

فصل ۱

رویداد چیست؟

مقدمه

امروزه رویدادها برای احیای فرهنگها مهم و حیاتی اند. افزایش اوقات فراغت باعث افزایش رویدادهای عمومی، جشنها و سرگرمیها شده است. در حال حاضر دولتها از رویدادها به عنوان بخشی از استراتژی در توسعه اقتصادی، سازماندهی به ملت و بازاریابی مقصد استفاده می کنند. اقتصاد دانان رویدادها را همچون عناصر کلیدی در استراتژی بازاریابی و ترویج تصوراتشان پذیرفته اند. علاقه و هیجان افراد و گروهها در جامعه باعث افزایش نظم عجیب رویدادها در هر موضوع می شود. رویدادها از صفحات روزنامه و صفحه ی تلویزیون ما بیرون کشیده می شوند، بیشتر زمان ما را اشغال می کنند و زندگیمان را غنی می سازند.

پیشینه ی رویداد

از آغاز روزگاران کهن، انسانها روشهایی را برای توجه به اتفاقات مهم زندگیشان پیدا کرده اند. تغییر فصول، تغییر وضعیت ماه، تولد، مرگ و احیای معجزه آسای در هر بهار از آن جمله اند. مردم، هم به صورت خصوصی و هم عمومی، احساس می کنند که باید به اتفاقات مهم زندگی شان توجه کنند و لحظات مهم و اساسی را جشن بگیرند.

کشورهای مختلف با فرهنگهای متفاوت، سنتهایی همراه با آیین مذهبی و تشریفات دارند که در طی هزاران سال حفظ شده و گسترش یافته اند. یا آن که این سنتها همراه با تغییرات جامعه از قبیل صنعتی شدن، افزایش جمعیت و چندفرهنگی

شدن جامعه تغییر یافته‌اند، اما تا به امروز حفظ شده‌اند و مورد تجلیل قرار می‌گیرند. پالمر و لیود (۱۹۷۲) متذکر می‌شوند که با پیشرفت مهاجرت‌ها، در دهه‌های اخیر، مهاجران در هر منطقه از جهان، رسوم و سنت‌هایشان را به همراه می‌برند.

این سنت‌ها در تلاقی فرهنگی با سنت‌های موجود در جوامع، شکل تازه‌ای به خود گرفته‌اند. به هر حال، بسیاری از رویدادهاییکه امروزه مردم می‌شناسند، برای صدها سال، به اشکال دیگری رخ می‌داده‌اند.

پالمر و لیود (۱۹۷۲) تأیید کرده‌اند که افزایش سرعت پیشرفت جوامع، منجر به پیدایش جشن‌های مردمی و گروهی می‌شود که برای صدها سال وجود داشته‌اند. آن‌ها ذکر می‌کنند که دولت‌ها از انقراض و نابودی کامل این جشن‌ها، که ریشه‌ی عمیقی در فرهنگ جوامع دارند، جلوگیری کرده‌اند. اگرچه بسیاری از این جشن‌ها به صورت خودبه‌خودی، مانند قبل رخ می‌دهند، اما برخی از آن‌ها با نوآوری‌های جدید که انرژی جدیدی را به سنت‌های قدیم می‌افزایند، تغییر یافته‌اند. نمایش لرد مایر مثالی از این حیث است که آغاز آن به سال ۱۲۱۵م بازمی‌گردد: در آن زمان پادشاه «جان» اجازه می‌دهد که شهروندان لندن خودشان شهردار خود را انتخاب کنند. یکی از شروط این فرمان و امتیاز این بود که شهردار انتخاب شده باید برای تصویب و تأیید به پادشاه «جان» معرفی شود و سوگند وفاداری بخورد. این موضوع اساس و پایه‌ای برای نمایش اصلی بود؛ شهردار باید به وست مینستر برود تا به پادشاه نشان داده شود. نمایش لرد مایر یا جناب شهردار، اکنون یکی از بزرگ‌ترین نمایش‌ها در نوع خود در جهان است که بیش از ۵۵۰۰ شرکت‌کننده، ۲۰۰۰ پرسنل ارتشی، ۱۸۰ وسیله‌ی نقلیه، ۶۶ شناور، ۲۱ گروه راهپیمایی‌کننده و ۲۱ کالسکه را در برمی‌گیرد. این مجموعه وارد یک حرکت دسته‌جمعی می‌شوند که باید تقریباً مسیر ۲٫۸ مایلی را طی کنند (نمایش لرد مایر، ۲۰۰۵).

با پیدایش صنعت فراغت، جشن‌ها به صورت یک موضوع مهم احیا شدند و همچون عنصری اساسی جهت سرگرمی‌های گروهی برای همیشه باقی ماندند.

رویدادها بسیاری از وقایع مهم و پایدار را رقم می‌زنند. به محض این‌که توجه رسانه و گروه‌های بزرگ جذب شد، این حوادث به خلق هویت ملی کمک می‌کنند و برای درخواست گردشگری کشور مهم‌اند؛ مانند رویدادهای بزرگ ورزشی که محبوبیت و شهرت بین‌المللی دارند و بسیاری از رویدادهای بین‌المللی را در سطح جهان به صورت سالیانه، زمان‌بندی کرده و تعداد زیادی بازدیدکننده جذب می‌کنند و منافع هنگفتی برای اقتصادهای محلی به ارمغان می‌آورند (گردشگری انگلیسی، ۱۹۹۹).

