni/globalni);
- **čas** (kratkotrajne/enodnevnne/večdnevne/daljše);
- **tematika** (multidisciplinarni/tematski);
- **mediji** (z ali brez navzočnosti medijev);
- **profit** (profitni/neprofitni);
- **odzivnost** (velika/majhna odzivnost javnosti);
- **posledice** (pomembne/nepomembne posledice na ožje/širše okolje dogodka).

2.2 Tipizacija dogodkov glede na namen

Najenostavnejša delitev dogodkov glede na namen je dihotomija, ki dogodke deli na posebne¹ in tiste, ki se nanašajo na različna združenja.² V grobem se prvi nanašajo na prosti čas, drugi pa na dogodke s politično in poslovno naravo. Treba je poudariti, da je ta opredelitev okvirna, saj nekateri dogodki sodijo med posebne dogodke, a imajo značilnosti poslovnih dogodkov (sejmi so tržno-prodajno naravnani, vendar obiskovalcem predstavlja to del prostega časa, ko nakupujejo in podobno). Prav tako lokalne in regionalne skupnosti (celo država sama) organizirajo tako imenovane turistične in gostoljubne dogodke, ki v funkciji privlačenja čim večjega števila turistov predstavljajo pomemben gospodarski dejavnik, a po drugi strani le-ti dogodki po svoji vsebini sodijo med posebne dogodke oziroma dogodke prostega časa.

¹ Special events ^(angl.).

² Association events ^(angl.).

POSEBNI DOGODKI:

- Festivali, sejmi in velesejmi,
- umetniški in kulturni dogodki (predstave, razstave, koncerti),
- parade in cestne povorke,
- dnevi odprtih vrat,
- športni dogodki, turnirji in prvenstva,
- zbiranje denarja/dobrodelnost in podeljevanje nagrad,
- fantovščine, dekliščine, poroke, rojstni dnevi, mature in valete,
- dogodki vezani na turizem,
- odprtje novih prostorov, modne revije,
- dražbe, licitacije in tombole.

DOGODKI ZDRUŽENJ:

- Seminarji in delavnice,
- shodi, zbori, konference, kongresi in simpoziji,
- dogodki v okvirju podjetja, družbe (letni zbori, poslovne konference, jubilejna srečanja),
- sejemske razstave, upravni, komitejski sestanki in obletnice,
- slavnostni sprejemi,
- politična zasedanja,
- urjenje in izobraževanje kadrov,
- predstavitev novih izdelkov.

Veliko teoretikov upravljanja in trženja dogodkov (Bowdin in drugi 2003; Goldblatt 2002; Hoyle 2002) razvršča le-te v tri kategorije, in sicer v prvo kategorijo sodijo mega dogodki, v drugo zaznamovani³ in v tretjo večji in lokalni dogodki, ki pa vseeno nimajo popolnoma enakih definicij. Prav tako obstajajo podobne kategorizacije ne samo glede na velikost, ampak glede na namen oz. glede na področje, kamor ti dogodki sodijo (javno, športno, umetniško, turistično in poslovno).

³ Hallmark events^(angl.).

Bowdin in drugi (2003: 16) najbolj temeljito opisujejo mega dogodke, zaznamovane dogodke in večje dogodke. Mega dogodki so specifični po svoji velikosti in odmevnosti. Iz tega razloga izjemno vplivajo na gospodarstvo in množično komuniciranje, saj pritegujejo interes globalnih medijev. Ponavadi so tekmovalne narave: olimpijske igre, paralimpijske igre, Fifa svetovni pokal, IAAF svetovno prvenstvo in mednarodni velesejmi. Po Hallu so mega dogodki namenjeni izrecno trgu mednarodnega turizma ter vsebujejo obsežnost v smislu udeležbe, ciljnega občinstva, ravni vključenosti finančne javnosti, političnih učinkov, medijske pokritosti ter vpliva na gospodarsko in družbeno strukturo gostiteljske skupnosti (Bowdin in drugi 2003: 17). Zaznamovani dogodki so referencialne narave, saj je za njih značilno, da povzamejo duh in etos mesta ali določene regije, in sicer do te mere, da postanejo njihov sinonim. Zaradi tega so ponavadi zelo razpoznavni.⁴ Zaznamovani dogodki imajo pomembno vlogo pri trženju krajev (določenega mesta, regije ali države), saj vsebujejo element tradicije in specifičnega imidža, ki omogoča široko turistično zanimanje, ki hkrati informira obiskovalce o svoji kulturni identiteti. Prav tako spodbujajo večjo lokalno kohezijo in občutek ponosa. Iz teh razlogov imajo zaznamovani dogodki širše implikacije, ki primarno stremijo k prepoznavnosti, privlačnosti in nenazadnje dobičkonostnosti določene turistične destinacije. Večji dogodki so ponavadi definirani z njihovim obsegom, sposobnostjo pritegnitve določenega števila obiskovalcev in medijskim interesom, ki skupaj omogočajo dosego ekonomskih učinkov. Bowdin in drugi (2003: 18) jih delijo na športne, kulturne in poslovne.

Športni dogodki se uvrščajo med večje dogodke, saj vsebujejo tekmovanje med moštvi/posamezniki, ki zastopajo številne nacije. Prav tako s številom in naravo obiskovalcev ter medijsko pokritostjo pritegujejo javni interes na državni in mednarodni ravni. Med seboj se lahko razlikujejo po obsegu udeležencev in obiskovalcev dogodka, medijske pokritosti, potrebi bo kvalifikacijah, vrsti nagrad in časovnem intervalu uprizoritve.

⁴ Rio karneval, Tour de France, Oktoberfest, Edinburški festival, ipd.

Kulturni dogodki so značilni po intenzivnem umetniškem prispevku in točno določenem časovnem programu z jasnim namenom in učinkom. Predstavljajo velik delež dohodkov, pogojenih s turizmom, saj so kulturni dogodki pozicionirani tako na turističnem kot na umetniškem trgu. Prav tako po svoji funkciji presegajo funkciji dobičkonosti in zabave, saj ohranjajo in celo povzdigujejo kulturno raven določene regije, kraja ali države.

Po svoji velikosti in namenu se delijo na naslednje tipe (Bowdin in drugi 2003: 19-20):

1. dogodki visoke umetnosti,⁵
2. lokalni festivali,⁶
3. umetniški festivali,⁷
4. praznovanje ustvarjalnosti določene družbene skupine,⁸
5. sezonski kulturni dogodki,⁹
6. amaterski umetniški festivali,¹⁰
7. komercialni glasbeni festivali (izjemno popularen fenomen nove dobe).

Poslovni dogodki so v svoji primarni funkciji nastali zaradi potrebe po ohranjanju dobrih poslovnih odnosov in večjemu zavedanju blagovnih znamk. Ponavadi trajajo manj časa kot drugi dogodki ter imajo specifične cilje (izmenjava mnenj in informacij, potreba po razpravah in debatah ali pa omogočanje prevlade mnenja na določeno temo). Med pomembnejše podzvrsti poslovnih dogodkov sodijo konference, kongresi, razstave, poslovni sestanki, zborovanja in seminarji.

⁵ Po svoji naravi kraljujejo med kulturnimi dogodki ter služijo številnim namenom, kot so izpolnjevanje visokih standardov, omogočanje pozitivnih medijskih profilov, doseganje obsežnega občinstva in generiranje visokega dobička.

⁶ Uprizarjajo se tako v majhnih vasi kot v velenostih z namenom doseganja večje lokalne povezanosti. Delijo se na dve skupini, in sicer glede na to, kdo jih organizira: prostovoljne skupine ali pa lokalna oblast.

⁷ Uprizarjajo svojevrstno obliko umetnosti ter ponujajo edinstvene priložnosti za občinstvo, ki izraža specifične kulturne interese. Takšni dogodki omogočajo nadgradnjo določene vrste umetnosti skozi različne diskurze (kritične debate, strokovna izpopolnjevanja ipd.).

⁸ Takšni dogodki proslavljajo dela specifičnih skupin ljudi (invalidi, mladina, ženske, ...) ter ponavadi vsebujejo visoko število delavnic.

⁹ Nanašajo se na specifične letne čase ali datume ter so v večini religiozne narave. Ponavadi praznujejo kulturo in tradicijo staroselcev.

¹⁰ So obsežni dogodki nizkega profila. Ponavadi vsebujejo tekmovanja.

Joe Goldblatt (2002: 10-14) tem osnovnim kategorijam doda še naslednje:

- državni dogodki, ki v svojem namenu praznujejo religiozne in kulturne tradicije in rituale;
- sejmi, ki izražajo posebnost v tem, da se ob istem času in na istem mestu sreča celoten trg (potrošniki, dobavitelji in konkurenti) ter omogočajo pozitivno nakupno izkušnjo;
- gostoljubni dogodki, ki so novodoben pojav v hotelirstvu in predstavljajo dodatno storitev gostom določenega hotela;
- dogodki, ustvarjeni v promocijske namene, ki služijo kot komunikacijsko orodje z namenom utrjevanja blagovnih znamk na trgu;
- dogodki življenjskega ciklusa so prav tako novodoben pojav. Ponavadi so to poroke in obletnice, ki zaradi svoje obsežnosti zahtevajo upravljanje in vodenje.

Kot je razvidno iz omenjenih tipizacij, obstaja mnogo vrst dogodkov, ki se močno razlikujejo po svoji naravi, namenu in ciljni javnosti. Ta raznolikost zahteva posebno obravnavo vsakega tipa dogodka posebej, saj že s svojimi vplivi na okolje določajo način upravljanja in komuniciranja.

3 ŠIRŠI VPLIVI DOGODKOV

Uspešnost in odmevnost dogodkov temelji na potrebi po prepoznavanju, analizi in nadzoru vseh širših vplivov dogodkov, tako pozitivnih kot negativnih. Ti vplivi se največkrat odražajo na skupnosti, kjer je dogodek uprizorjen, ter na samih deležnikih dogodka. Najpomembnejše je vzpostaviti nekakšno ravnotežje med temi vplivi, da celoten vtis ostane pozitiven. Zaradi potrebe delodajalcev in samega vodstva dogodkov po doseganju proračunskih ciljev ter enostavne merljivosti je največji poudarek na finančnih vplivih dogodka. Ne glede na to je treba podrobno proučiti vse vplive ter poiskati ustrezen način ocenjevanja, upravljanja in nadziranja le-teh.

3.1 Družbeni in kulturni vplivi

Dogodki imajo velik kulturni vpliv na vse udeležence in širšo okolico. Omogočajo skupno zabavo, občutek pripadnosti in ponosa, širjenje kulturnih obzorij ter izpostavljenost novim socialnim odnosom, navadam in idejam. Dogodki so tudi lahko osnova, na kateri temeljijo kulturne strategije, ki poskušajo spremeniti ali uveljaviti določene vrednote v samo družbeno strukturo. Pozitivni družbeni in kulturni vplivi dogodkov so deljena izkustva, utrjevanje in oživljanje običajev, ustvarjanje družbene kohezije, utrjevanje vlog določenih družbenih skupin, uveljavljanje novih idej in vrednot ter širitev kulturnih perspektiv. Prav tako imajo dogodki negativne družbene in kulturne vplive (odtujitev določenih družbenih skupin, negativen imidž skupnosti, neprimerno obnašanje, zloraba določenih substanc, socialni neredi in manipulacije s skupnostjo), katere lokalna skupnost velikokrat dopušča zaradi zabave, dobrega počutja in navdušenja, ki ga povzročajo sami dogodki (Bowdin in drugi 2003: 27). Ne glede na to je treba vzpostaviti mehanizme nadzorovanja in preprečevanja tragičnih posledic dogodkov, ki so se odvijale v preteklosti, kot so smrti in nesreče, saj imajo le-te daljnosežne negativne posledice, ne samo v obliki negativne publicitete, ampak v oškodovanosti vseh zainteresiranih javnosti. Ti mehanizmi ponavadi temeljijo na nadzoru množic in njihovega obnašanja (zlorabe, vandalizem in nasploh kriminalna dejanja so pogost pojav na različnih prireditvah z večjim številom udeležencev) ter

pritisaku na lokalno vlado in avtoritete, ki v načrtovanje oz. oblikovanje programa ter sam potek dogodkov ne vključujejo splošne javnosti.

3.2 Fizični in okoliški vplivi

Dogodki so izjemna priložnost za promocijo edinstvenih karakteristik določenega kraja ter lahko postavijo zgled v okoljevarstvenem smislu (večajo ekološko ozaveščenost s svojim delovanjem ter omogočajo urbano preobrazbo in prenavo). Dogodki za fizično okolje prav tako predstavljajo določeno tveganje. Večji dogodki zahtevajo oceno možnih vplivov na okolje, na podlagi katere lokalna vlada odobri izvajanje dogodka. Nekatere negativne posledice (uničevanje naravnega in fizičnega okolja, omalovaževanje posestva in tuje lastnine, hrup, prometni zastoji ter onesnaževanje) se lahko ublažijo ali celo odpravijo z dobro komunikacijo in posvetovanjem z lokalnimi avtoritetami.

3.3 Politični vplivi

Različni politični akterji imajo obilico koristi od dogodkov, saj le-ti ohranjajo državljane zadovoljne. Tudi različne politične skupine organizirajo dogodke z namenom proslavljanja državnih praznikov in drugih obletnic, ki omogočajo rast nacionalnih čustev, navdušenja in, kar je najpomembnejše – volilnih glasov. Dogodki so tako velikokrat instrument političnega komuniciranja in propagande, katerih se poslužujejo za doseg svojih ciljev, ali pa samo ohranjanja *status quo*. Dogodki imajo zaradi psiholoških učinkov množice (kar je v večini primerov vodljivost) in skupinske dinamike možnost spodbujanja močnejše družbene integracije, zaupanja in ponosa, kar predstavlja vir politične moči in vpliva.

3.4 Gospodarski in turistični vplivi

Dogodki so sami po sebi velika turistična atrakcija, omogočajo pa tudi podaljšano bivanje določenih turistov. Iz tega razloga predstavljajo pomemben dejavnik marketinga krajev, generirajo prihodek in omogočajo zaposlitvene priložnosti. Seveda

pa morajo biti dogodki izvorni in sposobni izražati edinstvene karakteristike gostiteljske skupnosti, če želijo učinkovito pozicionirati namemben kraj. V nasprotnem primeru lahko določen kraj ali mesto pridobi negativen ugled.

Dogodki so lahko tudi izvrstno orodje pospeševanja večjega turističnega zanimanja v letnem obdobju slabe obiskanosti. Turističen razcvet pa omogoča nadaljnjo potrošnjo vezano na samo potovanje, nastanitev, prehranjevanje, nakupovanje in druge storitve, ki močno vplivajo na gospodarstvo določene regije, kraja ali mesta. Večji prihodki in zaposlitvene možnosti pa težijo k večji blaginji družbe same. Prav zaradi tega pa obstaja možnost pojava tudi negativnih posledic, kot so inflacija, usmeritev sredstev v turistične namene namesto v druge potrebe skupnosti. Zaradi prenatrpanosti in onesnaževanja pa se lahko pojavi tudi odpor lokalne skupnosti do turizma.

Razumevanje širših vplivov dogodkov je predpogoj za uspešno umeščanje le-teh v svoje okolje. Regulacija in upoštevanje teh vplivov določa način izvajanja, stopnjo širše podpore in sam obstoj oziroma realizacijo dogodka. Če želimo razumeti, kako so dogodki vpeti v svoje okolje, je treba sprva razumeti, kako nastopajo na trgu.

4 KONCEPTUALIZACIJA DOGODKOV V TEORIJI STORITEV

Produkti nastopajo na trgu v treh različnih oblikah: kot izdelek, storitev ali ideja (Bruce 1998: 54). V marketinški teoriji in praksi obstaja potreba po razklicovanju teh treh oblik produktov z namenom doseganja boljših učinkov. V zadnjih 30-ih letih se je pojavil razmah storitvenih dejavnosti in tako s tem tudi trženjsko upravljanje in načrtovanje storitev. Storitvena naravnost je pravzaprav naznanila prehod v postindustrijsko družbo (Jančič 2000: 59). Storitve zajemajo zelo širok spekter (neprofitne/profitne organizacije; poslovni sektor, zasebni neprofitni sektor in državni sektor) ter imajo posebne značilnosti, katere vsebujejo tudi dogodki.

Dogodki so, marketinško gledano, storitve zaradi neopredmetenosti, neločljivosti, spremenljivosti in minljivosti.¹¹ Dogodki so neotipljivi ter ne vsebujejo nobenih fizičnih lastnosti, da bi jih lahko otipali, ovohali, slišali, videli ali občutili, preden preidemo v fazo potrošnje oziroma se jih udeležimo. To seveda povzroča precejšnje tveganje in negotovost pri potrošnikih. Kot poudarja Kotler (1996: 466), potrošniki »/do ustreznih sklepov glede kakovosti pridejo na osnovi prostora, ljudi, opreme, komunikacijskega gradiva, simbolov in cene.« Dogodki so neločljivi, saj se »proizvajajo«, potekajo sočasno z njihovo porabo (vsebujejo participacijo potrošnikov). Ravno iz tega razloga so ljudje in interakcija izjemno velikega pomena pri izidu, uspehu in kakovosti dogodka, saj je porabnik aktivno udeležen v procesu. Kotler (1996: 467) poudarja strokovne in razvedrilne storitve (ki so večinoma dogodki – seminarji, predavanja, koncerti, festivali ipd.), pri katerih potrošniki še posebej izkazujejo zanimanje za ponudnika storitev. Spremenljivost dogodkov se izraža v odvisnosti od časovnih terminov, človeškega dejavnika, kraja izvajanja in seveda od tega, kdo dejanski dogodek organizira in izvaja. Zato je težko, skoraj nemogoče razviti ali omogočiti določeno raven standardizacije. Ne glede na to pa obstajajo mehanizmi zmanjševanja prevelike spremenljivosti storitev (in tako dogodkov), kot so preudarna kadrovska politika ter vertikalna in horizontalna integracija upravljanja in komuniciranja (tako navznoter kot navzven). Izjemno pomembno je dosledno spremljati vsakršne odzive porabnikov. Minljivost je verjetno

¹¹Politični in dobroteljni dogodki ponavadi težijo k spreminjanju ali oblikovanju mnenj in zato po nekaterih avtorjih (Burnett in Moriarty 1998: 36, Bruce 1998: 57) sodijo pod ideje in ne storitve.

najbolj problematična lastnost dogodka. Vse storitve se soočajo s problemom minljivosti, saj se ne morejo shranjevati, dogodek je pa še bolj ciklična, časovno nekonsistentna storitev. Četudi gre za letne, sezonske ali časovno vnaprej opredeljene dogodke, redko kdaj vzpostavijo stalno povpraševanje. Iz tega razloga Middleton (1996: 33) poudarja štiri posebnosti turističnih storitev in tako dogodkov, katerim je treba posvečati še posebno pozornost – sezonska naravnost, medsebojna odvisnost, določenost prostora in časa in velikost fiksnih stroškov.

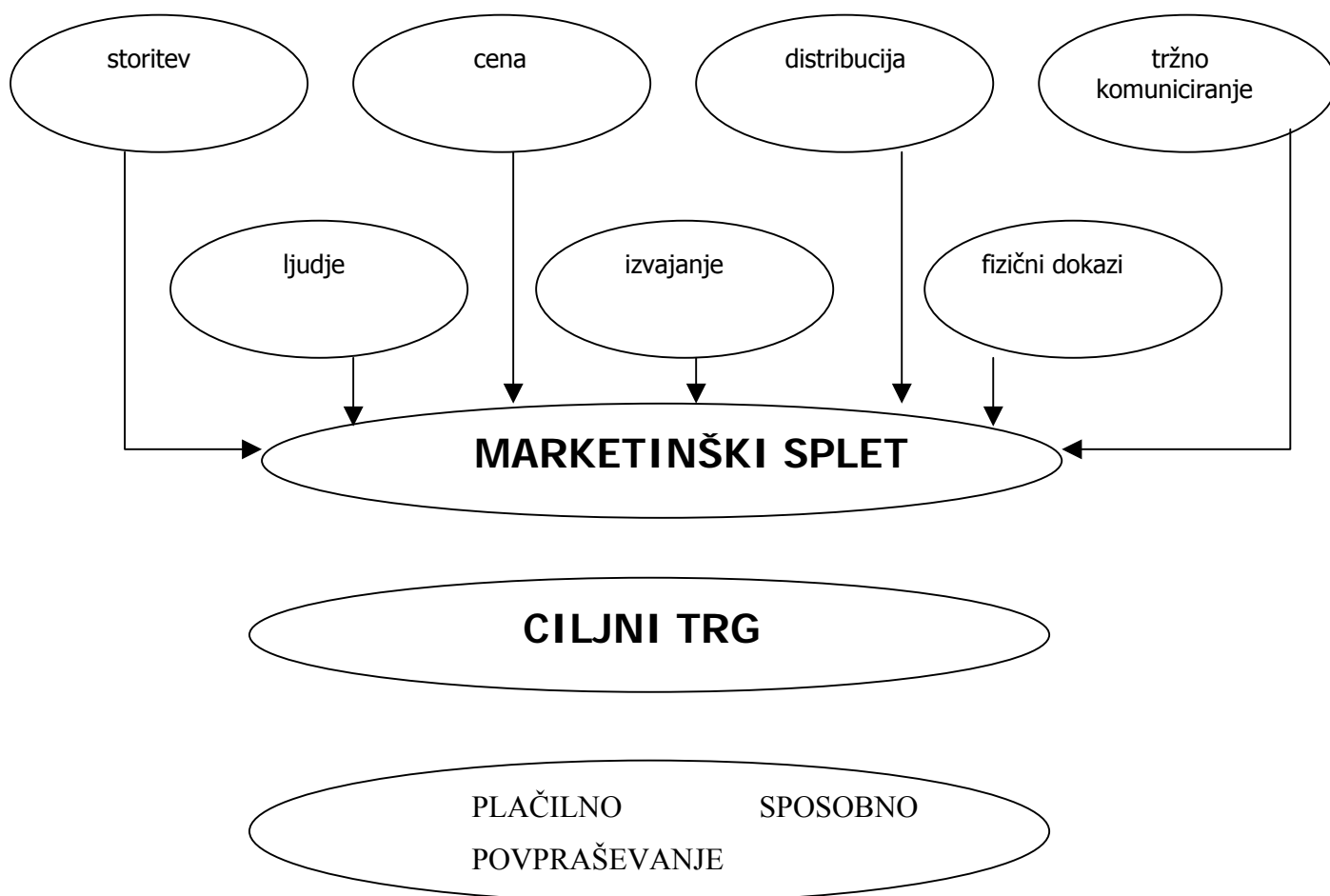
S stališča marketinga je treba dogodke »narediti« oprijemljive ter jih z dodatno storitvijo in fizičnimi komponentami obogatiti, približati dejanskim porabnikom. Storitve in tako dogodki potrebujejo poseben način upravljanja in trženja zaradi časovnega, krajevnega in človeškega faktorja. Dogodki kot storitve ponujajo v menjalnem odnosu izkušnjo. Ravno iz tega razloga je treba posvetiti posebno pozornost razvijanju učinkovitega načina upravljanja in trženja.