همچنین رویدادها به زنده نگه‌داشتن تاریخ کمک می‌کنند؛ مثلاً در طی صدها سال، رژیم سلطنتی بریتانیا با برگزاری سالگرد رویدادهای تاریخی مهم، نقشی اساسی در جشن‌های عمومی و آیین‌ها، تصورات و فرهنگ بریتانیا ایفا کرده است.

رویدادها روحیه‌ی میهن‌دوستی را به شدت تشویق می‌کنند و نه فقط برای درگیر کردن کل مردم در جشن گرفتن به کار می‌روند، بلکه در تعیین موقعیت کشورها به عنوان یکی از مقاصد گردشگری بین‌المللی مهم و جذب سالانه‌ی میلیون‌ها گردشگر هم کارایی دارند.

سال‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰، با پیدایش فرهنگ فستیوال همراه بوده‌است که امروزه در هر مکانی وجود دارد. این فستیوال‌ها به شهرهای بزرگ و کوچک حس و مفهوم هویت و تمایز داده و کانونی برای گروه‌های اجتماعی و افزایش سرمایه‌ی نیکوکاری

شده‌اند. این علاقه و احترام جوامع به فستیوال‌ها باعث شده تا آن‌ها مدتی طولانی ادامه یابند. به طوری که بسیاری از این فستیوال‌ها تا یک قرن بعد هم ادامه دارند.

بسیاری از آن‌ها «فستیوال‌های ورزشی» هستند که بسته‌ای از رویدادهایی را منعکس می‌کنند که در کنار رویداد اصلی رخ داده‌اند و همچنین رابطه‌ی بین رویدادهای ورزشی، فراغت، فستیوال‌ها و رویدادهای عمومی را افزایش می‌دهند. این رویدادها روحیه‌ی شادی و جشن و تعامل اجتماعی را تشویق می‌کنند و تصویر رویداد و جامعه‌ی میزبان را ارتقا می‌بخشند.

رویدادها چه چیزهایی هستند؟

قبل از بیان جزئیات بیشتر رویدادها در فصول بعدی، توضیح و تصریح عبارات به کاررفته مهم است. بسیاری از نویسندگان در مورد تعریف رویدادها و عبارات مختلف به کاررفته برای توضیح رویدادها بحث کرده‌اند. در مورد استاندارد کردن عبارات یاطبقات به کاررفته توافق کمی وجود دارد. وقتی به تعاریف و مجموعه اصطلاحات می‌نگریم، نقطه‌ی شروع مفید، فرهنگ لغت چمبرز است (۱۹۹۸، ص ۵۶۰) که رویداد را به صورت زیر تعریف می‌کند:

«هر چیزی که روی می‌دهد؛ نتیجه می‌دهد؛ هر واقعه یا اتفاق به ویژه یک اتفاق

جالب؛ یک واقعه‌ی احتمالی و اتفاقی؛ یک فعالیت سازماندهی شده در یک

حوزه‌ی خاص، مثلاً برای تبلیغ و ترویج فروش یا افزایش سرمایه.»

از این تعریف می‌توان نتیجه گرفت که عبارت رویداد می‌تواند در روش‌های مختلف با سایر متون و فرهنگ‌های لغت دیده شود که تعاریف مشابهی را ارائه می‌دهند. واژه‌نامه‌ی APEX (۲۰۰۳، CIC) رویداد را چنین تعریف می‌کند:

«یک موقعیت سازماندهی شده از قبیل جلسه، گردهمایی، نمایشگاه، رویداد ویژه، شام مجلل و غیره.»

گتزر (۲۰۰۵، ص ۱۶) بیان می‌کند که کارکرد اصلی تمام رویدادها این است که آن‌ها موقتی اند و

«هریک از چنین رویدادهایی، منحصر به فرد هستند و از ترکیب مدیریت، برنامه، صحنه‌پردازی و مردم به وجود می‌آیند.»

رویدادهای ویژه

عبارت «رویدادهای ویژه» برای توصیف مراسم مذهبی خاص، معرفی‌ها، اجراها یا جشن‌هایی بیان شده که عمداً برای برجسته کردن موقعیت‌های ویژه ویا برای دست یافتن به اهداف فرهنگی، اجتماعی یا تجاری خاص طراحی و خلق می‌شوند. رویدادهای ویژه می‌توانند روزهای ملی و جشن‌های ملی، موقعیت‌های مهم شهری، اجراهای فرهنگی منحصر به فرد، برنامه‌های ورزشی مهم، فعالیت‌های تجاری، تبلیغات و ترویج‌های تجاری و راه‌اندازی محصولات را در برگیرند. اکنون صنعت رویداد بسیار گسترده است و ارائه تعریفی از آن که تمام رویدادهای متنوع و اختلافات جزئی آن‌ها را در برگیرد، غیرممکن است. به عنوان پیشگام و پیشروی اولیه در ادبیات رویدادها، گلد بلت (۲۰۰۵، ص ۶) بر جنبه‌ی انسانی حوادث تأکید می‌کند. او رویدادهای ویژه را چنین تعریف کرده است:

«یک لحظه‌ی منحصر به فرد در زمان که با تشریفات و مراسم مذهبی برای برآوردن نیازهای خاص جشن گرفته می‌شود.»