4.1 Storitveni splet

Marketinški splet vsebuje različne komponente, katere podjetje ali organizacija uporablja za doseganje zelenega učinka na okolje, gospodarske učinke in seveda realizacije zastavljenih ciljev. Upravljanje in trženje dogodkov določamo s pomočjo storitvenega spleta, katerega sestavljajo storitev (product), cena (price), trženjsko komuniciranje (promotion), distribucija (place), ljudje (people), fizični dokazi (physical evidence) in izvajanje (processing).¹²

¹² Vseh 7 P storitev (in tako dogodkov) bom nadalnje razčlenila v poglavju o marketingu dogodkov.

Slika 1: Marketinški splet po obrazcu 7 x P



Vir: Devetak (2000: 31).

Ena od najpomembnejših komponent storitev, katere je potrebno upoštevati še toliko bolj pri dogodkih, je njena pojavnost. Interakcija je izjemno pomemben in težko upravljiv del procesa, saj je odvisen od ekonomskih, socialnih in psiholoških značilnosti obeh udeleženih strani. Za boljše razumevanje celotnega procesa je tako potrebno obravnavati menjalni odnos pri dogodkih kot diado. Treba je upoštevati skupinsko dinamiko, ki poudarja vedenjsko vzajemnost ter »storitveno srečanje« obravnava kot družbeno menjavo, v kateri udeleženci težijo k maksimizaciji koristi in minimalizaciji stroškov transakcije. Kot v vseh diadnih interakcijah ena udeležena stran ne more predvidevati kakovosti izida in iz tega razloga je vzajemna koordinacija velikega pomena. Gre za reciprociteto in ne za linearen proces. Ravno v tem je izjemno velik potencial dobre in učinkovite diferenciacije dogodkov – rezultat

izjemne interakcije med vsemi udeleženci. Diferenciacija, pozicioniranje in tržni uspeh dogodkov tako velikokrat slonijo na določanju specifičnih vlog zaposlenih, ki navežejo dejanski stik s porabniki (Gabbott in Hogg 1997: 108-109).

4.2 Umeščanje dogodkov v klasifikacijo storitev

Storitve zajemajo široko paleto ponudbe ter obstajajo v zelo različnih oblikah, med seboj pa se tudi precej razlikujejo. Predstavila bom pogloblitve klasifikacije storitev ter vanje umestila dogodke.

Po Kotlerjevi klasifikaciji (1996: 464-486) lahko dogodke definiramo kot storitve, ki sodijo v poslovni sektor, temeljijo na ljudeh in ponavadi vsebujejo kvalificirane in visoko izobražene ljudi. Lahko so profitni ali neprofitni (npr. neprofitni dogodek je interno organiziran seminar za zaposlene – izobraževanje) ter vedno zahtevajo prisotnost stranke, potrošnika dogodka. Dogodki so lahko tudi zasebni ali javni.

Po Devetaku (2000: 118-119) lahko dogodke umestimo med nesnovne storitve, ki se razlikujejo po kraju storitev in dosegljivosti. Dogodki so ponavadi visoko prilagodljive storitve glede na želje, potrebe in posebne zahteve potrošnikov. Prav tako izpostavlja visoko raven stika med ponudnikom in porabnikom. Dogodek ni pogosto uporabljena storitev, zaradi svoje enkratnosti pa tudi ne vsebuje utečenosti v interakciji.

Bateson (1992: 70-79) ponuja široke opredelitve različnih avtorjev, vendar izpostavlja pomembne komponente, po katerih se razlikujejo storitve in med katere lahko umestimo dogodke, ki so:

1. storitve visoke ravni stika med potrošniki in ponudniki;
2. storitve, neodvisne od izdelkov (ponuja se izkustvo);
3. ponavadi kolektivne storitve in ne individualne;
4. storitve, ki povzročajo mentalne in ne fizične učinke;
5. nereverzibilne storitve;

6. storitve, ki imajo bolj kratkoročne učinke kot dolgoročne;
7. storitve, ki temeljijo na interakciji, ljudeh in ne na opremi;
8. storitve, ki zahtevajo potrošnikovo popolno pozornost;
9. storitve, ki zadovoljujejo tako poslovne kot osebne potrebe;
10. storitve, ki so lahko privatne, javne, profitne ali neprofitne.

Dogodke pa lahko razvejamo tudi glede na tip ponudnika in tip porabnika, potrošne motive in navade, stopnjo regulacije, nivo in lastnosti povpraševanja, glede na dejanske koristi potrošnika in glede na samo izvedbo dogodka. Dogodki pa so seveda raznovrstni in se po namenu, vsebini in načinu organiziranja in izvajanja zelo razlikujejo. Specifika dogodkov glede na značilnosti in klasifikacijo storitev pa se nanaša na enkratnost. Dogodki niso konstantni kot veliko drugih storitev ter so izjemno ciklični. Zaradi tega je treba posvetiti več pozornosti razmerju med povpraševanjem in ponudbo. Raven povpraševanja čez čas izjemno niha in, ko doseže svoj vrh, ni tako preprosto regulirati potrebne kapacitete ponudbe. Izjemno pomembno je tudi doseči optimalen nivo povpraševanja in ne maksimalnega. Dogodki ponavadi narekujejo večjo skupino ljudi ali celo množico, katero je treba skrbno varovati in jim omogočiti varnost oz. udobje. Zaradi tega je vedno treba iskati ravnotežje med dobičkonostnostjo in potrošnikovim zadovoljstvom.

4.3 Diferenciacija, kakovost in storilnost

»Storitvena podjetja imajo tri naloge – povečati svojo konkurenčno diferenciacijo, kakovost storitev in storilnost.« (Kotler 1996: 471) Diferenciacija storitev je nekoliko zahtevna zaradi neoprijemljivosti in spremenljivosti storitve. Podjetja ponavadi osnovni storitvi dodajo še kakšno storitev. Po Gronroosu (Jančič 2000: 60) se storitev deli na tri dele: jedro storitve, nujna storitev in dodatna storitev. Jedro storitve predstavlja osnovno poslanstvo, namen podjetja, ki nastopa na trgu. Nujna storitev se nanaša na vse potrebne mehanizme za realizacijo osnovne storitve. Dodatna storitev je pa sredstvo diferenciacije. Dodatna storitev omogoča dvig celotne zaznane kakovosti osnovne storitve, saj poleg tehnične kakovosti ponuja tudi funkcionalnost (Kotler 1996: 470). Glede na to, da je dogodek izjemno neoprijemljiva storitev, je treba še

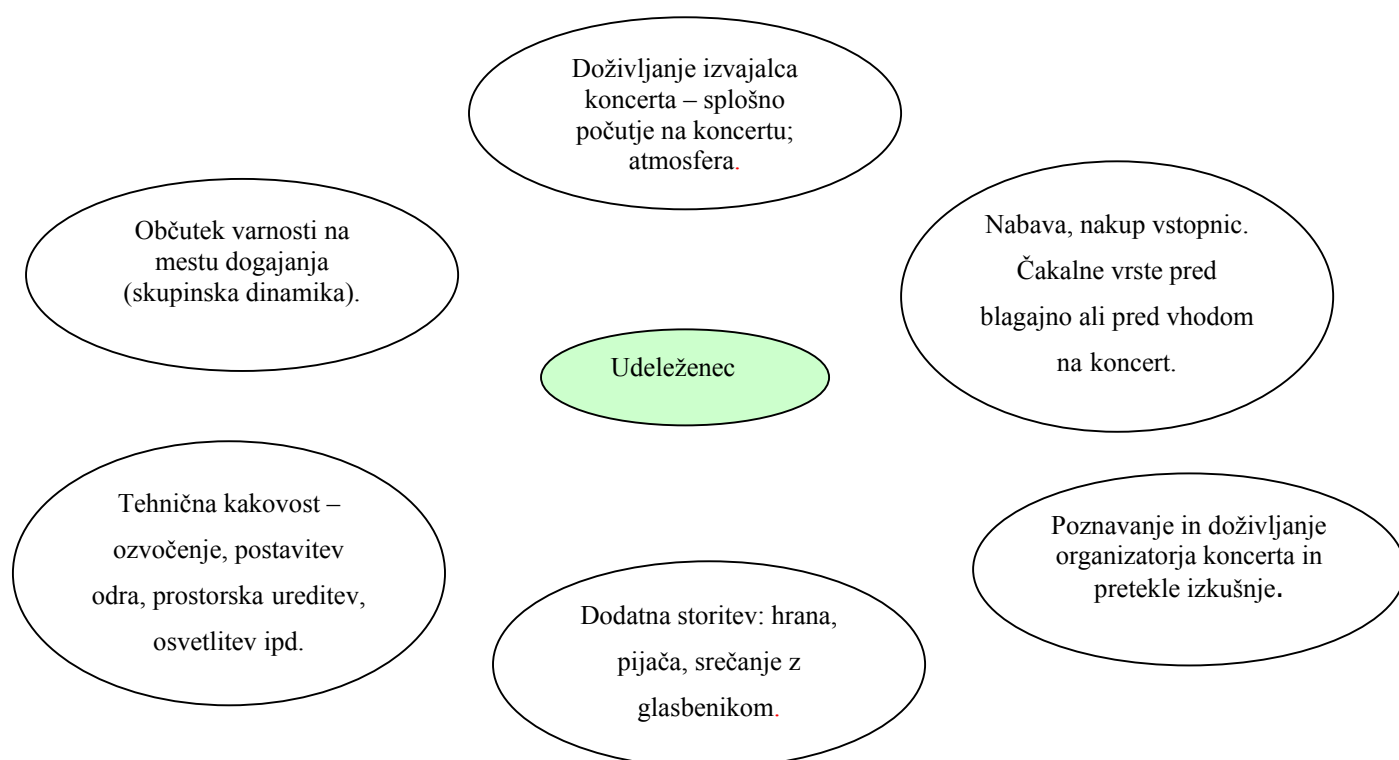
posebej upoštevati možnosti realizacije dodatne storitve.¹³ Pri diferenciaciji storitev je možno uporabljati tudi inovativne pristope, ki pa, žal, niso zanesljivi, saj lahko večino novosti na področju storitev zlahka posnemamo. Kot smo rekli, je treba povečati tudi storilnost samo, kar pomeni boljša kadrovska politika, intenzivnejše usposabljanje in posledično uspešnejša »izročitev« storitve. Ker večina storitev (med njimi tudi dogodki) temelji na izkustveni kakovosti (storitev se ovrednoti po njeni uporabi) in kakovosti zaupanja (storitev vsebuje lastnosti, ki jih je težko ovrednotiti celo po uporabi), je treba temu posvetiti precej pozornosti. Samo mega dogodki, tradicionalni dogodki in dogodki vezani na znane osebnosti (umetniki, zvezdniki, športniki) omogočajo iskano kakovost, kjer lahko potrošnik določene lastnosti dogodka oceni pred nakupom oz. udeležbo dogodka.

4.3.1 Upravljanje kakovosti storitev

Najboljši način diferenciacije pa je seveda boljša kakovost, ki se prvenstveno nanaša na »srečanje s storitvijo«, produktivnost storitve in organizacijo ter kulturo storitve. Srečanje s storitvijo se nanaša na primaren stik med porabnikom in izvajalcem storitve ter fizičnim okoljem. Atmosfera, na primer, predstavlja pomembno komponento pri ustvarjanju dobrega počutja (vonjave, vizualna oprema, slušni dražljaji ipd.). Storitvena produktivnost postavlja kvantiteto in kakovost storitve v določeno razmerje, definira pa tudi potrebna sredstva za realizacijo storitve. Organizacija in kultura storitve pa se nanašata na ugled, imidž in identiteto organizacije, ki ponuja določene storitve, in skoraj največ vplivata oziroma definirata nivo kakovosti storitve. Z lastnim modelom »ocena kakovosti udeleženca glasbenega koncerta« sem ponazorila, kako potrošnik ocenjuje kakovost določenega dogodka.

¹³ Nekaj primerov: poslovni dogodek – jedru storitve (izobraževanje, seminar, predavanje, sestanek) dodamo kosilo ali pa kakšno dodatno gradivo; sejmi – organiziramo žrebanje z nagradami, ki potrošnike še dodatno privabijo; festivali, koncerti – omogočanje srečanja z zvezdnikom ipd.

Slika 2: Ocene kakovosti udeleženca glasbenega koncerta



Storitvena podjetja in s tem organizatorji dogodkov morajo zavoljo uspeha in doseganja optimalne pozicije na trgu upoštevati naslednje vrzeli, ki so razlog za neuspešno posredovanje storitev (Kotler 1996: 474-477):

1. vrzel med pričakovanjem porabnikov in zaznavanjem teh pričakovanj pri ponudniku;¹⁴
2. vrzel med zaznavanjem pričakovanj pri ponudniku in natančno opredelitvijo kakovosti storitve – nenatančna specifikacija;¹⁵
3. vrzel med določeno kakovostjo storitve in njeno izvedbo;¹⁶
4. vrzel med zunanjimi komunikacijami in realizacijo storitve;¹⁷

¹⁴ Na primer: Na kakšnem sejmu organizator poskuša odpraviti problem čakalnih vrst za vstopnice in omogoči bolj dostopen vhod na sejem, porabniki pa v bistvu želijo več distribucijskih centrov, ki prodajajo vstopnice.

¹⁵ Na primer: Organizator korporativnega sestanka naroči zaposlenim (strežba, sekretarke, ipd.), da so bolj vljudni in prijazni z vsemi udeleženi, vendar tega ne specificira dovolj, v smislu konkretnih primerov.

¹⁶ To se ponavadi dogaja, če osebje, zaposleni niso dovolj usposobljeni, izobraženi ali pripravljene izvesti svoje dolžnosti (npr. osvetljava na kakšni razstavi visoke umetnosti ni dobro izvedena in tako celoten vtis obiskovalcev, porabnikov ni zadovoljiv).

¹⁷ Takšni problemi se pogosto pojavljajo, ker se storitvena podjetja na moč trudijo doseči diferenciacijo z dvigom porabnikovih pričakovanj z zunanjimi komunikacijami. Na primer: Seminar obljublja nove, inovativne in sveže

5. vrzel med zaznano in pričakovano storitvijo.¹⁸

Kot sem izpostavila v uvodu, varnost in upravljanje tveganja, vezanega na dogodke, znatno vplivata na kakovost dogodkov kot storitve. Kotler (1996: 476) izpostavlja izsledke raziskav, ki določajo pet dejavnikov kakovosti storitve, ki se po svoji vsebini še bolj nanašajo na dogodke:

1. zanesljivost: sposobnost opraviti obljubljeni storitev zanesljivo in natančno. Če se zanesljivost ne realizira v smislu odprave ali minimalizacije tveganj, vezanih na dogodke, lahko pride do katastrofalnih posledic, ne samo neuspeha;
2. odzivnost: pripravljenost pomagati strankam in storitev hitro posredovati. V primeru dogodkov, vezanih na zabavo in mlade, kjer je velika stopnja intoksikacije, je nujno potrebna odzivnost, da se morebitni problemi razrešijo takoj (nujna prisotnost varnostnikov in medicinske pomoči);
3. občutek zaupanja: znanje in vljudnost zaposlenih in sposobnost za ustvarjanje občutka varnosti in zaupanja. To se še posebej nanaša na dogodke, katerih se udeleži veliko število ljudi;
4. usmerjenost pozornosti k odjemalcu: skrb in usmeritev pozornosti k posamezniku;
5. otipljive (oprijemljive) stvari: videz fizičnega okolja, opreme, zaposlenih in komunikacijskega gradiva. Na primer, porabniku cirkuškega dogodka, kjer so tudi vključene divje živali, fizično okolje pomeni veliko v smislu varnosti.

Ne glede na vse zgoraj omenjeno pa porabniki kakovost pričakovane storitve najpogosteje povezujejo z bolj oprijemljivimi dejavniki, kot so govorice od ust do ust, cena, osebje in fizični znaki. Potrebno pa je tudi integrirati vse dele procesa, organizacije, upravljanja in komuniciranja ter potrošnikom, ki posledično storitev dojemajo kakovostno, omogočiti nekakšno konsistentnost. Treba je vzpostaviti

ideje o temi seminarja skozi različna orodja tržnega komuniciranja, a porabniki dejansko ugotovijo, da informacijska vrednost seminarja ni konsistentna z dejanskimi obljubami.

¹⁸ Kakovost storitve se definitivno najbolj odraža v doseganju ali celo preseganju potrošnikovih pričakovanj. Porabnik lahko napačno interpretira nekatere dejavnike, ki se navezujejo na samo storitev. Na primer, obiskovalec literarnega večera prejme po dogodku (torej po uporabi storitve) pisemsko zahvalo od organizatorja in vabilo na naslednjo prireditev, ki služi namenu vzpostavljanja bolj osebnega odnosa do potrošnikov, medtem ko si porabnik to interpretira kot neuspeh dogodek, saj mora organizator »prositi« vse obiskovalce na ponovno udeležbo.

učinkovite informacijske sisteme, podatkovne baze in nepretrgano interno in eksterno komunikacijo, ki omogoča razvoj kvalitete v vseh pogledih in na vseh ravneh. Čeprav je kakovost storitev težko meriti, toliko več – dogodke se sploh ne da avtomatizirati kot nekatere druge storitve – je treba vzpostaviti sistem mehanizmov, ki proučujejo potek in samo izvedbo storitev. Ne glede na zahtevnost, težavnost upravljanja in diferenciranja storitev ter omogočanja kakovosti, obstaja tudi dobra plat – ko je potrošnik z njo zadovoljen, ji postane izredno zvest.

4.4 Potrošnikova vključenost in negotovost

Storitev se dejansko razlikuje od izdelkov po tem, da večinoma vsebuje interakcijo, ki predpostavlja potrošnikovo fizično prisotnost in hkratno potrošnjo in proizvodnjo. Prav zaradi tega je storitev bolj vidna, bolj dinamična sorazmerno z dinamiko interakcije. Storitve se tudi razlikujejo po tem, koliko prisotnosti je od potrošnika zahtevano, da se storitev udejanji. Pri dogodkih je seveda potrebna popolna prisotnost in pozornost. Ali gre za seminar, izobraževanje, koncert klasične glasbe ali razstavo, potrošnik mora biti fizično prisoten. Prav zaradi aktivnosti potrošnika v celoten proces ter zaradi samih karakteristik storitev (neoprijemljivost, heterogenost) prihaja do določene ravni negotovosti s strani potrošnika in proizvajalca, ponudnika storitev. Ta negotovost, v smislu kaj potrošnik pričakuje in želi, je ključni faktor v storitvenem sektorju. Negotovost se pojavlja pred, med in po opravljeni storitvi. Negotovost pred storitvijo se nanaša na počutje potrošnika (fizično, mentalno in čustveno stanje).¹⁹ Iz teh razlogov je ponudnik storitev negotov. Med storitvijo ponavadi prihaja do negotovosti, ko imajo potrošniki pretirane zahteve ali pa pride do popolnoma nepričakovanih situacij. Negotovost, ki se pojavi po opravljeni storitvi, se pa nanaša na dejstvo, da je storitev v bistvu izkušnja, storitvena podjetja prodajajo izkušnje, torej nekaj, kar ni otipljivo in tako lahko potrošnik začuti nejasnost glede tega, kaj je dejansko pridobil v menjavi. Bolj kot je storitev neoprijemljiva, večjo negotovost povzroča. Na primer, avtopralnice dejansko ponujajo storitev, katero potrošnik zlahka oceni, ovrednoti. Dogodki ponujajo znanje, informacije, razvedrilo in/ali zabavo, ki vplivajo na mentalno in čustveno stanje človeka in tako težko ponujajo nekaj

¹⁹ Na primer ocena predavanja ni samo odvisna od dejanske kakovosti ali informacijske vrednosti, ampak tudi od počutja obiskovalca, potrošnika, od njegove koncentracije. Prav tako evforičen in dobro razpoložen obiskovalec koncerta le-tega doživlja popolnoma drugače kot na primer utrujen ali žalosten obiskovalec.

oprijemljivega. Dogodki zadovoljujejo človekove potrebe, ki so visoko pozicionirane na Maslowi piramidi potreb. Dogodki ponujajo samoaktualizacijo in zaradi tega zahtevajo posebno pozornost in natančno načrtovanje in izvajanje. Kot sem že izpostavila, se negotovost, ki je vezana na neotipljivost, lahko zmanjša z določenimi otipljivimi dejavniki. Pri dogodkih se je zaradi tega poleg neotipljivih dejavnikov (osebni kontakt, atmosfera, počutje in emocije) treba osredotočiti tudi na otipljive.²⁰

Neotipljivost je še posebej problematična pri dogodkih, ki se navezujejo na širjenje določenih mnenj ali vrednot. Bruce (1998: 54) celo dobrodelne in izobraževalne dogodke razvršča med ideje in ne storitve.

Otipljivi elementi dogodkov omogočajo diferenciacijo in prednost pred drugimi konkurenti na trgu, saj potrošniki na njihovem temelju ocenjujejo, koliko so z dogodkom zadovoljni. Poleg neoprijemljivosti, variabilnosti, nepovratnosti in kompleksnosti storitev pa obstajajo še drugi dejavniki, ki povzročajo pri potrošnikih tveganje.

Mudie in Cottam (1993: 19-20) navajata naslednja tveganja potrošnikov: tveganje, ki se veže na performanso (ali je storitev potekala, kot je bilo zamišljeno, pričakovano); fizično tveganje (ali lahko storitev potrošnika na kakršenkoli način ogroža); finančno tveganje (ali je potrošnik v zameno dobil vrednost, katero je plačal); psihološko tveganje (kako bo storitev vplivala na potrošnikovo samopodobo in samozavest); socialno tveganje (kako storitev vpliva na potrošnikov imidž, ugled v družbi) in izguba časa (ali storitev za potrošnika predstavlja izgubo časa).

Na količino in dejansko raven zaznanega tveganja pa prav tako vpliva predhodno kognitivno, konativno in emocionalno stanje potrošnika, njegova samozavest, izkušnje in znanje. Iz teh razlogov veliko storitvenih podjetij teži k iskanju

²⁰ Promocijska darila, gradivo, brošure, knjige, skripte, hrana in pijača; fizični prostor dogodka; predmeti, ki so bolj obrobne narave, storitve (na primer vstopnice, kotizacija, povabilo ipd.); predmeti, brez katerih storitev ne bi obstajala (dvorane, hale, oder, razstavni prostor, ipd.); predmeti, ki omogočajo sam proces – tehnologija (ozvočenje, računalniki, ipd.).

učinkovitih načinov odpravljanja teh tveganj. Prvi način je raziskovanje in določanje potrošnikovih pričakovanj pred menjavo. To je izjemno pomembno, saj s tem ponudnik storitev poskuša potrošnikova pričakovanja prilagoditi resničnim izidom. Izjemno pomembna je integralna komunikacija in komunikacija na način, da se vse »obljubljeno« tudi izpolni, uresniči. Potrošnike je priporočljivo natančno informirati o tem, kaj naj točno pričakujejo pred, med in po opravljeni/izvedeni storitvi. Določene konkretne metode zmanjševanja zaznanega tveganja pri potrošnikih²¹ se, na žalost, ne morejo uporabljati pri dogodkih, saj, na primer, nezadovoljnemu gledalcu tragedije ne moremo ponuditi garancijo ali mu pa vrniti denar.

Tveganjem, vezanim na dogodke, se bom bolj poglobljeno posvetila v šestem poglavju. Dogodki so svojevrstna storitev ter se v določenih stvareh popolnoma razlikujejo od drugih storitev. V omenjenem poglavju bom preverjala tudi svojo hipotezo: »Posebni dogodki (festivali, koncerti, politični dogodki ipd.) se od drugih storitev razlikujejo po vsebovanju tveganja, ki izhaja iz upravljanja in izvajanja dogodka, množice (večjega števila ljudi) in drugih, podobnih dejavnikov.

Dogodke je potrebno razumeti v okviru storitev, saj le-to omogoča boljše razumevanje in celo izboljšanje samega nastopanja na trgu. Neopredmetenost, neločljivost, minljivost in spremenljivost dogodkov povzročajo težave pri odnosu med ponudnikom in potrošnikom dogodka, katere je treba skrbno in načrtovano reševati. Dogodki so še posebej problematični zaradi časovnega in krajevnega dejavnika, ki močno vpliva na načrtovanje, koordinacijo in izvajanje dogodka. Iz tega razloga je upravljanje dogodkov svojstven podvig.

²¹ Spodbujanje poskusnega nakupa, standardizacija, garancije in povračilo denarja.

5 NAČRTOVANJE, IZVAJANJE IN EVALUACIJA DOGODKA

Vsak dogodek zahteva konceptualizacijo, načrtovanje, izvajanje (ki vsebuje administracijo, logistiko, proračunsko politiko in kadrovanje) in evaluacijo. Vse te korake preveva marketing, zato se mu bom posvetila v posebnem poglavju.

5.1 Konceptualizacija

Prvi korak konceptualizacije dogodka je definiranje petih W-jev (Willey 2002: 33-41), ki določajo sposobnost izvedbe in možnosti realizacije samega dogodka:

- *Why?* Prvo in najpomembnejše vprašanje je, zakaj sploh organizirati dogodek. Potrebno je razumeti potrošnikove potrebe in želje, da se definira, zakaj bi leta porabil svoj čas in denar za potencialni dogodek. Zaradi tega se prvotno utemeljijo ključni razlogi dogodka ter njegove prednosti oz. koristi.
- *Who?* Prav tako je potrebno prepoznati in določiti ključne akterje določenega dogodka oziroma interne in eksterne deležnike.
- *When?* Kdaj bo potekal dogodek? Tu je treba predvsem upoštevati tržne vzorce, datum dogodka (dan in uro), sezono in časovni okvir načrtovanja in izvajanja dogodka.
- *Where?* Kraj dogodka vsebuje različne elemente, kot so narava in ustreznost fizičnega prostora, prometna dostopnost in podpora lokalne skupnosti.
- *What?* Treba se je vprašati, kakšen je sploh namen dogodka, kako določiti in ustvariti določena pričakovanja, želje in potrebe. V tej fazi se definirajo prioritete in postavi okvirna shema za program poteka dogodka.

Vsi uspešni dogodki imajo pet ključnih korakov, ki omogočajo konsistentnost in učinkovitost: raziskovanje, design, načrtovanje, koordinacija in evaluacija (Goldblattu 2002: 36-59). Prvi dve fazi se nanašata na konceptualizacijo. Raziskovanje omogoča zmanjševanje tveganja. Lahko se uporabljajo različne metode, in sicer kvalitativne (poglobljeni intervjuji, namizno raziskovanje, pregled obstoječe literature ipd.), kvantitativne (ankete, vprašalniki ipd.) in mešane. Način raziskovanja se ponavadi določa glede na vrsto in namen dogodka. V tej fazi se definira tudi pet w-jev.

SWOT²² analiza predstavlja pomembno orodje v fazi raziskovanja, saj izpostavlja najbolj pogoste prednosti, slabosti, grožnje in priložnosti dogodkov. Prednosti in slabosti se ponavadi nanašajo na dejavnike, ki se jih lahko določi pred izvedbo dogodka, medtem ko prepoznavanje groženj in priložnosti ponavadi poteka med in po izvršitvi dogodka. Prednosti in slabosti se ponavadi odkrivajo s kvalitativnim raziskovanjem (intervjuji in fokusne skupine). Razmerje med prednostmi in slabostmi določa, ali se bo dogodek sploh udejanjil. Priložnosti so definirane kot vse aktivnosti, ki koristijo dogodku brez dodatnih naporov ali investicij s strani organizatorja dogodka. Grožnje pa predstavljajo prepreko maksimizacije potenciala določenega dogodka. Goldblatt (2002: 43) navaja najbolj pogoste prednosti, slabosti, grožnje in priložnosti dogodkov. Prednosti se kažejo predvsem v podpori s strani investitorjev, dobremu potencialu za sponzoriranje, izobraženemu in sposobnemu osebju, mnogih prostovoljcev, dobrih odnosih z mediji, ki izražajo visoko stopnjo interesa, ter odličnem prizorišču dogodka. Slabosti se nanašajo na premalo ali nič investitorjev, slab potencial za sponzoriranje, neizobraženo in nesposobno osebje, malo ali nič prostovoljcev, slabe odnose z mediji ter slabo ali neprimerno prizorišče dogodka. Priložnosti so državljansko ali mestno praznovanje, podpora gospodarske zbornice (vsestranska – dodatna promocija), udeležba znanih osebnosti, vpetost v okoljevarstvene namene, usklajenost z mediji, volitve, lojalno osebje. Grožnje predstavljajo vremenske nezgode (orkan, tornado), politični nemiri, nasilje in terorizem, zloraba alkohola in prepovedanih substanc, izjemno slabo določen kraj dogodka in odpoved udeležbe določene znane osebnosti.

V fazi konceptualizacije dogodka je zelo pomembna ustvarjalnost. Uspešen dogodek je odvisen od določene mere inovativnosti in zaradi tega morajo organizatorji dogodkov nenehno stremeti za svežimi idejami. Po analizi temeljnih parametrov (pet W-jev) dogodka pride faza »brainstorminga«, ki omogoča rojevanje kreativne ideje dogodka. Različni avtorji (Bowdin in drugi 2003: 63, Goldblatt 2002: 49) navajajo potrebo po sodelovanju vseh deležnikov določenega dogodka ter po možnosti tudi drugih, predvsem v umetnost usmerjenih posameznikov. Prav tako poudarjajo pomembnost sinergičnih učinkov, ki se največkrat izkažejo kot najuspešnejši. Ta del procesa, ki mu lahko rečemo tudi design dogodka, predstavlja izhodiščno točko za

²² Strengths, weaknesses, opportunities and threats^(angl.).

ustvarjanje filozofije dogodka, ki nadalje določa finančne, kulturne, socialne in druge pomembne elemente dogodka. Prav tako je treba preveriti, ali se kreativna ideja ujema s temeljnimi cilji in namenom dogodka. To pomeni, da je treba preučiti kako in do katere mere kreativne rešitve zadovoljujejo deležnike dogodka ter ali je dogodek sploh izvedljiv. Realizacija dogodka pa se nanaša na bolj oprijemljive elemente, kot so finančni dejavniki (ali obstaja zadovoljiv proračun dogodka; vprašanje finančne fluktuacije in časovno razmerje med prihodki in odhodki), človeški viri (kje in kako pridobiti sposoben in primeren kader; način plačila/nagrajevanja in sposobnost sinergičnih delavnih učinkov) in seveda politika. Dogodki političnim subjektom predstavljajo tako pozitiven (omogočajo jim publiciteto ter omogočajo gospodarske učinke) kot negativen (dogodki lahko izrabljajo mestno podporo ter povzročajo razdejanja) družbeni dejavnik. Iz teh razlogov je potrebno z njimi doseči sodelovanje.

Pred fazo dejanskega načrtovanja potrebujejo organizatorji dovoljenje, katerega podeljuje ali naročnik dogodka ali pa različni (včasih vsi) deležniki dogodka.²³ Kdo vse mora podeliti dovoljenje, je odvisno od situacije, tipa dogodka in njegove zapletenosti.

5.2 Načrtovanje

Dobro strateško načrtovanje je izredno pomembno za uspeh in preživetje vsakršne organizacije. Načrtovanje omogoča doslednost in zaradi tega konkurenčnost, prav tako pa mora zagotoviti odprtost do različnih priložnosti (zaradi vse bolj divergentnega okolje je tako potrebno identificirati in oceniti vse možne poteke dogajanja). V procesu upravljanja dogodka načrtovanje zahteva največ časa, saj poteka vse do konca dogodka. Ponavadi se kompleksnost in zahtevnost načrtovanja dogodka zmanjša že z dobro izdelanim designom in izčrpnim raziskovanjem. Goldblatt (2002: 49-54) definira načrtovanje kot zmes treh ključnih dejavnikov – časa, prostora in tempa, ki zaznamujejo vsako odločitev in posledično odločajo o uspehu dogodka. Čas se nanaša na dva aspekta: potreben čas za načrtovanje in samo pripravo na dogodek ter čas v smislu datuma poteka dogodka. Tudi prostor se nanaša na dve različni stvari: prostor kot fizični objekt, kjer bo potekal dogodek, ter prostor

²³ V Sloveniji podeljuje dovoljenje večinoma upravna enota kraja, kjer naj bi se dogodek odvijal.

kot čas med ključnimi odločitvami. Tempo je nenazadnje ključnega pomena v »industriji« dogodkov, saj se mora vse odvijati po določeni hitrosti in vsak časovni zamik ali zaostajanje povzroča pritisk na uspešno izvršitev dogodka. Tempo se nanaša tudi na dogajanje med samim dogodkom (kako hitro in po katerem vrstnem redu se bodo različni elementi dogodka vršili). Po Goldblattu (2002: 53) je zadnja faza načrtovanja »analiza vrzeli«, ki identificira potencialne napake, pomanjkanje določenih elementov ter možna odstopanja. Najbolje je, da »analizo vrzeli« izvrši »tretja oseba«, ki je po znanju kompetentna, kritična in ima bolj objektiven pogled na celoten dogodek.

Bowdin in drugi (2003: 67-90) poudarjajo izčrpno, vsestransko in prilagodljivo naravo uspešnega in učinkovitega načrtovanja, ki se deli na strateško in operativno načrtovanje. Strateško načrtovanje se nanaša na poslanstvo, cilje, politiko, taktike, strukturo, proračun in nenazadnje na smo strategijo dogodka. Operativno načrtovanje pa opisuje posamezne korake, ki so potrebni za realizacijo strategije. Kot pravijo Bowdin in drugi (2003: 68), »... strateški načrti se ukvarjajo z uspešnostjo (delati prave stvari), operativni načrti pa se ukvarjajo z učinkovitostjo (delati stvari prav).«

Uspešno načrtovanje dogodkov mora upoštevati čim več dejavnikov (meteorološke, kulturne, gospodarske, politične, tržne, demografske ...), ki lahko potencialno vplivajo ali celo spremenijo dogodek.

5.2.1 Strateško načrtovanje

Ključni element strateškega načrtovanja je določanje ciljev. Le-ti so najboljše definirani, če upoštevamo formulo SMART,²⁴ ki narekuje naravo ciljev –specifičnost, merljivost, dosegljivost, relevantnost in časovna določenost (Bowdin in drugi 2003: 71). Po opravljeni določitvi ključnih ciljev je naslednji korak strateškega načrtovanja analiza zunanjega in notranjega okolja, ki se doseže z že omenjeno SWOT analizo ali tako imenovano PEST²⁵ analizo, ki podrobno proučuje vse morebitne zunanje vplive. Analiza notranjega okolja pa se nanaša na proučevanje razpoložljivih virov, kot so finančni, fizični in človeški viri.

²⁴ Kratica se nanaša na: specific, measurable, achievable, relevant, time specific^(angl.).

Osrednji del strateškega načrtovanja pa je določitev strategije dogodka, ki omogoča realizacijo ciljev in samega poslanstva dogodka. Strategija dogodka omogoča izkoristek prednosti, zmanjševanje slabosti, izogibanje groženj in izkoriščanje vsakršne priložnosti. Bowdin in drugi (2003: 74-76) navajajo naslednje strategije za dogodke:

1. strategija rasti,²⁶
2. strategija stabilnosti,²⁷
3. strategija varčevanja,²⁸
4. kombinirana strategija.²⁹

Pri izbiri strategije morajo organizatorji dogodka upoštevati tri kriterije: primernost, sprejemljivost in izvedljivost (Bowdin in drugi 2003: 76).

5.2.2 Operativno načrtovanje

Operativno načrtovanje se razlikuje od dogodka do dogodka. Koraki in orodja za udejanjanje strategije in misije se med seboj razlikujejo glede na to, ali gre za ciklični ali pa enkratni dogodek. V prvem primeru se uporabljajo tako imenovani stalni načrti, ki že imajo določen nivo utečenosti, medtem ko se v drugem primeru uporabljajo enkratni načrti.

5.2.3 Organizacijska struktura

V fazi načrtovanja je treba določiti organizacijsko strukturo. Večina dogodkov – z izjemo velikih športnih dogodkov, kot so olimpijske igre – ima majhno število osebja in zaradi tega je njihova organizacijska struktura enostavna. Za take manjše organizacije so tipične tri organizacijske strukture: enostavna struktura, funkcionalna struktura in mrežna struktura (Bowdin in drugi 2003: 79). Enostavna struktura vsebuje

²⁵ Kratica se nanaša na: environmental scanning - political, economic, social, technologycal analysis^(angl.).

²⁶ Rast je lahko izražena v večjem dohodku, večjem številu udeležencev ali potrošnikov in seveda večjem tržnem deležu. Vendar je pomembno izpostaviti, da velikost včasih ne izraža boljše kakovosti. Premalo organizacij se zaveda, da rast ni toliko pomembna kot zadovoljstvo potrošnikov, ki na temelju drugih dejavnikov ocenjujejo, ali je trenutni dogodek, na katerega so se udeležili, boljši kot prejšnji.

²⁷ Nekatere organizacije prisegajo na ohranjanje že dosežene pozicije. Poskušajo ohraniti določen nivo obiskanosti do te mere, da omejujejo prodajo vstopnic. S tem dosežejo fiksirano dobavo in naraščujoče povpraševanje, ki vpliva na rast cene in posledično na večje prihodke.

²⁸ V primeru sprememb operativnega okolja dogodka je najbolje sprejeti omenjeno strategijo, ki manjša obseg dogodka, hkrati pa povečuje vrednost obstoječih komponent dogodka.

²⁹ Kot nam pove že ime, kombinirana strategija vsebuje elemente različnih strategij.

nizko raven kompleksnosti. Odločanje je centralizirano in ponavadi ima ena oseba popoln nadzor nad vsemi aktivnostmi osebja. Prednost enostavne strukture je njena prilagodljivost, saj je osebje ponavadi mnogostransko in izvršuje različne funkcije. Vendar zaradi pomanjkanja specializacije osebje po navadi ne doseže visoke ravni strokovnega znanja. Funkcionalna struktura razdeli osebje v različne oddelke, ki izvršujejo različne funkcije (na primer: direktor dogodka, direktor marketinga, računovodja, administrator ipd.). Prednost funkcionalne strukture je visoka raven specializacije, ki omogoča učinkovitost celotnega procesa. Ne glede na to lahko pride do konfliktov med različnimi funkcijami in posledično do pomanjkanja sodelovanja med oddelki. Večje organizacije, ki, na primer, prirejajo korporacijske dogodke in potovanja, uporabljajo mrežno strukturo, ki je sestavljena iz vrste različnih projektov. Ponavadi gre za kombinacijo različnih struktur, ki se nanašajo na deljene projekte glede na proizvod in geografsko območje, ki v bistvu delujejo v tandemu. Za mrežno strukturo je značilna visoka stopnja sodelovanja in fleksibilnosti ter vertikalno in horizontalno komuniciranje. Obstajajo pa tudi primeri mrežnih struktur (virtualne strukture), kjer se organizator dogodka poveže z različnimi organizacijami ali agencijami (agencije za odnose z javnostmi, oglaševalske agencije, odvetniki, varnostne službe ipd.). Dogodki so v večini enkratni in tako ne zahtevajo ohranjanja določene organizacijske strukture, kot je na primer funkcionalna. Mrežna struktura je izjemno primerna za organizacijo dogodkov, saj je veliko bolj učinkovita (omogoča strokovnost na vseh področjih; je fleksibilna in dinamična; omogoča natančno opredelitev proračuna; mreženje pa omogoča tudi izjemno hitro komunikacijo). Seveda pa obstajajo tudi določene slabosti mrežne strukture.³⁰

Naslednja faza načrtovanja je odločanje o strukturi dela. Torej, potrebno je določiti različne delovne položaje, naloge in dolžnosti. Vodstvo mora jasno določiti, kakšno osebje je potrebno za izvršitev vseh funkcij realizacije dogodka ter natančno rekrutirati, selekcionirati ter celo izobraziti zaposlene. Treba je izdelati »opise dela«, ki so sestavljeni iz naslednjih elementov: naslov dela, funkcija, obveznosti in odgovornosti, omejitve in pooblastila ter odnos do drugih.

³⁰ Nadzor kakovosti je zaradi pogodbenih razmerij težko izvajati; zanesljivost pogodbenih partnerjev je lahko vprašljiva; vsestranska koordinacija vseh pogodbenih partnerjev je lahko težavna.

5.3 Človeški viri in vodenje

Kot sem že dokazala, so dogodki storitve in zato temeljijo na neotipljivih razsežnostih, kot sta interakcija in medčloveški stik. Prav zaradi tega je v industriji dogodkov določanje in vzpostavljanje primernih človeških virov ena od ključnih komponent. Število in tip človeških virov, potrebnih za uresničitev določenega dogodka, se nanašata na predhodno določitev strategije in ciljev dogodka. Ko sta strateški in operativni plan sprejeta, je potrebno oceniti potrebne človeške vire za uspeh dogodka. Glede na tip organizacije, nivo hierarhije in smer komunikacije se določajo odnosi med zaposlenimi. Glede na tip organizacije se prav tako določa možnost napredovanja, izobraževanja, rasti in sama regulacija vsakdanjih opravil. Getz ponuja metodo določanja potrebnih človeških virov v treh korakih. Sprva se operativni načrt razdrobi v različne naloge. Drugi korak je določitev števila ljudi, potrebnih za opravilo posamezne naloge. In na koncu se izdelata seznam ljudi, nadzornikov in potrebnih znanj, veščin za vzpostavitev najboljše možne ekipe (Bowdin in drugi 2003: 186).

Ko je določeno število ljudi ter njihova zahtevana znanja in veščine, je naslednji korak rekrutiranje in selekcija. Na temelju izdelanega »opisa dela«³¹ se določijo karakteristike potrebovanega osebja, kot so izobrazba, urjenje, izkušnje, vzdržljivost, komunikativnost, interaktivnost ipd. V tem delu se tudi določi zahtevani proračun rekrutiranja, ki se lahko izvaja interno, organizator dogodka pa se lahko odloči za najem specializirane agencije. Zaradi narave dogodka večina osebja dela prostovoljno in je prav njim treba izkazati posebno pozornost. Upravljanje s človeškimi viri zato tudi določa načine selekcije, urjenja, koordiniranja in nagrajevanja vseh prostovoljcev.

Upravljanje s človeškimi viri zahteva določanje politike in postopkov dela. To je izjemnega pomena za notranje deležnike (saj imajo jasno sliko kako in kdaj izvajati določene dele procesa), zunanje deležnike (politika in postopki jim olajšajo razumevanje organizacije in procesa odločanja) in nenazadnje potrošnike, udeležence dogodka, saj v nujnih primerih lahko takšen dokument (z določili o politiki in

³¹ Job description^(angl.).

postopkih) rešuje življenja. Postopki ponavadi izvirajo iz same vizije in poslanstva dogodka ter upoštevajo določila lokalnega in državnega prava.