در مورد تفکیک انواع رویدادها، گتز (۲۰۰۰، ص ۱۶) بر این باور است که رویدادهای ویژه را از طریق محتوایشان، بهتر می‌توان تعریف کرد. او دو تعریف ارائه می‌دهد، یکی از دیدگاه سازمان‌دهنده‌ی رویداد و دیگری از دیدگاه مشتری یا مهمان:

- ❖ رویداد ویژه، یک بار یا به صورت کم، خارج از برنامه‌های عادی یا فعالیت‌های حمایت‌کننده و یا سازمان‌دهنده روی می‌دهد.
- ❖ رویداد ویژه، برای مشتری یا مهمان، یک فرصت برای تجربه‌ی اجتماعی یا فرهنگی و فرصتی برای فراغت خارج از رده‌ی عادی انتخاب‌ها یا تجربه‌ی روزمره است. در بین خصوصیات که او آن‌ها را باور دارد، خلق حس «ویژه بودن»، روحیه‌ی شاد، منحصر به فرد بودن، سنتی بودن، داشتن کیفیت، اعتبار، مهمان‌نوازی و نمادگرایی را در برمی‌گیرد.

از بحث فوق مشخص است که یک رویداد، چه ویژه باشد چه نباشد، تا حدی به دیدگاه فرد تجربه‌کننده‌ی رویداد یا در حقیقت به نویسنده، محقق یا دانشجوی این حوزه مربوط است. به‌هرحال، بدیهی است که از عبارت رویداد ویژه به‌نحوی استفاده می‌شود که بسیاری از طبقات دیگر را در خود جای می‌دهد.

جاگو و شاو (۱۹۹۸، ص ۲۸ و ۲۹) دیدگاه دیگری را در مورد مفهوم گردشگری مرتبط با رویداد بیان می‌کنند. تحقیق آن‌ها چهارچوبی را برای رویدادهای ویژه توصیف می‌کند. آن‌ها شش خصوصیت اصلی رویدادهای ویژه را بیان کردند: رویدادهای ویژه باید گردشگران را جذب کنند یا توسعه‌ی گردشگری را به دنبال داشته باشند، در دوره‌ی محدودی روی دهند، واقعه‌ای نادر یا یک‌باره باشند، آگاهی را بالا ببرند، تصور یا برش و نمای مقطعی یک منطقه را افزایش دهند، تجربه‌ای ویژه را نمایش دهند و غیرمعمولی باشند. در تعریف مختصر آن‌ها در مورد رویداد ویژه، آن‌ها باهم تعدادی از حوزه‌های فوق را ترسیم کردند: رویداد نادر یا یک‌باره در یک دوره‌ی محدود برای مشتری یک سرگرمی و فراغت و فرصت اجتماعی خارج از تجارب روزمره را فراهم می‌سازد. چنین رویدادهایی که گردشگران را جذب می‌کنند یا پتانسیل جذب گردشگران را دارند و اغلب برای افزایش آگاهی از یک منطقه، برگزار و برپا می‌شوند.

شون و پری (۲۰۰۴، ص ۴) رویدادهای ویژه را این‌گونه تعریف می‌کنند:

«پدیده‌هایی که خارج از زندگی روزمره روی می‌دهند و دارای مقاصد تفریحی، فرهنگی، شخصی، سازمانی هستند که هدف از آن‌ها آموزش، جشن گرفتن، ایجاد سرگرمی و کسب تجارب گروهی است.»

انواع رویدادها براساس محتوا

❖ **رویدادهای تفریحی و فراغتی:** رویدادهایی با موضوع فراغت و سرگرمی همچون فستیوال‌ها و کارناوال‌ها که عموم مردم در آن شرکت دارند و تقویت پیوندهای اجتماعی، افزایش روحیه، خلاقیت و جنبه‌ی فراغتی و سرگرمی در آن مدنظر است.

❖ **رویدادهای ورزشی:** آزمون توانایی‌ها از طریق رقابت یکی از قدیمی‌ترین فعالیت‌های انسانی است. رویدادهای ورزشی، بخش کامل و در حال رشد صنعت رویداد است که شامل طیف کاملی از رویدادها برای یک ورزش خاص می‌شود؛ مثلاً جام جهانی فوتبال (فیفا) و رویدادهای چند ورزشی همچون المپیک. توانایی آن‌ها در جذب گردشگران و ایجاد پوشش رسانه‌ای و تأثیرات اقتصادی باعث شده تا در رأس استراتژی‌های دولتی قرار گیرند. رویدادهای

ورزشی نه تنها منافعی را برای دولت‌های میزبان به دنبال دارد، بلکه از بازیکنان و مربیا گرفته تا صاحب‌منصبان از آن سود می‌برند و سرگرمی و لذت را برای تماشاچیان به همراه دارد.

❖ **رویدادهای فرهنگی:** رویدادهای فرهنگی نیز مدعیان پر قدرتی در این عرصه‌اند.

✓ **رویدادهای آیینی:** رویدادهایی که با اعمال و مراسم مذهبی همراه‌اند و یا در مکان‌های مقدس انجام می‌شوند.