Treba je tudi poznati politiko zaposlovanja, katero določa zakon države, kjer se dogodek izvaja. Ena od najpomembnejših prvin upravljanja s človeškimi viri je vzpostavitev dobrega vodstva. Če se vzpostavi odlična skupina zaposlenih (torej so sposobni izvrševanja svojih nalog, med njimi obstaja sinergija in sodelovanje ter temu primerno motiviranje in nagrajevanje s strani nadrejenih), uspeh dogodka ni zagotovljen, dokler ni primernega vodstva, ki stoji za celotnim procesom. Goldblatt (2002: 147) navaja tri različne stile vodenja (demokratični, avtorski in *Laissez – faire* stil vodenja) ter poudarja, da je pri vodenju dogodkov pomembna hkratna uporaba vseh treh. Demokratični stil se ponavadi uporablja v zgodnjih fazah, ko je pomembno spodbujati diskusije, vzpostavljati fokusne skupine in ustvarjati konsenz. Avtorski stil se uporablja v kritičnih situacijah, kjer se vzpostavlja stroga hierarhija in je treba slediti točnim ukazom za najboljši razplet potencialne krizne situacije. Zadnji stil vodenja se uporablja najmanj pogosto, saj predpostavlja skupino enako izobraženih in večjih ljudi. Pri dogodkih pa je ponavadi tim, ki stoji za celotnim procesom uresničitve dogodka, sestavljen iz strokovnjakov iz različnih področij. Goldblatt (2002: 148) izpostavlja tudi zaželene karakteristike voditelja dogodka: integriteta, zaupanje in vztrajnost, odprtost za sodelovanje, zmožnost reševanja problemov, komunikacijske veščine in vizija.

5.4 Koordinacija, logistika in izvajanje

Največja veščina dobro vodenih človeških virov je ustvarjanje učinkovitega tima. Koordinacija dogodka je v bistvu upravljanje in koordiniranje skupine ljudi, ki so odgovorni za realizacijo določenih nalog in opravil, ter preverjanje, ali vse teče po načrtu oz. ali vsi deležniki soglašajo s potekom in posameznimi odločitvami. Goldblatt (2002: 160) navaja najbolj pogoste težave pri vzpostavljanju učinkovitega tima – komunikacija, lastni interesi, nezanesljivost, nezaupanje in pomanjkanje sodelovanja. Dobra koordinacija dogodka se izraža v nenehni, konsistentni in kakovostni komunikaciji med vsemi deležniki, ki morajo v vsakem koraku procesa biti natančno informirani in vključeni v odločanje. Pozornost pa je treba usmeriti tudi

na skupinske interese in odmisli vsakršne posamezne interese. Večina delovne sile pri organizaciji in realizaciji dogodkov so prostovoljci, ki zaradi nepovrnjenega nadomestila za svoje delo ponavadi ne pridejo v pravem času ali se sploh ne pojavijo. Učinkovitost tima zato temelji na vzpostavljanju zanesljivosti prostovoljnih delavcev. Upravljaivec dogodka si mora tudi pridobiti zaupanje, ki je ponavadi rezultat vztrajnega napora v smislu ustvarjanja primerne atmosfere in okolja znotraj katerega deležniki »vlagajo« svoje zaupanje v upravljavčeve ocene in odločanja. Zadnji element učinkovite koordinacije dogodka je pa zmožnost vzpostavljanja tesnega sodelovanja med vsemi deležniki. Zaradi razlik v osebnostih, znanju, veščinah in izkušnjah med vsemi deležniki je ravno ta komponenta ena od najtežjih zahtev odlične koordinacije. Upravljaivec dogodka mora jasno artikulirati namen dogodka ter prepričati vse deležnike, da morajo delovati skupaj, če želijo doseči ali pa celo preseči pričakovanja potrošnikov.

Faza koordinacije nastopi po fazi načrtovanja in določitvi designa dogodka ter uteleša stapljanje teh dveh procesov ter implementacijo celotnega načrta. Faza koordinacije je pokazatelj rezultatov predhodnega raziskovanja, določanja designa in načrtovanja. Treba je vzpostaviti celovitost vseh faz procesa, saj nenadne vpeljave vsakršnih nepotrebnih sprememb v fazi koordinacije prinašajo slabe rezultate. Treba je zagotoviti tesno povezanost med prvotnim, začrtanim potekom in končni verziji dogodka. Določanje primernih in zanesljivih virov (ljudje, čas, denar, tehnologija in fizično premoženje) ter odnosov med njimi tudi sodi v proces koordinacije. Goldblatt (2002: 164) navaja najbolj pogosto metodo prepoznavanja in določanja primernih virov. Sprva je treba oceniti potrebe ter na podlagi razpoložljivega proračuna izdelati zahteve po dokumentaciji o predlogih in kriterijih vrednotenja potrebnih virov. Naslednji korak je določanje primernih podjetij ali posameznikov, ki sovpadajo s predlogi, ter sama distribucija in pregled vseh predlogov. Temu sledi selekcija, pogajanje in vzpostavljanje pogodbenega razmerja z dobavitelji. Zadnja faza je izvrševanje in nadziranje realizacije teh pogodb. Zaradi velikega števila dobaviteljev³² je treba vzpostaviti natančna določila, kdaj, kaj in kako vsak izmed njih opravlja svojo funkcijo, da se preprečijo časovni zamiki, razni zapleti, in nenazadnje zagotovilo o samem uspehu dogodka.

³² Oglaševalci, zabavljači, preskrobovalci prehrane, tehnično osebje, varnostniki, dekoraterji, vladne agencije, hoteli, hostese ipd.

Koordinacija dogodkov tudi zahteva natančno analizo in preverjanje ustreznosti samega prizorišča dogajanja. V bistvu se sistematičen pregled prizorišča izvaja v fazah načrtovanja in koordiniranja. V fazi načrtovanja se izdajo predlogi za najbolj primerna prizorišča, izvede pa se tudi njihova selekcija, v fazi koordinacije pa se preverja, ali je izbrana odločitev primerna in, ali je prišlo do določenih sprememb (torej ali je prizorišče v istem stanju kot je bilo v fazi načrtovanja). Po pregledu prizorišča se ponavadi izdelava diagram poteka dogodka, ki vsebuje vse interne in eksterne deležnike ter vse možne elemente dogodka (vse od prve pomoči do lokacije parkirišča). Končni diagram se nato razdeli vsem odločilnim osebam, ki ga v določenem času pregledajo ter vnesejo morebitne popravke, spremembe in komentarje. Nazadnje se popravljeni in prejeti diagrami pretvorijo v končno verzijo, ki se predloži pristojnim uradom, daodobrijo uresničitev dogodka.

Koordinacija dogodka zahteva tudi tako imenovan produkcijski načrt,³³ ki je poleg diagrama dogodka najpomembnejše orodje koordinacije. Produkcijski načrt je v bistvu časovno naravnani načrt, ki določa zaporedje vsakega trenutka ter nadzoruje vse naloge in dolžnosti, ki vodijo v končni izid dogodka. Ponavadi se začne s pregledom prizorišča in konča s ponovnim pregledom prizorišča, ki mora biti vrnjen v primarnem stanju. Produkcijski načrt poleg sistematičnega in logičnega časovnega zaporedja elementov predstavlja tudi izčrpno komunikacijsko orodje med notranjimi deležniki ter informira vse zunanje deležnike ter nenazadnje omogoča natančen pregled celotnega dogodka za lažje načrtovanje prihodnjih dogodkov.

Koordinacija, logistika in izvajanje so trije tesno povezani procesi, ki ponavadi delujejo istočasno. Med njimi mora biti tesna povezanost in usklajenost, da se preprečijo morebitni operativni konflikti, ki se skoraj vedno pojavijo. Ključ uspešnega dogodka je predvidevanje in reševanje teh problemov v primernem časovnem terminu, katerega Goldblatt (2002: 184) poimenuje »nadzor škode«. Najpogostejši operativni problemi so: zamujanje dobaviteljev ali hkratni prihod večjega števila dobaviteljev, odpoved govorca ali zabavnika, prezgodnji prihod gostov, tehnične

³³ Production schedule^(angl.).

težave in izredna stanja. Zaradi teh razlogov je prav faza koordinacije najbolj zabaven in hkrati najbolj naporen del procesa.

Logistika se ponavadi nanaša na dobavo oziroma nabavo, transport, povezovanje, nadzor poteka in informacijsko mreženje. Dobava oziroma nabava se nanaša na proizvode, storitve, razne ugodnosti in nenazadnje potrošnike, ki so lahko v obliki obiskovalcev (sejmi), opazovalcev (športne prireditve), občinstva (koncerti in festivali), delegatov (konference), sponzorjev in klientov (korporacijski dogodki). Dobava in preskrba zadovoljivega števila potrošnikov je v domeni marketinga, ki je zato tesno povezan z logistiko dogodka. Dva od najboljšežnejših in najpomembnejših elementov logistike dogodka pa sta distribucija vstopnic in čakalne vrste, ki so ponavadi najbolj pogost problem, s katerim se soočajo storitvene organizacije. Problem se pojavi v potrošnikovi percepciji, da v bistvu trati čas med čakanjem. Percepcija časa se od kulture do kulture razlikuje, prav tako tudi med socialnimi situacijami. In prav zaradi čakanja je zaznani čas daljši, kot je v resnici. Mudie in Cottam (1993: 158) navajata dve perspektivi upravljanja oziroma reševanja problema čakalnih vrst: obnašajska in statistična. Slednja poudarja zmožnost managementa, da oceni količino in čas prihoda potrošnikov, medtem ko obnašajska perspektiva poudarja vzpostavitev mehanizmov, ki omogočajo znosnejši in prijetnejši čakalni čas. Ker je ena od temeljnih predpostavk uspešnega dogodka zagotavljanje zadovoljstva potrošnika, je izjemno pomembno odpraviti vsakršne negativne reakcije (negotovost, dolgčas, anksioznost ipd.) povezane s čakalnimi vrstami. Kot pravijo Katz, Larson in Larson (1997: 244), »... potrošniki ne zahtevajo samo kakovost, ampak tudi hitrost!« V primeru dogodkov, ki vsebujejo večje število ljudi, je treba skrbno izdelati načrt distribucije vstopnic (priporočljivo je več različnih lokacij, ki razpečujejo vstopnice) ter organizirati več vhodov na samo prizorišče. Če na dan dogodka pride preveliko oziroma veliko večje število obiskovalcev, kot je pričakovano, lahko to ustvari nadaljnje probleme, vezane na varnost. Vse to mora biti predvideno v logističnem načrtu, ki določa tudi transport obiskovalcev (prijod in odhod), namestitvev zabavnikov in obiskovalcev, delovanje infrastrukture, omogočanje udobja gostom s posebnimi potrebami in drugih dejavnikov dogodka (toaletni prostori, garderoba, prostor s hrano in pijačo, informativna točka ...). V primeru večjih dogodkov kot so festivali in velesejmi, je potrebno omogočiti načrt komunikacije na samem kraju

dogodka, ki olajšuje potek celotnega procesa. Logistika je prav tako odgovorna za urejanje odpadkov.

Ena od najbolj pogosto uporabljenih logističnih orodij je Gantt krivulja, ki omogoča vizualno predstavitev produkcijskega načrta. Bowdin, McDonnell, Allen in O/Toole (2003: 237) navajajo korake izdelave Gantt krivulje:

1. logistika dogodka naj se razdrobi na številne naloge,
2. časovna premica – določitev vseh nalog v časovnem zaporedju,
3. določitev prioritete – kako si naloge sledijo po pomembnosti,
4. risanje mreže, ki prepleta odštevanje dnevov do dogodka in različne naloge,
5. nazadnje se določijo »kritični momenti«, katere se posebno poudari in označi.

Logistika je v bistvu neviden del dogodka. Obiskovalcem oziroma potrošnikom omogoča nemoteno osredotočenost na sam dogodek brez kakršnihkoli motenj ali odvrčanj. Logistika zato potrošnikom, publiki, sponzorjem ali klientom omogoča realizacijo ali celo preseganje njihovih pričakovanj.

Izvajanje dogodka pa se ne nanaša samo na koordinacijo in logistiko dogodka. Goldblatt (2002: 64-71) poudarja omogočanje čutilom prijetnega okolja, kjer se dogodek odvija. Vonj, dotik, sluh in videz prostora veliko bolj vplivajo na celoten potrošnikov vtis, kot je mišljeno. Zato je vse to treba upoštevati pri designu, izbiri pohištva in urejanju prizorišča dogodka. Potrebno pa je upoštevati tudi velikost, volumen in težo prostora, da se izvajanje dogodka odvije po začrtanih merilih.

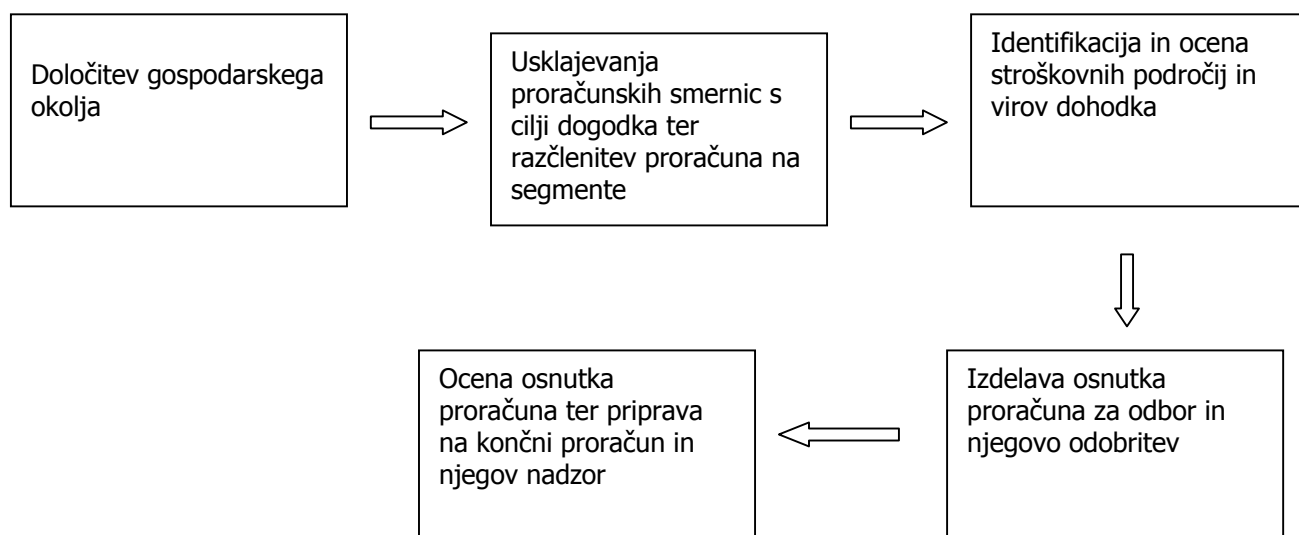
5.5 Nadzor in proračun

Pri organizaciji in upravljanju katerekoli oblike dogodka je treba definirati finančni načrt. Proračun je najpomembnejši element finančne administracije. Nanaša se na razmerje med stroški in prihodki ter nakazuje fluktuacijo finančnih virov. Proračun je v bistvu načrt dogodka, izražen v številkah in predstavlja velik izziv, saj temelji na predpostavkah in omejeni količini informacij. »Vsak proračun dogodka predstavlja finančno filozofijo dogodka.« (Goldblatt 2002: 121) Ne glede na to, da niso vsi dogodki profitno orientirani, je finančna konstrukcija dogodka (in s tem proračuna)

potrebna za disciplino, nadzor in obvladovanje stroškov. Glede na namen dogodka Goldblatt (2002: 121) razčlenjuje tri kategorije, in sicer profitno-orientirani dogodki,³⁴ dogodki točke preboja³⁵ in dogodki izgube³⁶.

Pri določanju in načrtovanju proračuna je pomembno upoštevati in vključiti vse pomembne dejavnike. Med njimi je na prvem mestu določitev finančnega kritja (izposoja, fundacije, predplačila ipd.) ter marketinški načrt in ocene. Velikokrat je v pomoč zgodovinska analiza predhodnih podobnih ali celo istih dogodkov. Treba je izdelati analizo ROI³⁷ ter upoštevati vse zunanje dejavnike gospodarskega stanja v družbi, kjer se dogodek odvija (stopnja inflacije in nezaposlenosti, gospodarska rast ipd.).

Slika 3: Proces načrtovanja proračuna



Vir: Bowdin, McDonnell, Allen in O/Toole (2003:179).

Torej, po končani analizi mikro in makro gospodarskega okolja ter usklajevanju okvirnega proračuna z namenom in cilji dogodka, se določijo izdatki in prihodki. Med

³⁴ Pri takšnih dogodkih je osnovni namen doseganje dobička, torej prihodki morajo presegati stroške. Najbolj tipičen predstavnik te kategorije je ustvarjanje dogodka z namenom večanja prodaje (dogodek kot komunikacijsko orodje).

³⁵ Ponavadi gre za kakšne konference ali druge oblike internega izobraževanja, kjer je celotna finančna konstrukcija usmerjena na pokrivanje stroškov.

³⁶ Matura, podelitev diplom, vladna praznovanja in podobno že v samem začetku napovedujejo finančno zgubo. Namen takšnih dogodkov je propagiranje idej, načel ali vrednot in zato profit ali točka preboja nista v ospredju.

³⁷ Return on investment^(angl.).

tipične vire prihodkov sodijo donacije, sponzorska sredstva, oglaševalski prihodki, kotizacije, honorarji, prihodki merchandisinga, vstopnine, subvencije, članarine, darila, investicije, prihodki razstavnega prostora in seminarskega gradiva in nenazadnje prihodek s strani naročnika dogodka. Stroški se delijo na fiksne stroške (to so stroški, ki niso odvisni od števila udeležencev dogodka) in variabilne stroške (stroški, ki so odvisni od števila udeležencev dogodka). Fiksne stroške³⁸ se ponavadi poskuša zmanjšati ter s tem doseči večji dobiček (z upoštevanjem nespremenjene kakovosti dogodka). Variabilni stroški³⁹ so zelo nepredvidljivi in se jih ne da zlahka natančno oceniti. Nekatere organizacije delijo stroške na neposredne stroške,⁴⁰ ki se nanašajo na vse – fiksne in variabilne – stroške določenega dogodka in na skupne stroške,⁴¹ ki predstavljajo stroške vodenja in upravljanja organizacije. Razmerje med stroški in prihodki se izraža v dobičku ali v izgubi.

Dogodek je s strani potrošnika doživet kot nekakšna izkušnja, ki izstopa iz vsakdanjika. Zaradi tega sta človeški faktor in posledično dobra kadrovska politika izjemnega pomena. Tudi drugim elementom upravljanja (načrtovanje, koceptualizacija, finančna politika, izvajanje in koordinacija) je potrebno nameniti veliko pozornosti, saj zaradi krajevnega in časovnega dejavnika povzročajo precej težav. V vseh fazah procesa določenega dogodka je tudi bistveno odkrivanje vseh potencialnih virov nevarnosti in groženj. Pri dogodkih je zato ključnega pomena upravljanje tveganj.

³⁸ Fiksni stroški: najemnina prizorišča, honorarji, plače, stroški tehnične in avdiovizualne opreme, stroški administracije in trženja, stroški storitev ipd.

³⁹ Variabilni stroški: stroški razmnoževanja gradiva, vstopnice, promocijska darila, hrana, pijača, ipd.

⁴⁰ Direct costs^(angl.).

⁴¹ Overheads^(angl.).

6 UPRAVLJANJE TVEGANJ DOGODKOV

Vsakršna organizacija – tako profitna ali neprofitna – se srečuje s tveganji in krizami, ki so posledica visoke dinamike tržnega gospodarstva in divergentnega okolja podjetja oz. organizacije. »Tržno gospodarstvo praviloma označuje zelo dinamičen razvoj, krize so stalnica.« (Banič 1999: 2) Dogodki so zaradi svojih značilnosti še posebej podvrženi tveganju, toliko več – tveganje predstavlja sestavni del dogodka. Poleg klasičnih oblik tveganja, s katerimi se srečujejo skoraj vsa podjetja oz. organizacije,⁴² se dogodki srečujejo s takšnimi tveganji in nevarnostmi, ki so lastne le-njim. Osredotočila se bom na ta, dogodkom specifična tveganja, ki nekako ločujejo in razlikujejo dogodke od drugih storitev. Ponudniki dogodkov v bistvu prodajajo, ponujajo izkušnje in iz tega razloga so nezgode, krize in incidenti toliko bolj nevarni in usodni za imidž in ugled organizacije, ki dogodek ponuja. Iz tega razloga je upravljanje tveganj ena od ključnih sestavin marketinga in upravljanja dogodkov, saj omogoča omilitev ali celo preprečitev možnih negativnih dejavnikov, ki vplivajo na vse udeležence in posledično povzročajo negativno publiciteto in v skrajnem primeru izgubo poslovnih priložnosti.

Najpogostejši dejavniki, ki povzročajo tveganje in nevarnosti (Tarlow 2002, Health & Safety Executive 1999):

- novo ali neizurjeno osebje,
- novo prizorišče dogodka,
- nenavadne in nepričakovane vremenske razmere,
- oskrnitev tuje lastnine (kraje, vandalizem),
- hitre odločitve in neustrezen časovni okvir delovanja,
- zapletenost dejavnosti,
- pomanjkanje nadzora nad vsemi pogodbeniki in dobavitelji,
- časovno nesorazmerje med prihodki in odhodki,
- neustrezna izbira sponzorja ter neprimerni odnosi z mediji ...

⁴² Spremembe tržnih razmer ali pa spremembe v gospodarstvu, globalizacija, deregulacija, vstop novih konkurentov na trg, neprimerne poslovne odločitve, slaba koordinacija, neadekvatno načrtovanje in izvrševanje poslovne strategije, pogajalska moč dobaviteljev in potrošnikov ...

V svoji diplomski nalogi se bom osredotočila na tveganja in nevarnosti, ki so lahko usodnega značaja za udeležence dogodka, ponudnike dogodka ali pa širšo javnost, in sicer (Tarlo 2002, Health & Safety Executive 1999):

- velikost množice,
- vrsta dogodka in tip udeležencev,
- alkohol, intoksikacija oz. zastrupitve,
- pirotehnika, elektronika in energetika,
- nevarnosti vezane na oder/prizorišče,
- izredna stanja, incidenti in terorizem.

Za začetek bom definirala ključne termine v teoriji upravljanja tveganj.

6.1 Teorija upravljanja tveganj

Upravljanje tveganj je logičen in sistematičen proces identificiranja, analiziranja, ocenjevanja, opazovanja in komuniciranja vseh tveganj, vezanih na katerokoli dejavnost, funkcijo ali proces na način omogočanja minimaliziranja izgub in maksimaliziranja priložnosti (http://www-personal.usyd.edu.au/~wotoole/EPMS_Control/Control_Areas/risk.html, 20. 11. 2004).

Natančna ocena potencialnih tveganj in nevarnosti ter preventivno delovanje predstavljajo temelj upravljanja tveganj. Tveganje se lahko definira kot »verjetnost škode in njenega razmaha glede na nevarnosti« (Bowdin in drugi 2003: 199). HSE⁴³ (1999: 7) definira nevarnost kot vse, kar ima zmožnost škoditi ljudem (to je lahko nevarno posedovanje določenih predmetov ali substanc, položaj oz. okoliščina, situacija ali aktivnost). Vsak del upravljanja dogodka vsebuje določeno tveganje in iz tega razloga proces upravljanja tveganj poteka od samega začetka načrtovanja dogodka. Po HSE (1999: 3) uspešno upravljanje tveganj vsebuje načrtovanje, udeležanje, nadzorovanje in ovrednotenje varnostne politike, ki se izraža v obliki specifičnega dokumenta, sprejetega s strani organizacije.

⁴³ Kratica se nanaša na »Health and Safety Executive«.

Upravljanje tveganj deluje v dveh korakih. Prvi je identifikacija in ocena tveganja (identificirana možna tveganja so ocenjena glede na njihovo neprizanesljivost in stopnjo pojavnosti); drugi pa določanje primernih in razpoložljivih ukrepov. Ponavadi se uporabljajo štiri tehnike ravnanja s tveganji – izogibanje, zmanjševanje oz. odprava, zadrževanje in prenos tveganja na druge entitete (http://www.bambooweb.com/articles/r/i/Risk_management.html, 20. 11. 2004).

Ocena tveganja identificira možne nevarnosti, ki se lahko prelevijo v tveganja ter določa potrebne ukrepe za odstranitev ali nadzor teh tveganj. Ponavadi poteka po naslednjem zaporedju: identifikacija nevarnosti po področjih/aktivnostih, določanje kdo in na kakšen način je lahko oškodovan, identifikacija obstoječih varnostnih ukrepov in morebitnih drugih rešitev, evaluacija tveganj, določanje nadaljnjih ukrepov in aktivnosti, beleženje in pregled ocen.

Učinkovit način identificiranja vseh možnih tveganj ne obstaja. Uporabljajo se različne metode (»brainstorming«, opravljanje testnega dogodka, ocena zunanega in notranjega tveganja, diagram napak in pomot, kontingenčni plan nevarnosti ipd.). Identifikacija tveganj ponavadi poteka na sestankih odločevalcev/vodij in različnih strokovnjakov, ki lahko organizatorje in vodstvo dogodka oskrbijo s pomembnimi informacijami. Hoyle (2002: 35-39) poudarja neposredno opazovanje (pregled prizorišča), pregled poročil preteklih dogodkov in intuicijo kot najbolj zanesljive vire informacij.

Ko so vsa tveganja identificirana, jih je dobro razvrstiti po pomembnosti. Razvrščanje poteka glede na raven možnosti pojava določenega tveganja in glede na neprizanesljivost njegovih posledic. Po oceni in ugotovitvi vseh možnih tveganj je treba vzpostaviti učinkovite mehanizme nadzora in upravljanja teh tveganj. Najbolj pogosti mehanizmi so: uveljavljanje manj tveganih odločitev; preprečitev dostopa ali izpostavljanja nevarnostim; prva pomoč ipd. Primerno je beležiti in zapisovati vse nevarnosti in vse ukrepe, sprejete v določenih situacijah. Ti zapisi morajo biti primerni in zadovoljivi, če je po potrebi treba pokazati, da se je upravljanje tveganj udejanjilo, da so bili ključni posamezniki (ali skupina) identificirani ter da so nevarnostim sledili primerni ukrepi. Vsi ti zapisi in beležke močno pripomorejo k

zmanjševanju tveganj in nevarnosti vseh sledečih dogodkov. Evaluacija uspeha ali neuspeha nadzora tveganj igra pomembno vlogo v uspešnosti bodočih dogodkov.

V fazi ocenjevanja se je potrebno tudi vprašati, kakšne politične in ekonomske razsežnosti ima določeno tveganje, ali vsa kadrovska področja podpirajo upravljanje teh tveganj ter nenazadnje, ali so se upoštevale vse možne posledice.

HSE⁴⁴ (1999: 5) deli tveganja glede na pet faz dogodka:

1. Faza razvoja: vsebuje načrtovanje designa prizorišča dogodka, selekcijo primerne kadra oz. osebja ...
2. Faza »nakladanja«: vsebuje načrtovanje varne dostave in postavitve oz. namestitve opreme in storitev, ki bodo uporabljeni na mestu dogodka (npr. odrska oprema, avdio-vizualna oprema ...).
3. Faza izvajanja: vsebuje načrtovanje učinkovitih strategij upravljanja, ravnanja z množico, transporta, omogočanja blaginje ter načrtovanje strategij za ravnanje z ognjem, prvo pomočjo in večjimi incidenti.
4. Faza »razkladanja«: vsebuje načrtovanje varne odstranitve opreme in storitev.
5. Faza razčlenitve: vsebuje načrtovanje nadzora vseh tveganj, ki se pojavijo po dogodku (odstranitev odpada in smeti).

Dobra strategija upravljanja tveganj bo pokrila vsa druga področja, ki lahko močno vplivajo na dogodek in na področja, ki zahtevajo previdnostne ukrepe, kot so prodaja vstopnic in komunikacija. Tveganje na vseh možnih področjih mora biti identificirano v dovolj zgodnji fazi, da se lahko njegovo upravljanje integrira v celoten plan dogodka. Treba je upoštevati dejstvo, da tveganja in nevarnosti ne vplivajo samo na področje, kjer se nahajajo, ampak delujejo kot »snežna kepa« ter vplivajo na celotni dogodek. Iz tega razloga učinkovito upravljanje tveganj udejanja štiri pomembne dejavnike: kompetenco (izobrazba, izkušnje in strokovnost osebja), nadzor, sodelovanje in komunikacijo. Proces analize in upravljanja tveganj mora temeljiti na integriranem načrtu delovanja oz. odzivanja v določenih kritičnih situacijah. Ta načrt mora vsebovati seznam odgovornosti, verigo odredb in postopke za obvladovanje morebitnih škod, incidentov, kriz ali nezgod.

⁴⁴ Kratica se nanaša na »Health and Safety Executive«.

Učinkovito upravljanje s tveganji je še posebej pomembno iz sledečih razlogov:

- Nadzor in odprava morebitnih škod po dogodku zahteva veliko več finančnih sredstev kot pa temeljit načrt upravljanja s tveganji.
- En negativen dogodek lahko vpliva na druge dogodke, ki se odvijajo na istem prizorišču ali mestu. V ekstremnih primerih lahko to tudi škodi državi in posledično gospodarstvu.

Najbolj pomemben aspekt varnega in nepretresljivega dogodka je učinkovita komunikacija, ki se izraža na dveh ravneh – interna komunikacija med vsemi sestavnimi členi dogodka in zunanja komunikacija, ki se nanaša na javno informiranje. Komuniciranje med vsem osebjem, delavci in organizatorji je pomembno med samim načrtovanjem in izvrševanjem dogodka, da se omogoči nemoten in uspešen potek dogajanja. Tudi v nepredvidljivih situacijah, incidentih in krizah je komunikacija s publiko usodnega pomena (potreba po informiranju, alarmiranju in opozarjanju).

6.2 Nadzor in ravnanje z množico

Varnost in ugodje ljudi ob določenem dogodku je v veliki meri odvisno od uspešnega upravljanja z množico. Le-to pa ni vedno doseženo samo z nadzorom, ampak s preventivnimi prijemi, kot so upoštevanje vedenjskih vzorcev obiskovalcev dogodka (oz. množice) in možnih vplivov na te vzorce. »Dobro upravljanje tveganj vedno upošteva dejstvo, da vse množice vsebujejo zmožnost izbruha.« (Tarlow 2002: 97) Vsakršni izgredi množic (nemiri, neredi, kaljenje miru, hrušč in razgrajanje) lahko škodijo lastnini in/ali celo življenju. Nadzor in ravnanje z množico je treba upoštevati pri vseh dogodkih in ne samo na demonstracijah, paradah in športnih dogodkih.

»Le Bon je opredelil množico kot primitivno duhovno-mentalno enotnost velikega števila posameznikov. V množici se zmanjšujejo individualne razlike, prevladuje moč sugestije in slepo posnemanje drugih, kar privede do zmanjšanja odgovornosti v vedenju ljudi, do odprave moralnih norm, do skrivanja posameznika za anonimnostjo množice. Posameznik po Le Bonu v množici stori tisto, česar sam ne bi nikoli storil.

V množici oživijo barbarski instinkti, skupnost se povrne v čase prahord, »duša množice« živi v afektih, v preziranju razuma in težnji k nasilju.« (Ule 2000: 52) Le Bonu se v definiciji narave množic pridružuje še vrsta drugih avtorjev,⁴⁵ ki poudarjajo anonimnost posameznika v množici, ki sama po sebi sproža antisocialno vedenje in posameznik zaradi močnih afektivnih vezi, ki se sprožajo, izgubi občutek osebne odgovornosti za svoja dejanja. Edino Tarde poudarja razliko med neurejenimi in discipliniranimi množicami. Po teoriji množice na dogodkih, obravnavanih v tem diplomskem delu, sodijo v socialno konstruktivne in pasivne množice, ki v večini nastajajo zaradi internih vzrokov (potrebe ljudi, zbranih na nekem prostoru). Upravljanje (nadzor in primerno ravnanje) z množico na dogodku je izjemnega pomena, saj izredne razmere (ogroženost velike skupine ljudi) povzročajo razvoj množice v nekontrolirano maso, kar lahko ima usodne posledice. Peter E. Tarlow (2002: 98) množico primerja celo z ognjem.⁴⁶

Dejavniki, ki se nanašajo na tveganja, vezana na množico, so profil in dinamika množice (demografija, psihografija), vhod in izhod na kraju dogodka⁴⁷ in sam tip dogodka. Največje zagotovilo zmanjševanja tveganj, vezanih na množico, je naznanilo oziroma obvestilo o varnosti pred začetkom dogodka. Naznanilo bi informiralo o lokaciji prisilnega izhoda, identificiralo bi ključne osebe (hostese, nadzornike in varnostnike), vse prisotne pa bi seznanilo tudi s postopki evakuacije. Po HSE (1999: 51) je potrebno primerno izuriti in organizirati (določiti verigo odredb) kompetentno in zadostno število osebja, ki je določeno za koordinacijo občinstva oz. množice, ter upoštevati nekaj splošnih orodij.⁴⁸ Organizatorji dogodka oziroma vodstvo mora ves čas upoštevati zakonske omejitve glede uporabe sile ali drugih »reševalnih« taktik.

⁴⁵ Freud, Tarde in Moscovici (Ule 2000: 52).

⁴⁶ Oba hitro nastaneta; se zlahka širita; oba brez nadzora povzročata masovno uničenje; pri obeh okrevanje zahteva veliko sredstev.

⁴⁷ Urejanje in oskrba prisilnih izhodov, alarmov; ločitev vhoda za občinstvo od vhoda za urgentne službe; omogočanje nemotene fluktuacije prihoda – primeren otvoritveni čas dogodka; prilagajanje obiskovalcem s posebnimi potrebami – invalidi in otroci.

⁴⁸ Varnostniki in nadzorniki morajo biti dobri opazovalci ter spremljati dogajanje nad množico; potrebno je določiti taktiko upravljanja v določeni situaciji in temu primerno reagirati (uporaba sile, pomoč zunanjih skupin – policija, gasilci in prva pomoč); z množico je dobro vzpostaviti največji možni stik; v primeru izgedov in incidentov je treba prevzeti odgovornost; pomembni sta dosledna informiranost in komunikacija.

6.2.1 Večji incidenti in izredne razmere

Večji incidenti/izredna stanja ponavadi zahtevajo sodelovanje zunanjih skupin (medicinska, prva pomoč, policija, gasilci ...). Ponavadi gre za življenjsko ogroženost posameznikov ali skupine ljudi – nevarnost terorizma, množične zastrupitve, vandalizem, požar, poplave ipd. Ponavadi takšni razpleti zahtevajo takojšnjo mobilizacijo večje skupine ljudi in takojšnje reakcije. Organizatorji dogodka morajo upoštevati številne dejavnike za pripravljenost na takšne razplete, kot so določanje ključnih oseb, mehanizmi in postopki opozarjanja publike, omogočanje hitrega in enostavnega dostopa vseh urgentnih vozil, postopki evakuacije, izdelava kontaktnega seznama in metod komuniciranja med ključnim osebami. »V zelo resnih situacijah je treba upravljati z incidentom na operativni, taktični in strateški ravni.« (HSE 1999: 34) Zaradi visokega/velikega interesa medijev je treba izdelati načrt kredibilnega in točnega komuniciranja z njimi. Ponavadi to nalogo opravlja tiskovni predstavnik dogodka, v primeru večjih incidentov pa to funkcijo prevzame predstavnik policije.

Zadnje čase, še posebej po 11. septembru 2001, terorizem predstavlja vse večjo grožnjo. Obsežni dogodki so tarča terorističnih skupin, ker jim je namenjena velika medijska pozornost. Dogodki pa so terorizmu izpostavljeni tudi zaradi drugih razlogov: obsežni dogodki so v bližini večjih transportnih središč; dogodki vplivajo na druge gospodarske sektorje (restavracije, hotelirstvo, ipd.); za dogodke je značilna visoka fluktuacija gostov in zato je težko opaziti sumljive osebe (potencialne teroriste); dogodki so ponavadi sproščujoče narave in zato ljudje na splošno niso na preži, da bi kaj sumljivega opazili. Prizorišča dogodkov so idealne tarče za teroristične napade, ki so lahko nasilne narave (eksplozije) ali pa so bolj subtilni (napad z biološkim orožjem po ventilacijskem sistemu). Terorizem je verjetno ena od največjih groženj na dogodkih, saj ima posledice na državni in gospodarski ravni. V takšnem primeru je treba zagotoviti multiagencijski pristop.

6.3 Medicinska in prva pomoč

Število ljudi, ki potrebuje katerokoli obliko medicinske pomoči na določenem dogodku, je odvisno od tipa dogodka in udeležencev, od vremenskih razmer, trajanja dogodka, dostopnosti alkohola in drugih prepovedanih drog. Ponavadi je medicinska

pomoč potrebna zaradi manjših poškodb.⁴⁹ Medicinsko in prvo pomoč ter rešilce na kraju dogajanja je potrebno upoštevati pri samem načrtovanju dogodka (določitev točk prve pomoči, strokovnega osebja ipd.). Prav tako je treba voditi evidenco (v obliki dokumentacije) zdravljenja in ponujanja medicinske pomoči na samem dogodku. HSE (1999: 125) in Tarlow (2002: 117) priporočajo eno osebo, ki nudi medicinsko pomoč, na dva tisoč obiskovalcev (to pravilo velja za prvih tri tisoč obiskovalcev). Noben dogodek pa naj ne bi imel manj kot dve osebi, ki ponujata prvo pomoč. Ne glede na podano statistiko pa v bistvu ne obstaja splošno pravilo o določanju števila medicinskega osebja, saj le-to variira glede na številne dejavnike (v primeru mladih udeležencev dogodka, uličnih karnevalov, obsežnih športnih dogodkov in izjemno dolgotrajnih dogodkov je treba značilno povečati število medicinskega osebja).

6.3.1 Alkohol, droge in zastrupitve

Danes je alkohol prisoten skoraj na vseh dogodkih, toliko več – na nekaterih dogodkih je skoraj obvezen. Množično pijančevanje na koncertih, festivalih in drugih prireditvah predstavlja vrsto nevarnosti, še posebej, če gre za mlado publiko. Tudi droge (razni amfetamini in sedativi) lahko povzročajo nevšečnosti in smrtne nevarnosti, ne glede na to, da predstavljajo nevarnost na ožjem segmentu dogodkov (najpogosteje na velikih dogodkih elektronske glasbe). Na dogodkih zabavne narave so ljudje še posebej podvrženi alkoholu, saj imajo manj zadržkov, mladostniki pa izražajo večji apetit za eksperimentiranje in nove izkušnje. Alkohol na dogodkih predstavlja grožnjo zaradi vožnje v pijanem stanju (nevarnost na cesti), podvrženosti vandalizmu, grobijanstvu in pretepanju ter možnosti spolnih nadlegovanj ali celo spolnih zlorab. Tarlow (2002: 65) navaja številne tehnike uravnavanja porabe alkohola in preprečevanja negativnih posledic.⁵⁰

⁴⁹ Zlomi, zvini, padci, udarci ali celo hiperventilacija, utrujenost, dehidracija, sončarica, anksionznost, zastrupitev ali resne posledice alkohola in drog. Prav tako je treba upoštevati možnosti srčnih in možganskih napadov. Če se dogodek odvija na prostem ali nekje v naravi, je treba upoštevati možnosti ubodov, ugrizov in pikov raznih žuželk ali kač.

⁵⁰ Implementacija učinkovitega upravljanja z množico; strežaji in ponudniki alkohola naj bodo izurjeni v svojem delu ter ne točijo mladoletnim (oziroma mlajšim od 16 let) in vinjenim osebam; uporaba izključno zaprtih točilnic, kjer si gosti ne morejo sami postreči; omogočanje nenehne prisotnosti »taksi« služb; postavljanje visokih cen alkoholnih pijač na samem dogodku; izogniti se je treba alkoholnim ponudnikom kot sponzorjem prireditve (takrat so ponavadi ponujene velike količine po nizkih cenah).

Upoštevati pa je potrebno tudi možnost zastrupitve z drugimi substancami, kot sta hrana in voda. Še posebej v poletnih mesecih, ko se bakterije zlahka širijo, je verjetnost zastrupitve s hrano visoka. To lahko še posebej ogrozi uspešnost določenega dogodka. Na primer, nekatere države tretjega sveta so nezmožne izvajati določene konference in simpozije, ker so potencialni udeleženci nesigurni v kakovost hrane in/ali vode. Zastrupitev s hrano je potrebno jemati resno, saj lahko pri otrocih in starejših ljudeh povzroča hujše zdravstvene težave. Na dogodkih je potrebno zagotoviti kakovost, varnost in higieno pripravljene hrane, voda (obvezno mora biti na razpolago brezplačna voda, še posebej na plesnih dogodkih) pa naj bi bila prečiščena, po možnosti ustekleničena.

6.4 Ostala varnostna vprašanja

Na dogodkih pa obstajajo še številne nevarnosti in tveganja, ki pa niso usodnega značaja, ampak jih je treba upoštevati, ker vseeno lahko vplivajo na uspešnost dogodka in na njegov imidž.

6.4.1 Posebna tveganja glede na tip ljudi

Ljudje s posebnimi potrebami (otroci, invalidi, slušno in vidno prizadeti ter starejši občani) so še posebej podvrženi določenim tveganjem, saj zaradi fizičnih omejitev ne morejo ustrezno reagirati v določenih situacijah (moteno gibanje skozi množico, nezmožnost videnja ali slišanja določenih opozoril ali alarmov). Starejši ljudje predstavljajo izziv zaradi konzumacije različnih vrst zdravil, kar je treba upoštevati pri medicinski pomoči (interakcija zdravil) in pitju alkohola. Takšnim ljudem je treba omogočiti, da se dogodka lahko sploh udeležijo (s tržno-komunikacijskimi orodji jih je treba informirati; dobro je ponuditi kakšno kontaktno številko), in sicer z enostavnim vhodom, posebnim prostorom za gledanje dogodka in posebnimi sanitarijami. Prav tako je treba zagotoviti varne načine pobega in delovanja v urgentnih situacijah (utripajoči alarmi za gluhe, posebne tehnike za slepe in omogočanje ločenega izhoda za fizično onesposobljene posameznike). Lahko se celo najame skupina strokovnjakov, ki skrbi za ljudi s posebnimi potrebami. Tudi otroci predstavljajo poseben izziv na dogodkih. S tržno-komunikacijskimi orodji je treba sporočiti, ali je dogodek sploh primeren za otroke oziroma ali morajo biti v spremstvu

starejše osebe ter ali se otroci pod določenim letom starosti dogodka sploh lahko udeležijo. Na samem dogodku je dobro organizirati poseben prostor za otroke, kjer jih vseskozi nekdo nadzoruje in za njih skrbi. Potrebno pa je tudi vzpostaviti mehanizme upravljanja s situacijami, ko se določen otrok izgubi (to še posebej velja za parade, demonstracije in večje dogodke).

6.4.2 Pirotehnika, posebni efekti, elektrika in plini

Pirotehnika, posebni efekti, elektrika in plini lahko povzročijo požar. Iz tega razloga mora biti na dogodku organiziran tudi zasilni izhod in poseben prostor, ki je varen pred požarom (zasilna evakuacija). Prav tako je treba določiti maksimalno število ljudi na dogodku in ustrezne načine ravnanja v primeru požara.⁵¹ Najboljši način upravljanja z ognjem oziroma požarom je njegova preprečitev, saj, ko se razplamti, ga je zelo težko ustaviti (Tarlow 2002: 129-132). Za primer požara je potrebna integracija načrta z medicinsko in prvo pomočjo. Tudi elektrika predstavlja nevarnost, saj lahko nepopolna ali napačna napeljava povzroči smrt ali poškodbe nastopajočih, delavcev ali članov publike. Nevarnost lahko predstavljajo kabli, generatorji, glavni izolatorji in neprizemljitev (HSE 1999: 71-76). Dobro je omogočiti poseben vir elektrike za urgentne naprave (alarmi in znaki zasilnega izhoda).