✓ **رویدادهای تاریخی:** فستیوال‌ها و جشن‌هایی که در زمینه‌ی تاریخ ملت و حفظ و احیای تاریخ برگزار می‌شوند.

✓ **رویدادهای هنری:** رویدادهایی که بر شکل ویژه‌ای از هنر تمرکز دارند و فرصت‌های منحصربه‌فردی را به‌وجود می‌آورند تا حضار انواع خاصی از هنر را ببینند؛ از جمله: موسیقی، فیلم، تئاتر و غیره.

✓ **رویدادهای مربوط به فرهنگ عامه (فولکلوریک):** رویدادهایی که برای آشنایی با آداب و رسوم و فرهنگ جوامع و احیای آن‌ها برگزار می‌شود.

❖ **رویدادهای سازمانی:** رویدادهای سازمانی دارای انواع مختلفی است:

✓ **رویدادهای تجاری:** شامل گردهمایی‌ها، سفرهای تشویقی، تشکیل جلسات و نمایشگاه‌هاست که بازوی صنعت رویدادها هستند و درآمدهای هنگفتی را برای شهرهای میزبان یا مراکز منطقه‌ای کسب می‌کنند.

✓ **جلسات:** این است که افراد با هدف مبادله‌ی اطلاعات گرد هم می‌آیند.

✓ **سفرهای تشویقی:** سفرهایی هستند که به عنوان پاداش یا تشویق فرد برای انجام کاری موفقیت‌آمیز انجام می‌گیرند. نمونه‌ای از این نوع سفرها مرخصی یا هزینه‌ی سفر است که شرکت‌ها برای افزایش انگیزه‌ی کارمندانشان برایشان تدارک می‌بینند.

✓ **گردهمایی:** رویدادهایی هستند که در آن نشست یا گردهمایی و نمایشگاه (با هم) صورت می‌گیرد.

✓ **نمایشگاه‌ها:** رویدادهای بزرگی هستند که طی آن فروشندگان در یک مکان گرد هم می‌آیند و محصولات و خدمات خود را در معرض دید خریداران و مشتریان قرار می‌دهند.

✓ **رویدادهای سیاسی:** رویدادهایی که با برگزاری جلسات و اتفاقات سیاسی و یا دعوت از مقامات سیاسی صورت می‌گیرند. این رویدادها آثار مستقیم در وجهه‌ی جهانی کشور میزبان خواهند داشت. معمولاً این رویدادها با تشریفات خاص و حفاظت امنیتی همراه‌اند.

✓ **رویدادهای خیریه:** رویدادی است که کمک مالی و غیرمالی به اجتماع را در برنامه‌هایش دارد و اغلب امور به‌صورت داوطلبانه انجام می‌شود. این امور در ارتقای فرهنگ یاریگری و پیوند های اجتماعی و عرق ملی حائز اهمیت است.

✓ **رویدادهای فروش:** رویدادهایی که در زمان خاصی از سال شکل گرفته‌اند و با حراجی‌ها و فروش‌های فوق‌العاده‌ی اجناس ارتباط دارند. معمولاً این رویدادها در کشورهای مختلف دارای تقویم سالیانه هستند و از قبل تعیین زمان شده‌اند.

❖ **رویدادهای شخصی:** رویدادهایی که با شخصیت‌های تأثیرگذار در جامعه مرتبط است؛ مانند روز تولد شخصیت‌های معروف، سالگرد ازدواج شخصیت‌ها و یادبودهای ملی که در سالنامه‌ها مشخص شده‌اند و با مراسم و آیین تشریفاتی همراه است.

انواع رویداد بر اساس وسعت

رویدادها، اغلب مطابق با وسعت، اندازه و مقیاسشان مشخص می‌شوند. طبقات رایج و متداول، رویدادهای محلی، رویدادهای بزرگ، رویدادهای بزرگ یا نشانه دار و رویدادهای ملیونی هستند؛ اگرچه تعاریف دقیق نیستند و اختلافات و تفاوت‌ها، مبهم به نظر می‌رسند. با دنبال کردن یک بازنگری وسیع در مورد دسته‌بندی‌ها، نوع‌شناسی‌ها و مجموعه اصطلاحات برای استفاده در ادبیات و تحقیق منتشر شده، جاگو و شاو (۱۹۹۸) رویدادهای ملیونی و رویدادهای بزرگ و نشانه‌گذاری شده را به صورت طبقات فرعی رویدادهای بزرگ پیشنهاد کردند، درحالی که سایر نویسندگان این دسته‌ها را از نظر مقیاس مطابق با اندازه و میزان تأثیرگذاری، به صورت مجزا ارائه می‌دهند.