Posebni efekti (»megla«, reflektorji in laserji, ognjemet) prav tako predstavljajo nevarnost zdravju udeležencev dogodka, če niso pravilno uporabljeni. Določeni reflektorji lahko povzročijo epileptične napade, laserji pa opekline. Pri ognjemetu in uporabi pirotehničnih naprav je treba upoštevati varnostno razdaljo. Ko se jih enkrat sproži, jih je zelo težko pogasiti ali utrniti. Iz tega razloga je izredno pomembna oseba, ki z njimi upravlja (mora biti strokovnjak), in izbira priznanega izdelovalca pirotehničnih naprav (HSE 1999: 103-113).

6.4.3 Parkirišča in pešci

Dobro je ločiti parkirišča za različne udeležence dogodka (nastopajoči in VIP, publika, delavci in osebje, urgentne službe in ljudje s posebnimi potrebami). Zaradi varnosti je treba omogočiti poseben vhod in izhod za pešce, ki naj bi se gibali stran od

⁵¹ Vir ognja je lahko organski, plinski, kovinski, električni ali na bazi tekočine – glede na vir ognja se določijo načini pogasitve.

prometa (kot že omenjeno, so ljudje na dogodki ponavadi raztreseni, nepozorni in po možnosti pod vplivom določenih substanc). Na parkiriščih in prometnih delih vhoda na dogodek je potrebno še posebej paziti na otroke, starejše udeležence in vinjene posameznike (Tarlow 2002: 142-145).

6.4.4 Prizorišče in oder

Dogodki na prostem zahtevajo postavitve celotnega prizorišča in odra. Glede na naravo dogodka, lokacijo, velikost in trajanje dogodka se določi načrt in konstrukcija prizorišča (upoštevala naj bi se tudi geografska, topografska in okoliška infrastruktura). Potrebno je omogočiti varno postavitve in montažo, da se zagotovi moč in stabilnost konstrukcije, ki mora upoštevati število udeležencev dogodka, zasilne izhode in načrt evakuacije. S pravilno izbiro gradbenih materialov, položaja prizorišča, s temeljitim načrtom in nadzorom gradbenih delavcev ter končnim pregledom objekta se preprečijo nevarnosti, kot so sesedanje ali rušenje objekta, odpadanje določenih delov ali pa preveliko stiskanje, gnetenje udeležencev (HSE 1999: 59-66, Tarlow 2002: 172-179).

6.4.5 Odpadki

Ena od stalnic dogodkov so velike količine odpadkov, s katerimi treba pravilno ravnati in tako preprečiti nevarnosti, vezane na akumulacijo, zbiranje in odpravo odpadkov. Smeti oziroma odpadki se pojavijo v vseh oblikah.⁵² Problematični so predvsem zaradi možnosti poškodb med njihovim odstranjevanjem, preprečitve poti intervencijskim vozilom (ob velikih količinah), povzročanja nevarnosti požara in, ker predstavljajo vabo za insekte, mrčes in razne škodljivce (HSE 1999: 93-98).

6.4.6 Tveganja vezana na parade, demonstracije in politične dogodke

Parade, demonstracije in politični dogodki vsebujejo dodatna tveganja, ki se vežejo na potek dogodka na ulicah. Leteči predmeti (ponavadi so to baloni) potrebujejo posebna varnostna merila, prav tako je treba upoštevati varnost v prometu, onesnaženje, priložnostni kriminal (najpogosteje je to kraja) in hrup na ulicah. Etnične parade in demonstracije, vezane na določeno politično »agendo«, predstavljajo možnost

⁵² Papir, plastika, steklo, kovina, tkanine, človeški odpadki (urin, blato) in medicinski odpadki.

izbruhov in nasilja zaradi prisotnosti in aktivnosti skupin ljudi, ki niso tolerantni do etničnih, religioznih, rasnih ali spolnih prepričanj udeležencev teh demonstracij ali parad. Toliko več, na političnih ali religioznih dogodkih, kjer so prisotne pomembne osebnosti (predsednik, papež ipd.), je treba omogočiti posebno varnost ter preprečiti možnost atentata. V takšnih primerih je potrebna dodatna policijska pomoč in sodelovanje varnostnih in obveščevalnih služb (Tarlow 2002: 181-200).

6.5 Prihodnost upravljanja s tveganji

V svetu se številne spremembe odvijajo vsak dan in vplivajo na skoraj vsa področja delovanja človeka, vključno na dogodke in na upravljanje s tveganji na teh dogodkih. Najbolj očitna sprememba paradigme upravljanja s tveganji je zavedanje o obstoju interakcije med različnimi tveganji in nevarnostmi. Danes ima precejšnje število ljudi zahodnih držav dostop do informacij, zato je težje skriti ali prikriti potencialna tveganja. Ta dostop do informacij in nova znanja, ki so na dosego ljudi, lahko povzročijo anksioznost in skeptičnost. To predstavlja novo tveganje: strah pred tveganji lahko povzroči celo paleto novih tveganj.

Do sedaj je upravljanje s tveganji v industriji dogodkov predstavljalo nujno ekonomsko breme. Preobrat se je zgodil, ko so ključni upravljavci dogodka dognali, da je upravljanje s tveganji lahko dodatna vrednost in lahko tako predstavlja tržno prednost. Več poudarka je na samem procesu in strategiji upravljanja s tveganji (Tarlow 2002: 210).

Tarlow navaja številne spremembe, ki vplivajo na upravljanje s tveganji (2002: 216-221):

- demografske spremembe (staranje populacije; povečanje števila tujih udeležencev, ki za sabo potegne vprašanja prehranjevalnih in higienskih navad, jezika in uporabe različnih znakov; porast samskih staršev);
- sprememba biokemičnega orožja (inovacije na tem področju lahko predstavljajo večjo grožnjo);
- vse večja zabrisanost meja med turizmom in industrijo dogodkov;
- nova informacijska tehnologija;

- gospodarske spremembe (poudarki na intelektualni lastnini in zaščiti metod upravljanja).

Trendi v bližnji prihodnosti (Tarlow 2002: 226-227):

- večja raznolikost populacije, ki vodi v kulturne nesporazume,
- večji poudarki na varni prehrani in vodi,
- večje število udeležbe žensk na poslovnih srečanjih (ženske so ponavadi bolj izpostavljene določenih tveganjem),
- večja izpostavljenost nalezljivim boleznim (posledica raznolike publike dogodka),
- nove oblike finančnih in denarnih prevar,
- staranje populacije,
- stapljanje osebja, ki upravlja s tveganji, in policije,
- nove oblike zaščit pred terorizmom in okvarami računalniških sistemov,
- uporaba robotike.

Kot sem že poudarila, je upravljanje s tveganji močno povezano z marketingom, saj oba stremita k vzajemnemu zadovoljstvu, omogočanju pozitivne publicitete, imidža in končno ugleda določenega dogodka. V bistvu, kot sem dokazala, upravljanje s tveganji predstavlja sestavni del marketinga.

7 MARKETING DOGODKOV

Z upadom množičnega marketinga, razvojem elektronskih in mednarodnih komunikacij ter fragmentacijo medijev se je pojavila potreba po integraciji trženja in tržnega komuniciranja. Podjetje oziroma organizacija komunicira o sebi z vsem, kar dela, in na vseh ravneh, zato marketing ni več ločena funkcija, ampak preveva celotno podjetje oz. organizacijo. Nove premise, ki poudarjajo integracijo na vseh ravneh, toliko bolj veljajo za marketing dogodkov, saj le-ti ponujajo izkustvo. Zadovoljstvo potrošnika dogodka temelji skoraj v celoti na počutju v določenem momentu (vzdušje, lagodnost, sproščenost, varnost in zadovoljitev v smislu zabave, informiranja, učenja, kulturnega ali političnega udejstvovanja in podobno). Iz tega razloga mora marketing toliko bolj stremeti k preseganju okvirov marketinškega spleta in podobnih, »klasičnih« orodij. Marketing dogodkov se začne pri načrtovanju in konceptualizaciji dogodka. Tržno komunikacijske aktivnosti morajo sovpadati z upravljanjem, operacionalizacijo in kadrovanjem (Burnett in Moriarty 1998: 62). Vizija, poslanstvo in strategija dogodka morajo zrcaliti kohezijo, omogočiti interakcijo s potrošniki in konsistenstnost komuniciranja. Osebnost in identiteta dogodka ali organizacije, ki omogoča dogodek, mora z nenehnim in enotnim komuniciranjem doseči želeni imidž in ugled v relevantnih javnostih (potrošnikih).

Tudi tveganja, navedena v tem diplomskem delu, predstavljajo redek, a v primeru dogodkov pomemben aspekt marketinga. Potrošnik je fizično veliko bolj izpostavljen in nekako ogrožen z različnimi tveganji, ki jih pri vsakdanjem nakupovanju, tako izdelkov kot storitev, preprosto ne sreča. Vsakršna prizadevanja na vseh ravneh delovanja ponudnikov dogodkov se lahko v hipu razblinijo zaradi morebitnega incidenta, poškodb, nemirov ali celo smrti. Pod takšnimi pogoji je zelo težko vzpostaviti učinkovito kampanjo odnosov z javnostmi, ki regulira in nekako rešuje nastalo situacijo, saj je medijska pozornost takrat nenasitna in takšno dolgo izpostavljanje neuspešnosti dogodka dolgoročno stigmatizira dogodek in ustvari skoraj neizbežno negativno publiciteto. Mediji ponujajo nekakšno rekonstrukcijo realnosti, informacije pa selekcionirajo z namenom doseganja ekonomskih učinkov in ciljev skupin ljudi, ki imajo določene medije v oblasti. Iz tega razloga so informacije, še posebej mehke novice, ki jih ponujajo mediji, polne nesreč, negativnih zgodb in

katastrof. Senzacionalizem se prodaja, ljudje pa se ob izpostavljanju takšnim informacijam počutijo varno, saj uvidijo, kakšne situacije se jim lahko pripetijo in zato se pri ljudeh nezadovoljstvo nekako omehča in potreba po uporabi zmanjša. Polomi in nesreče na dogodkih se kot novice izjemno dobro "prodajajo". Že dogodki sami povzročajo precejšen medijski interes, saj praksa odnosov z mediji dogodke uporablja kot orodje za spodbujanje novice (Verčič in drugi 2002: 117). Zato je vsakršen napor, načrtovanje, upravljanje in nadzorovanje tveganj izjemno pomembno in predstavlja zelo velik, a žal pogosto spregledan element marketinga. Dober ugled je težko graditi, še težje ga je povrniti.

Potrošnike dogodkov je treba informirati, opominjati, pritegovati in prepričati na takšen način, da niti ne pomislijo o kakšnih varnostnih aspektih dogodka. Takoj ko se v posameznikovi glavi porodijo misli, vezane na verjetnost nevarnosti, se lahko odvrne od začetne želje po udeležbi. Uspešno trženje in učinkovita, predvsem enotna komunikacija vseh komponent dogodka omogočata v potrošnikovi kogniciji samo eno stvar, vezano na dogodek, in to je potreba po udeležbi. Zabava, informiranje, učenje ali kakšna druga zadovoljitev mora potrošniku izpolnjevati nekakšno potrebo ali mu celo ponuditi odgovor na kakšen problem. V zadnjem času je še posebej prisoten trend k večjemu poudarku na blagostanju in zdravju potrošnikov, ki se odraža na vseh področjih in velja za vse, ne samo za dogodke.

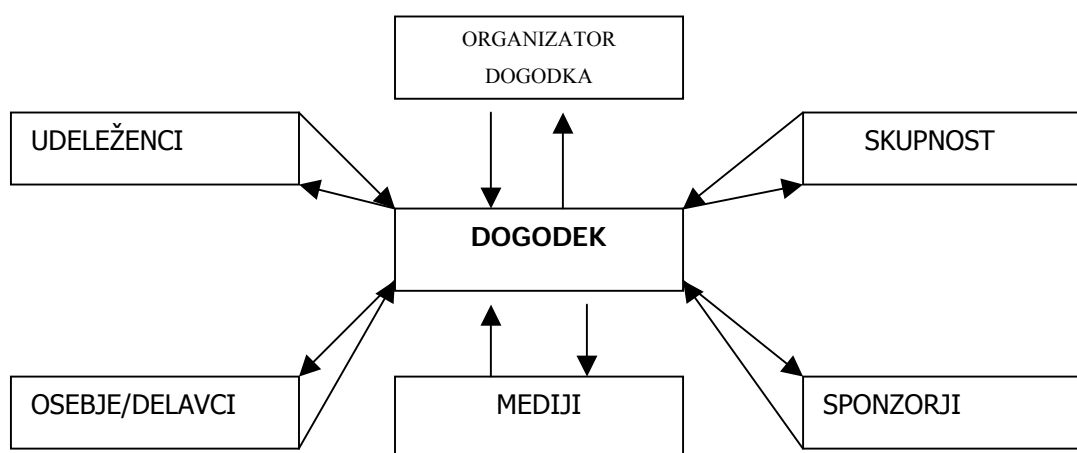
7.1 Marketinško okolje dogodkov in relevantni deležniki

Dogodki se ne odvijajo sami po sebi v izolaciji, ampak so odvisni od različnih virov, ki so na razpolago v dani organizaciji. Svoje delovanje pa morajo prilagoditi okolju, v katerem delujejo. Vsakršne spremembe v socialno-kulturnem, tehnološkem, fizičnem, gospodarskem, političnem, konkurenčnem in demografskem okolju povzročijo tudi spremembe v ponudbi dogodkov.

V ožjem smislu je dogodek vpet med specifične družbene akterje, ki predstavljajo deležnike. Treba jih je natančno identificirati, določiti njihove cilje, interese in potrebe, ki jih je treba zadovoljiti. Pomembno je vzpostaviti vzajemne odnose ne samo s potrošniki, ampak z vsemi deležniki. Kline (2003: 122) izpostavlja program

upravljanja z deležniki kot ključni korak v procesu upravljanja identitete. Predvsem poudarja tržno komuniciranje, ki deluje tako navznoter kot navzven, ter ojačanje osebne vpletenosti ključnih vodilnih delavcev za doseganje strateških ciljev. Izpostavlja normativne skupine (vlada, regulatorne agencije, trgovinska združenja, profesionalne družbe in uprava), stranke (segmenti, osnovani na potrebah), funkcionalne skupine (zaposleni, sindikati, dobavitelji, distributerji in serviserji) in difuzne skupine (novinarstvo, člani skupnosti in posebne interesne skupine).

Slika 4: Shema deležnikov dogodka



Vir: Bowdin, McDonnell, Allen in O/Tool (2003: 50)

Rast in profesionalizacija dogodkov sta se pojavila prav zaradi širokega spektra zadovoljevanja različnih potreb in zahtev – zadovoljiti morata cilje in regulacije lokalne vlade (zakonodaja), zahteve medijev, potrebe sponzorjev in pričakovanja lokalne skupnosti.

Organizatorji oziroma upravljavci dogodka morajo dobro razumeti sile in trende znotraj ožje in širše skupnosti, saj le-to omogoča uspešno operativno delovanje dogodka. Razpoložnje, potrebe in želje skupnosti bodo določale sprejemljivost dogodka. Trenutni največji sili sta globalizacija in tehnološke spremembe, ki ustvarjata manjši, a kompleksnejši svet. Upravljavci dogodka morajo slediti vsem trendom in se znati prilagajati novemu, globalnemu okolju. Lokalno skupnost ponavadi sestavljajo prebivalci, trgovci, skupine pritiska in interesne skupine, lokalna uprava, policija, gasilci, ambulantne službe ipd. Zaradi večanja publike na dogodkih

se pojavlja vse večji pritisk lokalne skupnosti na organizatorje dogodka, in sicer zaradi prometnih zastojev, velike količine odpadkov in onesnaženosti parkov, vrtov in lokalnega okolja nasploh.

Sponsorji predstavljajo zelo pomembno funkcijo v dogodkih, saj omogočajo finančni pritok. To je namreč ena od prednosti dogodkov – so izjemno privlačni za sponzorje, ki skozi učinkovit zakup medijskega prostora poskušajo ojačati zavedanje blagovnih znamk in povečati prodajo. »Sponsoriranje je dajanje na razpolago denar, stvarna sredstva, znanje in organizacijske storitve za sponzorirance s ciljem, da bi dobili v povračilo gospodarsko relevanten učinek«. (Roth v Kline 2003: 90) Zaradi izjemno tekmovalnega okolja in sprememb v komunikacijah se je zadnje čase zanimanje za sponzorstvo še povečalo. Podjetja se večinoma odločajo za sponzoriranje zaradi potrebe po signaliziranju prisotnosti, izpostavljanju imena blagovne znamke, doseganju predvsem komunikacijskih ciljev, uporabi imidža znane osebe za oglaševanje blagovne znamke, repozicioniranju in doseganju medijske izpostavljenosti, navkljub oglaševalski blokadi (Kline 2003: 90). Sponzoriranje prav tako izpolnjuje klasične komunikacijske cilje (informira, prepričuje in ustvarja preference). Poleg različnih podjetij se kot sponzorji dogodkov pojavljajo tudi vladne agencije, ki v sponzoriranju najdejo številne prednosti.⁵³

Sponzorstvo se je sprva udeleževalo samo na športnih dogodkih. V zadnjem času, ko so tržni raziskovalci ugotovili, da so predvsem ženske tiste, ki opravljajo največ nakupovanja, se vse bolj pojavlja sponzoriranje kulturnih dogodkov (Ford 1993: 52). Sponzoriranje pa ni nujno osredotočeno na svoje potrošnike, saj se lahko uporablja tudi kot orodje za izboljšanje odnosa s trgovci, dvig morale vseh zaposlenih in ustvarjanja imidža »dobrega državljana«. Sponzorstvo je sicer eden od najhitreje rastočih orodij tržnega komuniciranja, v primeru dogodkov pa je vir zaslužka (pokrivanje stroškov ali povečanje dobička). Lahko se pojavlja v različnih oblikah: oglaševanje v medijih, ki prenašajo dogodek; označevanje na objektih, vstopnicah in programih prireditvev oz. dogodkov; publiciteta; stojnice z vzorci izdelkov ipd. Kline navaja tri korake v procesu sponzoriranja: dogodek komunicira, prenos imidža

⁵³ Večanje gospodarskega razvoja določene regije, ojačanje identitete lokalne skupnosti, spodbujanje socialne interakcije, razvoj infrastrukture, omogočanje družbene kohezije in generiranje volilnih glasov.

dogodka na sponzorja in prenos imidža sponzorja na gledalce (Kline 2003: 92). Sponzoriranje mora biti predvsem poslovni odnos, ki temelji na pisni pogodbi, ki opredeljuje vzajemne odgovornosti in pričakovanja tako sponzorja kot organizatorja dogodka. Slednji mora natančno premisliti o primernih izdelkih in storitvah za sponzoriranje (ali se po svoji naravi, imidžu in ciljni publiko ujemajo s samim dogodkom), ustreznosti sponzorstva za trženje določenega podjetja, preteklih uspehov/neuspehov sponzoriranja in priložnosti za sponzoriranje svojih konkurentov. Dogodek nudi sponzorju tudi možnost, da doseže dve ciljni skupini – neposredno (udeleženci dogodka) in posredno (ciljna skupina, izpostavljena mediju, ki prenaša dogodek). Sorazmerno z edinstvenostjo in velikostjo dogodka se večja interes različnih sponzorjev za dogodek. Glede na tip dogodka se uporabljajo različne oblike sponzoriranja. Donatorstvo (darovanje, od katerega se ne pričakujejo koristi) se uporablja na umetniških dogodkih in dogodkih za zbiranje denarja prikrašanemu delu populacije. Pokroviteljstvo (pokrovitelj je deležen manjših koristi) je najpogostejša oblika sponzoriranja v Sloveniji (Kline 2003: 98) in se uveljavlja pri športnih dogodkih, festivalih in koncertih. Komercialna izraba, ki omogoči posamezniku (športniku ali zvezdi), da na dogodku uporablja izdelek določenega podjetja. Ponavadi se komercialna izraba uporablja na/pri športnih dogodkih. Indosiranje je oblika sponzoriranja, ki se uveljavlja pri športnih dogodkih, vendar v tem primeru športnik izdelka ali storitve aktivno ne priporoča.

Vzporedno z že obstoječimi oblikami sponzoriranja se pojavlja vedno več novih. Tako imenovani »fantazijski marketing«⁵⁴ se vse bolj pojavlja v svetu športa in povzroča veliko navdušenja v podjetjih (Schlossberg 1996: 99-117). Ime se nanaša na to, da se zaposlenim omogoči izpolnitev njihovih »fantazij«. Podjetje ponavadi sponzorira določen športni dogodek, skupino ali posameznika oz. športnika. V zameno za sredstva je podjetju omogočeno izvesti nekakšen turnir med zaposlenimi in znanimi (sponzoriranimi) športniki.

Bowdin in drugi (2003: 156) opozarjajo, da sponzorstvo ni primerno za vse dogodke, saj zahteva veliko časa za načrtovanje, zbiranje primernih sponzorjev in dogovarjanje glede pričakovanj in vzajemnih koristi, ki jih imata obe udeleženi strani v procesu.

⁵⁴ Fantasy marketing.^(angl).