رویدادهای محلی

اغلب اجتماعات و جوامع، میزبان فستیوال‌ها و رویدادهایی هستند که اصولاً مدنظر حضار محلی‌اند و در درجه‌ی نخست برای بعد اجتماعی، سرگرمی و تفریح به مرحله‌ی نمایش در می‌آیند. این رویدادها، اغلب منافع در پی دارند که ایجاد غرور در جامعه، تقویت حس تعلق و ایجاد مفهوم مکان از آن جمله است. همچنین آن‌ها می‌توانند به افراد کمک کنند تا عقاید و نظرات جدید و تجاریشان را به معرض نمایش بگذارند، آن‌ها را به شرکت در ورزش‌ها و فعالیت‌های هنری تشویق کنند و قدرت تحمل و تنوع آن‌ها را بالا ببرند. به همین دلیل، دولت‌های محلی اغلب از چنین رویدادهایی به عنوان بخشی از استراتژی پیشرفت فرهنگی و اجتماعی حمایت می‌کنند. جانیسکی (۱۹۹۶، ص ۴۰۴) رویدادهای محلی را به صورت زیر تعریف می‌کند:

«رویدادهای تفریحی‌ای که «متعلق» به یک اجتماع هستند؛ زیرا آن‌ها خدمات داوطلبانه از جامعه‌ی میزبان دریافت می‌کنند، مکان‌های عمومی از قبیل خیابان‌ها، پارک‌ها و مدارس را به کار می‌گیرند و در مسیر دولت محلی یا سازمان‌های مردم‌نهاد به وجود می‌آیند.»

همچنین جانسیکی تفسیر و تشریح می‌کند که فستیوال‌های محلی می‌توانند رویدادهای بزرگ و نشانه‌داری باشند و تعداد زیادی از بازدید کنندگان را در یک جامعه جذب کنند. جانسیکی تخمین می‌زند که جشن‌های عمومی در ایالات متحده‌ی آمریکا، از سال ۱۹۳۰، هر ساله به نسبت ۵ درصد افزایش یافته‌اند و مدرک روایت شده بیان می‌کند که منطقی است که همین رشد مشابه را در بریتانیا فرض می‌کنیم.

رویدادهای بزرگ

رویدادهای بزرگ رویدادهایی هستند که به واسطه‌ی مقیاس و تمایل و گرایش رسانه‌ای‌شان قادرند تعداد چشمگیری از بازدیدکنندگان، پوشش رسانه‌ای و منافع اقتصادی را جذب کنند؛ مانند مسابقه‌ی قهرمانی آزاد گلف که هر ساله در دوره‌های مختلف، به اجرا در می‌آید و تبلیغ و ترویج قوی مقصد را در سراسر جهان برای منطقه‌ی میزبان ایجاد می‌کند. بسیاری از مسابقات قهرمانی ورزشی بین‌المللی برتر، با این دسته از رویدادها جور در می‌آیند که به شدت پیگیری می‌شوند و سازمان‌های ملی ورزشی و دولت‌ها در جهان رقابتی رویدادهای بزرگ بین‌المللی آن‌ها را به مناقصه می‌گذارند.

رویدادهای بزرگ و نشانه‌دار

عبارت «رویدادهای بزرگ و نشانه‌دار» به آن دسته از رویدادهایی گفته می‌شود که با روحیه یا عادات و رسوم شهرهای کوچک و بزرگ یا یک منطقه شناسایی شده‌اند که با نام آن مکان مترادف و هم‌معناست و بازدیدکنندگان شناخت و آگاهی گسترده‌ای را از مکان و مردم آن به دست می‌آورند. پژوهشگر گردشگری، ریتچی (۱۹۸۴، ص ۲)، آن‌ها را این‌گونه تعریف می‌کند:

«رویدادهای بزرگ که یک‌بار رخ داده‌اند یا رویدادهای تکراری دوره‌ی محدود که در درجه‌ی نخست برای بالا بردن سطح آگاهی، درخواست و سودمندی یک مقصد گردشگری در کوتاه مدت یا بلند مدت گسترش یافته‌اند. چنین رویدادهایی برای موفقیتشان بر منحصربه‌فرد بودن، اهمیت برگزاری و جلب توجه مشتریانانشان متکی اند.»

یکی از مثال‌های کلاسیک در مورد رویدادهای بزرگ و نشانه‌دار کارناوال در ریو است که در کل جهان به عنوان تجلی قدرت حیاتی جامعه‌ی لاتین آن شهر شناخته شده‌است. تور دو فرانس، اکتبرفست در مونیخ، آلمان و فستیوال بین‌المللی ادینبورگ در اسکاتلند نمونه‌های دیگری از این رویدادها هستند. این رویدادها با ماهیت این مکان‌ها و شهروندان شناخته می‌شوند و منافع مهمی به همراه دارند؛ مانند حس قوی غرور محلی و شناخت بین‌المللی. گتز (۲۰۰۵، ص ۱۶-۱۷) آن‌ها را برحسب توانایی‌هایشان برای ایجاد امتیاز رقابتی برای جوامع میزبانانشان توصیف می‌کند:

«عبارت «نشانه‌دار یا مهم» رویدادی را توصیف می‌کند که چنین اهمیتی را بر حسب سنت، جذابیت، کیفیت یا عمومیت داراست که این رویداد جامعه‌ی میزبان یا مقصد را با یک مزیت رقابتی بهبود می‌بخشد. در طی زمان، رویداد و مقصد می‌توانند به صورت لاینحل به هم متصل شوند؛ مانند رویدادهای ماردی گراس و نیواورلئان.»

مثال‌های مربوط به بریتانیا شامل کارناوال ناتینگ هیل، گراند نشنال در این تری (Aintree)، فینال جام FA و مسابقات قهرمانی در ویمبلدون می‌شوند. تمام این موارد، درجه‌ای از شناخت بین‌المللی را دارا هستند.