Organizator se mora odločiti, ali je dogodek sploh primeren za sponzoriranje, glede na naslednje spremenljivke:

1. Ali ima dogodek kakšne koristi, ki jih lahko ponudi potencialnim sponzorjem?
2. Ali ciljna javnost odobrava sponzoriranje?
3. Ali so določena podjetja oziroma blagovne znamke neprimerne za sponzoriranje dogodka?
4. Ali znotraj organizacije obstaja kader s primernim znanjem in razpoložljivim časom, ki bi uresničil proces sponzoriranja?
5. Ali znotraj organizacije dogodka obstaja politika sponzoriranja (cilji, pravila, tip, načrt in evaluacija sponzoriranja)?

Dogodek nudi sponzorju določene prednosti, ki jih posamezniki, skupine ali drugi objekti sponzoriranja ne morejo koristiti, in sicer dogodek omogoča interakcijo med sponzorjem in potencialnimi poslovnimi partnerji (to še posebej velja za sejme, kjer se sreča celotni trg), možnost predstavljanja izdelkov ali storitev in priložnost za sponzorja, da zabava svoje stranke.

Kline (2003: 101) poudarja nasprotujoče si učinke sponzoriranja tekmovalnih dejavnosti, glede na to, na kateri ravni poteka tekmovanje (npr. nogomet na nacionalni in svetovni ravni). Sponzorji prevzemajo tudi tveganja, ki se vežejo na dogodek (slabo vreme, poškodbe sponzorirancev, slaba pripravljenost sponzorirancev, ipd.).

Z ekspanzijo medijev v obliki kableske televizije, satelitske televizije in interneta se je vzporedno zgodila revolucija v dogodkih, ki imajo s pomočjo medijev celo močnejši »virtualni obstoj« kot v realnosti. Dogodek je lahko celo primarno ustvarjen za konzumacijo televizijske publike (Goldblatt 2000: 270). Parade, spektakli, koncerti in večje javne proslave so medijem še posebej zanimivi dogodki. Vloga medijev je lahko različna: lahko so medijski pokrovitelji, partnerji ali celo producenti dogodka. Mediji so pomemben deležnik vsem dogodkom in iz tega razloga jih treba tudi tako obravnavati, da ponudijo dogodku največ kar lahko.

Tudi osebje in delavci dogodka predstavljajo pomemben faktor uspešnosti dogodka. Kot sem omenila že v poglavju o kadrovanju, se mora izvajati interni marketing, ki

delavce seznanja s filozofijo, vizijo in kulturo dogodka ter jih spodbuja k enotnemu in učinkovitemu delovanju, ki prinaša rezultate v celoti.

Udeleženci, opazovalci, obiskovalci ali publika, katerim je dogodek namenjen, pa omogočajo dokončno oceno uspešnosti dogodka. Potrebno je zadovoljiti vrsto njihovih potreb – fizične potrebe, potrebe po udobju in varnosti ter čustvene potrebe. »Njihov temeljni fokus je na vsebini, lokaciji in delovanju samega dogodka. Za njih je lahkotnost, s katero opazujejo aktivnosti dogodka, vsebino programa, dostop do hrane in pijače ter izhoda in vhoda, ključ do njihovega uživanja. Dejavniki, kot so vreme, zmaga skupine, za katero navijajo, ter kakršnakoli dobra izkušnja na dogodku, vplivajo na celotno oceno uspešnosti dogodka. Hemmerling poudarja sekundarne dejavnike (druženje z zvezdniki po predstavi, socialne priložnosti, korporativna gostoljubnost in možnost pridobitve najboljših vstopnic), ki vplivajo na evaluacijo uspešnosti v očeh opazovalcev.« (Bowdin in drugi 2003: 58)

Pomembno je ovrednotiti in temeljno oceniti stanje na trgu ter informacije, ki se nanašajo na preteklo, sedanje in prihodnje obdobje. Vse to prispeva h kakovostnemu strateškemu načrtovanju, ki služi doseganju zastavljenih ciljev. Iz strategije podjetja oziroma organizacije pa izvirajo cilji in strategije trženja, po katerem se določi načrt trženja in njegov splet.

7.2 Marketinški splet dogodka

Marketinški splet se v teoriji in praksi uporablja kot kombinacija marketinških spremenljivk, ki jih podjetje mora kontrolirati za doseganje ustrezne, vzajemne menjave s ciljnim tržiščem. Najbolj pogosta in uveljavljena formula je 4 P (product – izdelek, price – cena, place – distribucija, promotion – promocija). Najpomembnejša značilnost spremenljivk marketinškega spleta je obvladljivost, ki narekuje možnost manipulacije oziroma spreminjanja le-teh z namenom doseganja zastavljenih marketinških ciljev.

Teoretiki marketinga dogodkov izpostavljajo različne marketinške splete. Bowdin in drugi (2003: 116) ponujajo klasičen (4 P) marketinški splet, medtem ko Hoyle (2002:

13) zamenja promocijo (promotion) z odnosi z javnostmi in doda peti P (pozicioniranje). Kot sem že izpostavila, je dogodek po vseh svojih značilnostih storitev in iz tega razloga je najprimernejša formula 7 P (product – storitev, price – cena, place – distribucija, promotion – promocija, people – ljudje, processing (-)– procesiranje in physical evidence – fizični dokazi).

7.2.1 Storitve

Prva spremenljivka marketinškega spleta je sam dogodek, ki predstavlja skupek vseh elementov, ki ga sestavljajo (zabava, znanje, hrana in druge dobrine, socialne interakcije, širša udeležnost posameznika, »merchandising« ipd.). Potrebno je določiti zgodovinsko vrednost dogodka, koristi in priložnosti, ki jih ponuja za zadovoljevanje različnih potrošnikovih potreb in želja. Treba je določiti, na kakšen način se izraža edinstvenost dogodka ter kako se razlikuje od drugih, podobnih dogodkov na trgu. Pri določanju vseh potrebnih komponent dogodka se je treba osredotočiti predvsem na ime, logotip oziroma celostno podobo, kakovost, značilnosti, velikost, stil in imidž. »Potrošnik je tisti, ki ocenjuje vse navedene in še druge značilnosti izdelka in storitve. Prav zaradi tega je pomembno, da se približamo kupcu, tako s kakovostjo kakor tudi z drugimi pomembnimi elementi. Pri izdelku oziroma storitvi je posebnega pomena spremljanje življenjskega cikla, to je vseh faz, ki jih doživlja izdelek.« (Devetak 2000: 32)

Glede na fazo življenjskega ciklusa (uvajanje, rast, zrelost in upad), katerega mora ponudnik dogodka skrbno opazovati, se določa trenutni tržni delež in stopnja investiranja v blagovno znamko.⁵⁵ Treba je skrbno spremljati delovanje in morebitno spreminjanje konkurence in potrošnikov, saj se glede na ta opazovanja določa tržna strategija (tržna penetracija, prehod na druge tržne segmente, spreminjanje samega koncepta in narave dogodka ipd.).

Dogodek ima tako kot vse storitve svoje jedro (izkustvo), nujno storitev (prizorišče, namestitve, dekoracija ...) in dodatno storitev (vsi dejavniki, ki dogodek razlikujejo in mu dajejo pridih kakovosti). Skrbno jih je treba določiti, tako da se zaznana vrednost

⁵⁵ Če dogodek na trgu sploh nastopa kot blagovna znamka, saj je lahko enkrat in nikoli več ponovljiv. Dober primer dogodka kot blagovne znamke so olimpijske igre.

potrošnika vsaj do določene mere ujema s pričakovano vrednostjo (bolje jo je celo preseči).

Zelo pomemben aspekt dogodka kot proizvoda je čas. Sama bi celo postavila čas kot eno od spremenljivk marketinškega spleta. Hoyle (2002: 41) poudarja, da je treba določiti štiri pomembne komponente časa. Prva je del dneva. Treba je upoštevati, kdaj čez dan je najprimerneje začeti z dogodkom oziroma določiti, kakšne morebitne obveznosti ali aktivnosti lahko časovno pridejo navzkriž z dogodkom. Druga komponenta je določanje dnevov v tednu, ki se nanašajo na tržni segment oziroma ciljno javnost. Na primer, poslovni dogodek se bo najverjetneje odvijal med tednom, karnevali, sejmi in razstave pa se bodo odvijali za vikend. Tretja komponenta je sezona oziroma določitev najprimernejšega letnega časa. Zaradi prijetnega vremena je spomladi, poleti in še posebej jeseni visok pritok turistov, kar pomeni več potencialnih obiskovalcev dogodka. Po drugi strani pa so hoteli in stroški transporta pozimi cenejši in tako je to obdobje bolj privlačno za plačilno manj sposobne potrošnike. Zadnja komponenta se nanaša na lokalne, etnične, državne in religiozne dogodke, ki se odvijajo istočasno kot organizirani dogodek. Treba je upoštevati možne grožnje ali priložnosti, ki jih ti dogodki povzročajo.

7.2.2 Cena

Cena lahko ima zelo velik vpliv na povpraševanje po dogodku, zato je zelo pomembno izbrati pravo cenovno politiko. Tržno raziskovanje je predhodnica vsakršnega delovanja in odločanja o spremenljivkah marketinškega spleta in tako tudi cene. Pri odločanju o cenovni politiki je tržno raziskovanje potrebno, saj omogoča identifikacijo cen podobnih dogodkov (raziskava konkurence), raven povpraševanja ter plačilne sposobnosti ciljne javnosti. Dogodek mora biti cenovno konkurenčen, kar ne pomeni, da mora obstajati težnja k nižanju cene, ampak je priporočljivo povečati zaznano vrednost dogodka in tako posledično tudi ceno. Poleg teh spremenljivk na določitev cene vstopnic (ali kotizacij) vpliva še finančna filozofija in finančni cilji dogodka (maksimalizacija prihodkov ali maksimalizacija udeležbe), celotni stroški organiziranja in izvajanja dogodka ter splošno gospodarsko stanje. Zaznana vrednost oziroma koristi morajo presegati potrošnikove stroške, ki vključujejo ceno in druge stroške udeležbe dogodka (čas, fizični napori, psihološki in senzorični »stroški«).

Cenovna politika se v grobem določa glede na izbiro ene od treh strategij: strategija dohodka (generiranje dobička), strategija učinka (uravnoteževanje povpraševanja in ponudbe) ter strategija ciljnih trgov (različne cene za različne segmente). Ponavadi se cene diskriminirajo glede na čas nakupa vstopnice, in sicer nekaj časa pred dogodkom z namenom izboljšanja finančnega toka. Prav tako je dobro razumeti cenovno elastičnost dogodka, ki določa učinkovitost nižanja cene (strokovni dogodki so ponavadi cenovno najmanj elastični). »Potrošnikovo zadovoljstvo s ceno vključuje še ustreznost plačevanja, varnost, razpoložljivost plačila na različne načine, hitrost in enostavnost«. (Bowdin in drugi 2003: 136) Na koncu procesa izbiranja cenovne politike, strategije in končno cene se določijo kraj, načini in čas plačevanja oziroma nakupa vstopnic.

7.2.3 Distribucija

Pri obravnavanju storitev nimamo klasične distribucije ali razpečave, temveč govorimo o prostoru ali kraju izvajalca oziroma v tem primeru dogodka. Izbira primerne lokacije je odvisna od tipa dogodka, ciljne javnosti (predvidene publike), potrebne opreme, velikosti prostorov, razpoložljivih parkirišč in transportnih sredstev. Glede na ciljno javnost mora lokacija dogodka zadovoljiti dva kriterija – vsečnost in primernost. Tip dogodka bo določil, ali je v ospredju privlačnost lokacije ali pa njena funkcionalnost in prikladnost. »Lokacija dogodka ne narekuje samo udeležbe, ampak tudi njegovo osebnost in značilnosti (Hoyle 2002: 15). Glede na to, da vreme predstavlja precejšnje tveganje, je pri odprtih dogodkih dobro upoštevati možnost sekundarne lokacije.

Preden se določi lokacija dogodka, je dobro upoštevati naslednje dejavnike (Hoyle 2003: 16):

1. neposredna bližina dogodka potencialnim udeležencem in lahkotnost potovanja,
2. razpoložljivost parkirišč,
3. vzdušje in izvirnost kraja oziroma prizorišča,
4. praktičnost v smislu logistike in postavitve prizorišča,
5. privlačnost okoliša in možnost vpletenosti potrošnika v postranske dejavnosti (nakupovanje, ogled znamenitosti ipd.),

6. primernost lokacije značaju dogodka,
7. omogočanje zanesljivosti in varnosti udeležencev,
8. razpoložljivost javnih prevoznih sredstev,
9. prostorska prilagodljivost presežka udeležencev.

Distribucija pa se ne nanaša samo na lokacijo dogodka, ampak tudi na kraj, kjer potrošniki lahko kupijo vstopnice. Prodaja in preprodaja vstopnic je tako pomembna, da se nekateri organizatorji dogodka celo odločajo o najemu agencije, ki se z omenjeno dejavnostjo ukvarja. Prednosti najema agencije za preprodajo oziroma prodajo vstopnic je v večji nadzorovanosti procesa in v uravnavanju finančnega toka dogodka. Tudi internet predstavlja sodoben način optimiziranja prodaje vstopnic, saj odpravlja težave, vezane na čakalne vrste pred vhodom. Nakup vstopnic preko medmrežja je hiter, zabaven in enostaven, poleg tega pa dogodek s tem sporoča, da je sodoben v uporabi novih tehnologij in si s tem ustvarja nekakšen dober imidž. Ne glede na prednosti pa mora organizator dogodka upoštevati, da določena populacija nima dostopa do medmrežja in tako omogočiti različne načine nakupa vstopnic.

7.2.4 Tržno komuniciranje

Promocija predstavlja najbolj viden element marketinškega spleta in zajema različna komunikacijska orodja, ki v grobem informirajo, gradijo želje po izdelkih/storitvah, oblikujejo zavedanje o blagovni znamki ter motivirajo in premikajo potrošnika v akcijo – nakup. Promocijski splet je sestavljen iz oglaševanja, osebne prodaje, publicitete, pospeševanja prodaje in neposredne prodaje. Sodobna marketinška miselnost pa poudarja integracijo in komuniciranje, ki zajema vse spremenljivke tržnega spleta in ne zgolj promocije. Iz tega razloga je bolje govoriti o komunikacijskem spletu, ki ima en sam cilj – poenostaviti menjavo, ki se doseže z zadostno stopnjo razlikovanja izdelkov/storitev na trgu, ki potrošniku omogoči poenostavitev procesa odločanja. Lahko bi tudi rekli, da je razlika med promocijskimi orodji in komunikacijo drugih komponent dogodka v tem, da so promocijska orodja načrtovana, nadzorovana in namerna, medtem ko je komunikacija ostalih komponent spontana in nenamerna (Burnett in Moriarty 1998: 14). Vsi ti posamezni komunikacijski elementi morajo nastopati enotno z namenom doseganja čim večje

stopnje vzajemnosti. Tržno komuniciranje mora predvsem nastopati kot pošiljatelj in sprejemnik, tako da se prilagaja ciljnemu trgu.

Odločitev o tem, katera komunikacijska orodja se bodo uporabila, je odvisna od tipa izdelka oziroma storitve, marketinških ciljev, konkurence, ciljne javnosti in seveda razpoložljivega proračuna. Dogodki se koristijo naslednjih komunikacijskih orodij: oglaševanje, publiciteta, pospeševanje prodaje, neposredna prodaja, odnosi z javnostjo, celostna podoba, trženje dogodka in govorce od ust do ust.

Oglaševanje kot komunikacijsko orodje uporablja bolj čustvene apele, osnovni cilj je zgraditev imidža in dobre pozicije blagovne znamke oziroma dogodka ter učinkuje dolgoročno. Oglaševanje vzpostavlja odnos (veča zavedanje in sprejemanje) med potrošniki in dogodkom tako, da sporoča o lastnostih in koristih dogodka na ustvarjalen način. Nekaj najpogostejših oblik oglaševanja dogodkov: tiskani, radijski in televizijski oglasi, brošure, letaki, zgibanke, filmi, zunanje oglaševanje (oglasne deske, oglaševanje na veleplakatih, plakatih, avtobusih ipd.), spletni oglasi in posebno oglaševanje (skodelice, obeski za ključe, obleke, kape, blokci, magneti in podobni predmeti z oglaševalskimi sporočili). Ne glede na to, da nekateri avtorji poudarjajo majhno vlogo oglaševanja v turizmu in industriji dogodkov (Middleton 1996: 173), se omenjeno komunikacijsko orodje v praksi precej uporablja.

Publiciteta vključuje vse neplačane aktivnosti, ki o dogodku komunicirajo s ciljno javnostjo. Pod publiciteto sodijo neplačani prispevki v medijih in komentarji urednikov. Prednost dogodkov je v tem, da ljudje na splošno radi berejo o aktivnostih prostega časa, športu, umetnosti in zabavi oziroma razvedrilu, ki ga ponujajo dogodki. Iz tega razloga je nekako lažje doseči publiciteto za dogodke kot pa kakšne druge aktivnosti, izdelke in storitve, še posebej, če dogodek vključuje znane osebnosti (politike, umetnike, zvezde ipd.).

Pospeševanje prodaje ima bolj kratkoročne učinke, uporablja tako emocionalen kot racionalen apel in njegov osnovni namen je večanje prodaje oziroma udeležbe. Osnovni namen pospeševanja prodaje je v motiviranju in opogumljanju potrošnika, tako da mu ponuja nekakšno dodatno vzpodbudo. Pri dogodku se ponavadi uporabljajo cenovni popusti vstopnic, nagradne igre in tekmovanja ter križna

promocija. Slednja predpostavlja obstoj določenega »tržnega partnerja« dogodka, s katerim skupaj dosegata vzajemne koristi. Ponavadi se križna promocija udejanja tako, da se dogodek oglašuje na izdelkih določenega podjetja, ki v zameno te izdelke na dogodku prodaja ali promovira. Križna promocija pa se lahko izvaja tudi tako, da potrošnik ob hkratnem nakupu določenega izdelka ali storitve pridobi popust na vstopnice za dogodek.

Tudi neposredna prodaja ali neposredno trženje ima kratkoročne učinke ter predstavlja direktno komunikacijo s ciljnim segmentom s pomočjo telefona ali pošte (navadne in spletne). Ponavadi se uporablja pri strokovnih dogodkih. V primeru večjih dogodkov pa se neposredno trženje uporablja takrat, ko ima organizator dogodka podatkovno bazo obiskovalcev prejšnjega dogodka. Do teh informacij ponavadi pride z različnimi žrebanji, tekmovanji in podobnimi metodami, ki se odvijajo na samem dogodku. Neposredno trženje je predvsem učinkovito zaradi majhne porabe časa in finančnih sredstev.

Odnosi z javnostjo predstavljajo najobsežnejše in najbolj dolgotrajno komunikacijsko orodje, saj komuniciranje ni usmerjeno samo na potrošnike, ampak na vse deležnike oziroma javnost. Odnosi z javnostjo predstavljajo upravljavski proces, ki skozi vzajemno zadovoljstvo in dvosmerno komunikacijo poskuša vplivati na mnenja in delovanja posameznikov, skupin ali organizacij (Grunig in Hunt 1984: 7). Osnovni namen je večanje ugleda, s katerim se posledično doseže širša udeležba na dogodku in vzpostavljanje koristnih poslovnih odnosov. Odnosi z javnostmi predstavljajo neprekinjen proces ter se od drugih komunikacijskih orodij razlikuje po tem, da sporočila ne potekajo od organizatorja ali sponzorja dogodka in tako omogočajo večjo verodostojnost sporočila. Iz tega razloga je mnogo bolj učinkovito, saj kredibilnost izvira iz tega, kaj »drugi« govorijo o dogodku. Izjemno močno orodje pa predstavljajo tudi zaradi širokega dosega, fleksibilnosti sporočila in nizkih stroškov komuniciranja (Burnett in Moriarty 1998: 348). Za učinkovite odnose z javnostjo je potrebno izčrpno raziskovanje ne samo potrošnikov, ampak tudi ciljnih medijev, katerim se posredujejo različne oblike medijskega materiala, kot so osnovni podatki o dogodku (scenarij dogodka: kje in kdaj se bo odvijal dogodek, kakšen je njegov namen in vsebina),

zgodba za medije⁵⁶ in sporočila za javnost (izjave). »Če organizacija nima zapisanih načrtov za odnose z mediji, je to že samo po sebi zadosten dokaz, da v njej ne upravljajo odnosov z javnostjo.« (Verčič in drugi 2002: 50) Prednost dogodkov je v precejšnjem interesu medijev, še posebej tiskanih, ki v veliki meri težijo k objavi različnih dogodkov v določenem času. Dobro je vključiti morebitne znane osebnosti ali zvezde dogodka, ki dajejo izjave za medije, intervjuje in na sploh privlačijo veliko pozornost na sam dogodek. Potrebno pa je sestaviti tudi seznam politikov, mnenjskih voditeljev in drugih pomembnih posameznikov, ki lahko podajo določene komentarje ali se celo vključijo v kakšne aktivnosti, ki promovirajo dogodek. Poleg drugih tehnik odnosov z javnostjo⁵⁷ se politični dogodki in večja športna tekmovanja poslužujejo tiskovnih konferenc. Na večjih in dolgotrajnejših dogodkih je dobro imeti predstavnika za odnose z mediji ali celo poseben prostor, ki se ukvarja izključno s prisotnimi novinarji. Odnosi z javnostjo imajo izjemno pomembno funkcijo v primeru incidentov, poškodb ali katerih drugih nepričakovanih situacijah, kjer je potrebno krizno komuniciranje. Gruban in drugi (1998: 149) poudarjajo pomen proaktivnega načrta v kriznih situacijah, ki ponavadi pokriva začetno, najbolj kritično obdobje, vsem zaposlenim zagotavlja minimum navodil in zmanjšuje verjetnost napak zaradi panike. Proaktiven načrt pa mora biti usklajen z že obstoječimi organizacijskimi navodili (načrti za zavarovanje kraja nezgode, evakuacija, logistični postopki in podobno). V takšnih primerih je treba vzpostaviti močno kampanjo, ki skozi načrtovano in nadzorovano delovanje poskuša odpraviti ali vsaj zmanjšati nastalo škodo dogodka in vseh deležnikov. Temeljni koncept uspešnih odnosov z javnostjo je resničnost, jasnost ter enotnost besed in dejanj.