رویدادهای میلیونی

رویدادهای میلیونی، آن رویدادهایی هستند که بسیار وسیع‌اند و تمام اقتصادها را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند و در رسانه‌های جهانی منعکس می‌کنند. این رویدادها به طور کلی، با دنبال کردن مزایده و پیشنهاد رقابتی توسعه می‌یابند. آن‌ها مسابقات المپیک، مسابقات پارالمپیک، جام جهانی FIFA، مسابقات قهرمانی جهانی IAAF و نمایشگاه‌های جهانی را در برمی‌گیرند اما بسیاری از رویدادها هستند که قرار دادنشان در این دسته و طبقه دشوار است. گتز (۲۰۰۵، ص ۱۸) آن‌ها را این‌گونه تعریف می‌کند:

«رویدادهای میلیونی، برحسب اندازه یا اهمیتشان، آن‌هایی هستند که به‌طور خارق‌العاده‌ای، سطوح بالایی از گردشگری، پوشش رسانه‌ای، اعتبار یا اثر اقتصادی را برای جامعه‌ی میزبان، محل دادرسی یا سازمان به همراه می‌آورند.»

هال (۱۹۹۷، ص ۵) محقق دیگری در عرصه‌ی رویدادها و گردشگری، این تعریف را ارائه می‌دهد:

«رویدادهای میلیونی، از قبیل نمایشگاه‌های جهانی نمایش‌های جهانی، فینال‌های جام جهانی فوتبال یا مسابقات المپیک رویدادهایی هستند که ظاهراً هدف بازار بین‌المللی گردشگری‌اند و می‌توانند به‌طور مناسبی به‌صورت «میلیون امگا» برحسب اندازه‌شان از نظر توجه، سطح درگیری مالی عمومی، اثرات سیاسی، حد پوشش تلویزیونی، ایجاد تسهیلات و تأثیرگذاری در تاروپود اقتصادی و اجتماعی جامعه‌ی میزبان توصیف شوند.»

سرانجام، جاگو و شاو (۱۹۹۸، ص ۲۹) رویدادهای میلیونی را به‌سادگی به‌صورت «یک رویداد اصلی که فقط یک‌بار رخ می‌دهد و عموماً در مقیاس بین‌المللی اتفاق می‌افتد.» تعریف می‌کنند.

خلاصه فصل

رویدادها در سراسر زندگی انسان‌ها در همه‌ی زمان‌ها و همه‌ی فرهنگ‌ها وجود داشته‌اند و نقش قدرتمندی در نظام اجتماعی هر جامعه دارند. با افزایش جمعیت، زندگی شهرنشینی و صنعتی شدن جوامع، رویدادها همچون فرصتی برای احیای مجدد سنت‌ها تلقی شدند. بعضی از رویدادها به همان شیوه‌ی سنتی برگزار می‌شوند و بعضی دیگر با تغییر و نوآوری همراه بوده‌اند. ویژگی اصلی رویدادها در منحصربه‌فرد بودن و موقتی بودن آن‌هاست. عبارت «رویدادهای ویژه» پدیده‌هایی را شامل می‌شود که خارج از زندگی روزمره روی می‌دهند و دارای اهداف تفریحی، فرهنگی، شخصی و سازمانی هستند. در روش دیگر رویدادها، مطابق با وسعت و مقیاسشان مشخص می‌شوند. طبقات رایج و متداول در این طبقه‌بندی، رویدادهای محلی، رویدادهای بزرگ، رویدادهای بزرگ نشانه‌دار و رویدادهای ملیونی هستند که در این فصل شرح داده شدند.

سوالات

۱. چرا رویدادها خلق می‌شوند و چه اهدافی را دنبال می‌کنند؟
۲. آیا رویدادها می‌توانند نقشی در ایجاد یا تغییر ارزش‌های جامعه داشته‌باشند؟
۳. رویدادی را در شهر یا منطقه‌ی خود شناسایی کنید که قابلیت تبدیل شدن به رویداد بزرگ و نشان‌دار را داشته باشد.
۴. به چه دلیل رویدادها در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته‌اند؟

فصل ۲

تأثیرات رویدادها

مقدمه

رویدادها در فضای تهی و خلأ اتفاق نمی‌افتند؛ رویدادها در حقیقت تمام جنبه‌های زندگی ما را از جمله اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، محیطی یا سیاسی تحت تأثیر قرار می‌دهند. مزیت‌های حاصل از رویدادها سبب فراگیر شدن، محبوبیت و حمایت از رویدادها می‌شود. درباره‌ی رویدادها تحقیقات جامعی انجام شده و راهکارهایی در این زمینه به‌منظور بسط نتایج آن‌ها و بهینه‌سازی مزیت‌ها و منافع آن‌ها طراحی و ارائه شده‌است. ظهور و بروز رویدادها با مشارکت دولت‌ها و شرکت‌های تجاری، باعث شده تا تأکید و تمرکز بر تجزیه و تحلیل اقتصادی منافع رویدادها افزایش یابد.