Celostna podoba predstavlja nekakšen identifikacijski sistem, ki služi prvenstveno diferenciaciji dogodka, ki je tesno povezan z identiteto oziroma osebnostjo dogodka. Celostna podoba to identiteto navzven projicira na otipljiv način. Ponavadi se izraža skozi sam kraj dogodka (prizorišče, zgradba zunaj in znotraj), pohištvo, stil notranje opreme, uniforme in oblačila osebja, črkovje (logotipi) in dopisne papirje, predstavitvene materiale in oglaševanje.

⁵⁶ Feature story (angl.).

⁵⁷ Govori, lobiranje, razna tiskovna poročila, objave, odnosi s krajevnim okoljem, interna glasila ipd.

Ustvarjanje dogodka (trženje dogodka) predstavlja vedno bolj pogost način komuniciranja s ciljnimi segmentom, kjer je osnovni namen organizirani dogodek povezati s podjetjem ali blagovno znamko. Celotni dogodki se poslužujejo drugih dogodkov v promocijske oziroma komunikacijske namene. Na primer, veliki dogodki organizirajo manjše dogodke nekaj dni pred glavnim dogodkom, z namenom opominjanja in ustvarjanja vznemirjenja in težkega pričakovanja na dogodek. Uporablja pa se tudi tako imenovana »ulična promocija«, kjer se uprizori nekakšna senzacija,⁵⁸ ki pritegne pozornost medijev in mimoidočih ter jih tako opozarja, opominja na dogodek.⁵⁹ Takšne tehnike komuniciranja so tesno povezane z govorico od ust do ust, ki je skoraj edino komunikacijsko orodje, s katerim organizator dogodka ni povezan (ne zahteva nič časa, denarja ali napora). Govorica od ust do ust poteka skozi interakcijo oziroma komunikacijo v odnosu potrošnik–potrošnik ali zaposleni–sorodniki, potrošniki. Burnett in Moriarty (1998: 235) poudarjata pomen strokovnjakov in drugih kredibilnih oseb, ki takšne govornice širijo, saj lahko s tem povzročajo posreden, a izjemno močan vir informacij. Nadalje celo avtorja (Burnett in Moriarty 1998: 463) izpostavljata govorico kot najmočnejšo obliko komuniciranja. Veliko dogodkov (še posebej, če so edinstveni, nenavadni, redki in spektakularni) se v zelo majhni meri poslužuje različnih komunikacijskih orodjih, ker se o njih preprosto »veliko govori«.

Uspešno tržno komuniciranje dogodka ni toliko odvisno od uspešne izbire in kombinacije komunikacijskih orodij, temveč predvsem od enotnega, konsistentnega, jasnega in kontinuiranega sporočanja. Pomembno je izpostaviti določene oprijemljive komponente dogodka in seveda povzročati pričakovanja, ki se lahko izpolnijo.

7.2.5 Ljudje

Ljudje, tako kot fizični dokazi in procesiranje dogodka, so izjemno pomembni, saj zaradi neotipljivosti pri potrošnikih zmanjšujejo negotovost. Kot sem že poudarila, so ljudje, vključeni v proces izvajanja dogodka, izjemno pomembni. Poleg njihovih sposobnosti, talentov, osebne angažiranosti in marljivosti je pomemben tudi njihov videz. Priporočljivo je, da v celoti obvladajo svojo stroko, tehnologijo, tehnološke

⁵⁸ Stunt^(angl.).

⁵⁹ Dober primer takšne ulične promocije je klovn, ki izvaja različne trike na ulici z namenom promoviranja bližajočega se cirkusa.

postopke, institucionalne in zakonske omejitve (Devetak 2000: 34). »Štiri prvine trženja (4P) storitev so: ljudje, ljudje, ljudje in še ljudje.« (Kotler, citirano po Richard Bow 1996: 463) Pod komponento »ljudje« marketinška teorija vključuje potrošnike, osebje, delavce in druge posameznike, vključene v proces izvajanja storitve oziroma dogodka.

Potrošniki predstavljajo jedro oziroma središče celotnega procesa. Težko je opredeliti splošne potrebe ali želje udeleževanja dogodkov, saj so le-ti zelo različni med seboj. Udeleženec nogometne tekme ima verjetno malo skupnega z udeležencem simpozija inovativne medicinske tehnologije. Vendar ne glede na to udeleženci posameznega dogodka nastopajo zelo homogeno. Zato so tudi dogodki tako privlačni sponzorjem, ki prav v tej homogenosti vidijo prednost komuniciranja.

Preden se določen dogodek začne snovati in načrtovati, je treba določiti, kaj sploh potrošnikom ponuja. Katera je tista potreba, želja ali motiv, da se potrošnik udeleži dogodka. V grobem potrošnik na dogodku zadovoljuje fizične (prehranjevanje, pitje, vadba, sproščanje in spolna zadovoljitev), interpersonalne in socialne (socializacija, romantika, povezava z etničnimi in kulturnimi koreninami, izražanje občutka skupnosti in narodne zavesti, pridobivanje priznavanja od drugih) ter osebne potrebe in motive (vznemirjenje, zabava, informiranje in znanje, iskanje novih izkušenj, ustvarjalnost in izpolnitev določenih ambicij).

7.2.6 Fizični dokazi

Fizični dokazi se ponavadi nanašajo na vse, kar udeleženec dogodka lahko vidi, sliši, duha ali občuti. Ker je dogodek izkustvo, je čutno zaznavanje izjemnega pomena. Med fizične dokaze ponavadi sodijo zgradba oziroma prizorišče, oder, celotna notranja oprema zaprtega prostora, zunanji videz, še posebej pa so pomembni sanitarni prostori in garderoba. Na drugi strani pa tudi vstopnica, promocijski materiali na samem dogodku, darila, nagrade, glasba in vonj prostora predstavljajo fizične dokaze dogodka. Pri dogodkih, ki ponujajo znanje ali informacije (seminarji, tečaji, kongresi, simpoziji ipd.), so fizični dokazi tudi gradiva, diplome in priznanja, ki jih potrošnik po dogodku prejme. Vsi skupaj pa morajo imeti ustrezno kakovost, videz, konstrukcijo, barvo itd. »Od ustreznega fizičnega okolja storitvene organizacije

je odvisen uspeh izvedene storitve, zadovoljstvo porabnikov, zadovoljstvo zaposlenih v storitveni organizaciji in nenazadnje dosežen dobiček, ki je vključen v prodajno ceno storitve.« (Devetak 2000: 35)

Dogodki so izjemno kompleksni, saj so to, marketinško gledano, izkušnje, kar predstavlja jedro ponudbe. Na primer, veliko storitev ponuja nekakšno izkušnjo, vendar le-ta ni nikoli jedro tako kot pri dogodkih. V ozadju te izkušnje je pa veliko oprijemljivih komponent, saj je dogodek v bistvu zmes različnih storitev in izdelkov, ki nastopajo kot celota. Iz tega razloga predstavljajo fizični dokazi zelo pomemben aspekt, ki nikoli ne sme biti zanemarljiv. Hrana, pijača, celo zavese ali prtiki na mizi predstavljajo v očeh potrošnikov zelo pomemben del doživljanja celotnega dogodka. Po mojem mnenju je najpomembnejše, da so vse oprijemljive sestavine dogodka skladne z njegovo filozofijo, združevale pa naj bi tudi praktičnost, estetiko in udobje.

7.2.7 Procesiranje

Procesiranje ali izvajanje dogodka predstavlja njegovo bistvo. Kot pri vseh storitvah je potrošnik aktiven oziroma vključen v proces, zato sta vzajemnost in interakcija izjemno pomembni. Dogodek mora potekati gladko, vse se mora odvijati pravočasno (tako program kot reakcije na določene nepredvidljive situacije) in udeleženci dogodka morajo biti deležni absolutne pozornosti, da se zadovoljijo njihova pričakovanja, želje in potrebe, da se po možnosti celo presežejo.

Procesiranje pa je zaradi lastnosti dogodkov (edinstvenost, časovni in krajevni dejavnik) precej oteženo in ne omogoča možnosti standardizacije ali avtomatizacije procesa. Na večjih dogodkih (športna tekmovanja, festivali ipd.) se hkrati odvija vrsta različnih dejavnosti, ki morajo potekati brez zastojev ali zatikanj. Te dejavnosti so ponavadi medsebojno odvisne in tako vplivajo ena na drugo. Iz tega razloga predstavljajo koordinacija, izvajanje in logistika velik izziv pri dogodkih, saj gre za zapleten proces.

8 INDUSTRIJA DOGODKOV V SLOVENIJI

Zaradi boljšega izobraževalnega sistema na področju marketinga in vključevanja v Evropsko unijo in tako vdora korporacij na slovenski trg, se pojavlja vse večje zavedanje o potrebi aplikacije marketinške miselnosti v vseh organizacijah, politiki, medijih in nenazadnje dogodkih. Zaradi varnosti, majhnosti, dostopnosti in mnogih turističnih atrakcij (morje, gore ipd.) je Slovenija idealna lokacija za mnoge dogodke.

Industrija dogodkov v Sloveniji dosega svoj razmah, saj postaja organizacijsko močna predvsem na področju športnih in vladnih (zunanje-političnih) dogodkov, kjer izkazuje presenetljivo stopnjo profesionalizacije (primer je obisk Papeža in nekdanjega predsednika ZDA, Billa Clintona ter srečanje Bush–Putin). Vedno več je dogodkov na poslovnem in izobraževalnem področju (seminarji, predavanja, simpoziji in konference) ter zaradi izboljšanja infrastrukture v zadnjih desetih letih tudi dogodkov na področju kongresne dejavnosti. Profesionalizacija industrije dogodkov se izraža na mnogo načinov – udejanja se strateški marketing (vzpostavljanje dolgoročnih strateških partnerstev med organizatorji dogodkov in sponzorji); dogodki se vse bolj uporabljajo tudi v komunikacijske namene (predvsem v avtomobilski industriji in večjih nakupovalnih središčih) in pojavljajo se medijsko konstruirani dogodki, ki služijo jačanju medijske identitete. Profesionalizacija se izraža tudi v nastanku Sekcije organizacije dogodkov (SOD), ki je bila leta 2004 ustanovljena z namenom vzpostavljanja meril kakovosti in standardov v industriji dogodkov, saj se še vedno v precejšni meri pojavlja nelojalna konkurenca.

Kakovost organiziranja in upravljanja dogodkov se kaže predvsem v upoštevanju in obravnavanju varnostnih aspektov dogodka. Predvsem večje agencije, ki delujejo na področju organizacije dogodkov, se zavedajo, kako pomembna sta upravljanje s tveganji in proaktivni pristop. Ponavadi se izdela analiza vseh možnih nevarnosti, nesreč in tveganj (tveganja, vezana na obvladovanje množice oziroma velike skupine ljudi, postavitve prizorišča in odra ter upravljanje s pirotehniko in posebnimi efekti se zmanjšujejo oziroma regulirajo najpogosteje z izbiro kakovostnih, kompetentnih in profesionalnih varnostnih agencij). Obravnava tveganj in zavzemanje za omogočanje varnosti na dogodkih v Sloveniji vseeno ni na optimalni ravni (to se predvsem navezuje na pomanjkanje znanj in strokovnjakov na tem področju ter nenazadnje na

pomanjkanje finančnih virov naročnikov in organizatorjev dogodkov). Težave se ponavadi pojavljajo v iskanju krivca pri nezaželenih razpletih na dogodkih (manjše nesreče, nemiri in podobno). Pogost pojav je nenehno premeščanje odgovornosti med ključnimi akterji dogodka (naročnik krivi organizatorja, organizator krivi varnostno službo, varnostna služba pa krivi organizatorja). Veliko časa in napora se tako porabi za iskanje krivca, namesto da bi se vzpostavili mehanizmi odkrivanja dejanskih napak in določanja meril odprave ali preventive takšnih zapletov.

Zakonodaja v Sloveniji ne opredeljuje števila varnostnikov na dogodku, ampak izpostavlja angažiranost organizatorja. Zakon o javnih zbiranjih (Uradni list RS, 59/2002) nalaga organizatorju dogodka, med drugim tudi dolžnost, da zbiranje organizira tako, da bo poskrbljeno za red, za to pa mora zagotoviti rediteljsko službo. Zakon ne določa, koliko rediteljev mora sestavljati rediteljska služba, organizator pa mora pri tem upoštevati značaj shoda ali prireditve in pričakovano število udeležencev. Zakon izrecno ne zahteva, da bi morali biti reditelji tudi varnostniki, kot jih določa Zakon o zasebnem varovanju, razen na zabavnih prireditvah, ki jih organizirajo gospodarske družbe ali samostojni podjetniki. Lahko pa pristojna upravna enota organizatorju zaradi posebno velike nevarnosti, da bi lahko na prireditvi ali shodu prišlo do kršenja javnega reda, ogrožanja življenja in zdravja ali premoženja udeležencev ali drugih oseb, z izdanim dovoljenjem naloži, da mora rediteljsko službo zagotoviti z zadovoljivim številom varnostnikov. Organizator mora zagotoviti toliko rediteljev (varnostnikov), kot to zahteva predvideni način varovanja in izvajanje potrebnih ukrepov za zagotovitev reda (načrt varovanja). Ne glede na pomanjkanje specifičnih določil v zakonodaji, obstaja nenapisano pravilo, in sicer en varnostnik na sto udeležencev. Slovenske varnostne službe pa nudijo varnostnike, usposobljene na različnih ravneh (nekateri so zadolženi samo za nadzor množice, medtem ko višje specializirani poskrbijo za vse potencialne negativne razplete na dogodku). Organizator je prav tako dolžan sodelovati s policijo, upoštevati pa mora tudi morebitne predlagane ukrepe policije za zagotovitev reda na dogodku.

Končno dovoljenje za izvajanje dogodka podeli upravna enota kraja (razen če gre za manj kot 3000 ljudi, potem je za to pooblaščen policijska postaja). Upravna enota kraja prav tako določa časovne omejitve dogodka (od kdaj do kdaj se lahko izvaja).

Za športne dogodke obstaja obsežnejša regulacija s strani zakonodaje, ki prepoveduje točenje alkoholnih pijač eno uro pred dogodkom in med samim potekom dogodka. Vinjenim osebam pa na sam dogodek ni dovoljen vstop. Uporaba katerihkoli pirotehničnih sredstev je na športnih dogodkih prepovedana (Uradni list RS, št. 70/2003).

Na javnih prireditvah je potrebno organizirati tudi nujno medicinsko pomoč, kot določa Pravilnik o nujni medicinski pomoči (Uradni list RS, št. 77/96). Ponavadi se na večjih dogodkih nahaja en rešilec. Vse večji pomen varnosti in odpravljanja tveganj na dogodku se v Sloveniji odraža tudi v delovanju organizacije »DrogArt«, ki ponuja usposobljeno osebje za preventivo negativnih posledic uporabe različnih drog.

Ne glede na rast in velik napredek v profesionalizaciji dogodkov, se Slovenija srečuje s številnimi problemi, še posebej na komunikacijskem področju. Pomanjkanje finančnih sredstev, usposobljenega kadra, primerne informacijskega sistema in inovativnosti oziroma kreativnosti povzroča težave z ustreznim pozicioniranjem dogodka, s katerim se bo treba še precej ukvarjati.

9 ZAKLJUČEK

Dogodki danes predstavljajo poleg političnih in socialno-psiholoških funkcij vse večji gospodarski dejavnik. Na trgu nastopajo samostojno kot drugi proizvodi (izdelki in storitve) in se razvijajo v vse močnejši sektor z velikim potencialom razvoja. Njihov širok vpliv na ožjo in širšo okolico se izraža v prenosu informacij, povezovanju, širjenju družbenih konstruktov in omogočanju ugodnih gospodarskih učinkov.

V zadnjem času je sektor dogodkov deležen velike pozornosti, saj poleg dobičkonosnosti dosega komunikacijske in poslovne cilje ter sodelovanje različnih področjih gospodarstva. S svojo naravo in delovanjem pospešujejo turizem, zaposlenost določene regije in procese izobraževanja ter nenazadnje tržijo kraje, mesta in celo države. Poleg tega pa lahko zaradi svojih značilnosti povzročajo tudi negativne učinke na svojo okolico. Iz teh razlogov so prizadevanja na področju učinkovitega načrtovanja, upravljanja in izvajanja dogodkov nujna in neizbežna.

Dogodki so v svoji pojavnosti obliki storitve ter zaradi tega zahtevajo uporabo miselnosti storitvenega marketinga. Zaradi neotipljivosti, spremenljivosti, neločljivosti in minljivosti potrošnikom otežujejo oblikovanje pričakovane vrednosti dogodka in tako proces odločanja. Iz teh razlogov je treba posvetiti veliko pozornosti približevanju dogodkov potrošnikom skozi otipljive dejavnike, ki hkrati predstavljajo priložnost za diferenciacijo in uspešno pozicioniranje. Ponudniki, organizatorji in upravljalci dogodkov morajo tako več naporov vlagati v storilnost dogodka, človeški faktor in omogočanje večje kakovosti izkušnje, katero ponuja. Kakovost pa se nanaša na celoten dogodek, ki na trgu nastopa kot produkt, zato ga je treba skrbno in strateško načrtovati, izvajati in nadzorovati z namenom doseganja optimalnega menjalnega odnosa s svojimi deležniki.

Dogodki se ne glede na svojo pojavnost kot storitev od njih razlikujejo po vsebovanju določenih tveganj, ki jih drugje ne moremo zaslediti. Ta se nanašajo predvsem na večji pritisk časa in zahtevnosti koordinacije funkcij izvajanja dogodka, prisotnost množice oziroma večje skupine ljudi in dejavnikov, ki ogrožajo varnost vseh udeležencev dogodka. Skratka, dogodki zahtevajo identifikacijo, načrtovanje in

nadzorovanje vseh potencialnih tveganj, vezanih na dogodke, da se omogoči zadovoljstvo potrošnikov in drugih deležnikov ter da se sploh doseže zastavljeni cilj dogodka. Izključevanje ocene in upravljanja tveganj na dogodkih lahko povzroča nepovratne razplete, ki dolgoročno zaznamujejo delovanje organizacije oziroma podjetja in njegovo nastopanje na določenem trgu.

Lahko povzamemo, da so dogodki kot menjalna vrednost izkušnje, ki zahtevajo upravljanje sebi specifičnih tveganj v vseh fazah procesa (pred, med in po dogodku). Sodobna miselnost marketinga, ki poudarja integracijo in zavedanje o komunikaciji, ki obstaja na vseh ravneh delovanja, tako namernega kot nenamernega, poudarja tesno povezanost med upravljanjem s tveganji dogodka, operacionalizacijo in vidnimi elementi trženja in tržnega komuniciranja. Vsi elementi dogodkov morajo s sinergičnimi učinki komunicirati v en glas z namenom doseganja pozitivnih učinkov.

10 UPORABLJENI VIRI IN LITERATURA

- Bowdin, Glenn, McDonnell, Ian, Allen, Johnny in William O'Toole (2003). *Events Management*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann publications
- Bateson, John E. G. (1992). *Managing services marketing*. Orlando, Florida: Harcourt Brace College Publishers
- Bruce, Ian (1998). *Successful Charity Marketing*. Hertfordshire: ICSA Publishing Limited
- Burnet, John in Moriarty, Sandra (1998). *Introduction to Marketing Communications – An integrated approach*. New Jersey: Prentice – Hall, Inc.
- Devetak, Gabrijel (2000). *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna Organizacija v sestavi Fakultete za organizacijske vede
- Ford, James in Ford, Bianca (1993). *Television Sponsorship*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.
- Gabbott, Mark in Hogg, Gillian (1997). *Contemporary services marketing management*. Orlando, Florida: The Dryden Press (Harcourt Brace & Company limited)
- Goldblatt, Joe (2002). *Special events – Twenty first century global event management*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Gruban, Brane, Verčič, Dejan in Zavrl, Franci (1998). *Preskok v odnose z javnostmi*. Ljubljana: Pristop
- Grunig, James E. in Hunt, Todd (1984). *Managing Public Relations*. Belmont Ca: Wadsworth/Thomson Learning
- Health & Safety Executive (1999). *The event safety guide*. Norwich: Her Majesty's Stationery Office
- Hoyle, Leonard H. (2002). *Event marketing*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Jančič, Zlatko (1999). *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
- Kline, Mihael (2003). *Integrirano tržno komuniciranje (študijsko gradivo)*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
- Kotler, Philip (1996). *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga
- Middleton, Victor T. C. (1996). *Marketing in Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.

- Mudie, Peter in Cottam, Angela (1993). *The management and marketing of services*.
Oxford: Contemporary business series
- Splichal, Slavko (1997). *Javno mnenje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede
(Knjižna zbirka Javnost)
- Slovar slovenskega knjižnega jezika
- Schlossberg, Howard (1996). *Sports marketing*. Oxford: Blackwell Publishers, Inc.
- Tarlow, Peter E. (2002). *Event risk management and safety*. New York: John Wiley &
Sons Inc.
- Ule, Mirjana (2000). *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in
publicistično središče
- Verčič, Dejan, Zavrl, Franci in Rijavec, Petja (2002). *Odnosi z mediji*. Ljubljana: GV
Založba d.o.o.

Članki:

- Brečko, Danijela (2002). »Priprava finančne konstrukcije dogodkov«. GV
izobraževanje: Organizacija in vodenje dogodkov
- Mulej, Nastja (2002). »Event management od A do Ž.« GV izobraževanje:
Organizacija in vodenje dogodkov

<http://www-personal.usyd.edu.au> (20. 11.2004)

<http://www.eventplanner.com> (20. 11. 2004)

<http://www.ises.com> (20. 11. 2004)

<http://www.successmtgs.com> (20. 11. 2004)

<http://www.bizbash.com> (26. 11. 2004)

<http://www.gov.si> (26. 11. 2004)

<http://www.drogart.org/> (26. 11. 2004)

<http://www.bambooweb.com/> (20. 11. 2004)

<http://www.uradni-list.si/> (12. 11. 2004 in 9. 2. 2005)