با وجود این، رویدادها می‌توانند پیامدهای ناخواسته‌ای نیز داشته باشند و در نتیجه توجه منفی رسانه‌ها را به خود جلب کنند. هزینه‌ی شکست یک رویداد می‌تواند فاجعه‌انگیز بوده و پیامدهای مثبت آن را به تبلیغ منفی، شرمندگی سیاسی و دادخواهی‌های پر هزینه تبدیل سازد. تشخیص و شناسایی، کنترل و نظارت و مدیریت تأثیرات رویدادها وظیفه‌ی اصلی و حیاتی در سازماندهی رویدادهای تازه و جدید به شمار می‌رود. در این فصل، برخی از بخش‌های مهم و اصلی تحت تأثیر رویدادها به همراه راهکارهای اتخاذ شده توسط مدیران رویدادها به‌منظور تعدیل تأثیرات رویدادها بررسی می‌شود.

تعدیل تأثیرات رویدادها

رویدادها در جوامع میزبان و ذی‌نفعان تأثیرات متعددی (اعم از منفی و مثبت) می‌گذارند. مدیر رویدادها می‌بایست این تأثیرات را شناسایی و پیش‌بینی کرده و سپس آن‌ها را به منظور برقراری تعادل در میان تمامی بخش‌ها مدیریت کند به نحوی که تأثیر کلی رویدادها مثبت شود. برای این منظور لازم است تا تأثیرات قابل پیش‌بینی مثبت گسترش یافته و به حداکثر برسند و با تأثیرات منفی نیز مقابله شود. اغلب اوقات با آگاهی و هوشیاری و نیز مداخله‌ی به موقع می‌توان با تأثیرات منفی مقابله کرد. البته به این منظور لازم است برنامه‌ریزی مناسبی انجام شود.

اغلب بر تأثیرات مالی رویدادها تأکید و تمرکز بسیار زیادی می‌شود و دلیل این مسئله تا حدودی شاید این باشد که کارفرمایان می‌بایست هزینه‌ها و درآمدها را هم تراز سازند. علاوه بر این، دولت ملی و محلی اهداف محیطی، اقتصادی و اجتماعی را در ارتباط با رویدادها دنبال می‌کنند. مدیران رویداد می‌بایست دامنه‌ی کلی تأثیرات رویداد و نیاز به تشخیص، شرح و توضیح و مدیریت آن‌ها را در نظر داشته باشند. همچنین مدیران می‌بایست تشخیص دهند که برای ارزیابی تأثیرات مختلف یک رویداد ابزارهای مختلفی لازم است؛ برای مثال مزیت‌ها و منافع اجتماعی و فرهنگی از موارد ضروری در ارزیابی تأثیرات کلی یک رویداد به شمار می‌روند، اما شرح و توضیح آن‌ها به جای روش و رویکرد آماری، نیازمند روش و رویکرد توضیحی یا تشریحی است. در این فصل برخی از عوامل پیچیده‌ای را، که هنگام ارزیابی تأثیرات رویدادها می‌بایست در نظر گرفته شوند، بررسی می‌کنیم.

تأثیرات فرهنگی و اجتماعی

تمام رویدادها در افراد شرکت‌کننده در آن‌ها تأثیرات مستقیم فرهنگی و اجتماعی دارند و طبق گفته‌ی هال (۱۹۹۷) و گنز (۲۰۰۵) گاهی اوقات در جوامع میزبان خود نیز تأثیر مهمی دارند. تأثیر رویدادها می‌تواند به سادگی یک تجربه‌ی تفریحی و سرگرمی مشترک در یک کنسرت یا مسابقه‌ی ورزشی باشد. از تأثیرات دیگر می‌توان به مباحثات و افزایش غرور اشاره کرد که در واقع از برخی رویدادهای اجتماعی و جشن‌های روزهای ملی و نیز اعتبار بخشی به برخی گروه‌های خاص در یک اجتماع ریشه می‌گیرد. رویدادها منجر به مشارکت و افزایش آگاهی و هوشیاری در فعالیت‌های فرهنگی و ورزشی می‌شوند. برخی از رویدادها باعث می‌شوند تا فضای فرهنگی جامعه گسترش یافته و مردم با ایده‌ها، سنت‌ها، رسوم و نیز افراد بیشتری تعامل داشته باشند؛ برای مثال مراسم برگزار شده در بردفورد، لیدز، منچستر، شرق لندن (نیوهام)، ادینبرگ در هر تابستان باعث شده تا مخاطبان بیشتری با سنت، فرهنگ، مذهب و رسوم اروپایی آشنا شوند.

رویدادها این پتانسیل را دارند تا افکار عمومی را به چالش بکشند؛ برای مثال پیاده‌روی طولانی تا عدالت (مجموعه‌ای از پیاده‌روی‌ها در ادینبرگ و اطراف جهان در سال ۲۰۰۵) باعث شد که توجهات به گرفتاری‌ها و بدهب‌های آفریقا جلب شود و کارزارهایی برای مبارزه با فقر شکل بگیرد. همچنین باعث شد که این موضوع به شدت مورد توجه رهبران ملت‌های G8 و رسانه‌ها قرار گیرد. آغاز هفته‌ی رویدادها با هشت کنسرت زنده در کشورهای فرانسه، ایتالیا، آمریکا، آلمان، ژاپن، کانادا، روسیه و آفریقای جنوبی مشخص شد. مخاطبان تخمینی برای کنسرت‌ها حدود سه میلیارد نفر در سراسر جهان بود. رویدادها همچنین می‌توانند به مذاکرات سیاسی و تغییر تاریخ کمک کنند.

نمونه‌ی این مورد کنفرانس «نقطه‌ی اوج زمین» بود که در ژوهانسبورگ آفریقای جنوبی (سال ۲۰۰۲)، در زمینه‌ی توسعه‌ی پایدار برگزار شد. علاوه بر این رویدادها می‌توانند معالجه و مداوا را نیز در جامعه ترغیب کنند. این مورد نیز در رویدادهای اختصاص داده شده به قربانیان و بازماندگان حمله‌ی تروریستی به نیویورک در سپتامبر ۲۰۰۱، بمب‌گذاری در کلپ شبانه‌ی بالی در اکتبر ۲۰۰۲، سونامی در آسیای جنوبی در تاریخ ۲۶ دسامبر ۲۰۰۴ و بمب‌گذاری ترابری لندن در تاریخ ۷ ژوئیه ۲۰۰۵ نشان داده شده است. از منافع دیگر برگزاری رویدادها اهداف خیریه یا کمک‌رسانی به آن‌هاست.

تحقیقات نشان می‌دهند که جوامع محلی اغلب جنبه‌های «احساس-مطلوب» رویدادها را ارزشمند تلقی کرده و به دلیل شور و هیجاناتی که در نتیجه‌ی این رویدادها به وجود می‌آیند و همین‌طور برآورده شدن انتظارات بلندمدت همچون بهبود امکانات و تسهیلات، تمامی ناسازگاری‌ها و مزاحمت‌های موقتی آنها را تحمل می‌کنند. از منافع دیگر رویدادها این است که مؤسسات خیریه می‌توانند سالیانه به واسطه‌ی حمایت‌های مالی، سرمایه‌ی خود را افزایش دهند.

طی یک تحقیق صورت گرفته از عموم مردم توسط سازمان ورزش بریتانیا (۱۹۹۸، ص ۴) مشخص شد که ۸۷ درصد بر این باورند که میزبانی رویدادهای بزرگ در بریتانیا از اهمیت زیادی برخوردار است. ۸۸ درصد مردم نیز معتقد بودند که موفقیت در صحنه‌های جهانی ورزش باعث ایجاد «احساس مطلوب و رضایتمندی» ملی می‌شود.

با وجود این، چنین رویدادهایی می‌توانند تأثیرات منفی اجتماعی منفی نیز داشته باشند. شورای سامرست شمال شرق و بث طی تحقیقی از ساکنان، دیدگاه و نظرات مربوط به تأثیر محلی رویدادهای صورت گرفته در پارک سلطنتی ویکتوریا را بررسی کردند. پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه سه رویداد شب بازگشایی جشنواره‌ی بث، جشنواره‌ی فرینگ و جشنواره‌ی فان فر را به سبب صدای بلند موسیقی و مزاحمت و اختلال عمومی، نامطلوب‌ترین جشنواره‌ها معرفی کردند.

هرچه رویدادی بزرگ‌تر و گسترده‌تر باشد، پتانسیل بروز خطا و ایجاد تأثیرات منفی نیز بیشتر خواهد بود. طی تحقیقی درباره‌ی تأثیر شبکه‌ی کیو رالی ۱۹۹۹ در لنیدلووز و جنگل ویلز مشخص شد که ۴۸ درصد پاسخ‌دهندگان دیدگاهی منفی به تماشاگران داشتند و دلیل اصلی مطرح شده این بود که تماشاگران با تقلید از رانندگان مسابقات رالی و بی‌احترامی به افراد محلی، با بی‌دقتی راندگی می‌کنند.

رویدادها به هنگام بروز خطا می‌توانند بسیار فاجعه‌بار باشند. تأثیر افراد حضور یافته به صورت ناخوانده (دعوت نشده) در جشنواره‌ی گلستون بری ۲۰۰۰ را در نظر بگیرید؛ فشار موجود بر روی امکانات و تسهیلات، غذا و منابع دیگر موجب لغو شدن جشنواره‌ی گلستون بری در سال ۲۰۰۱ به دلیل نگرانی‌های امنیت جمعیت و موجب پیگرد فرد سازمان‌دهنده شد. همچنین درگذشت غم‌انگیز ۹۶ طرفدار تیم لیورپول در هلیزبورگ در سال ۱۹۸۹، حادثه‌ی بمب‌گذاری در المپیک آتلانتا در سال ۱۹۹۶ به همراه فاجعه‌های دیگر، باعث غافلگیری مردم سراسر جهان شد (برای آگاهی بیشتر درباره‌ی فاجعه‌های مرتبط با جمعیت رجوع کنید به: www.crowddynamics.com). چنین رویدادهایی تأثیرات گسترده‌تری در پی دارند و نه تنها موجب ارائه‌ی مقاله‌های انتقادی می‌شوند، بلکه به شرکت‌کنندگان، ذی‌نفعان و جوامع میزبان نیز صدمه و آسیب وارد می‌کنند.

رویدادهای بزرگ و مهم ممکن است پیامدهای اجتماعی ناخواسته‌ای را در پی داشته باشند که از این میان می‌توان به مواردی چون رفتار بد جمعیت و افزایش جرائم اشاره کرد.

این پیامدهای ناخواسته در صورتی که به درستی مدیریت نشوند، ممکن است به شرمندگی برگزارکنندگان رویداد منجر شوند. مدیران رویداد برای کنترل این پیامدها راهکارهایی در پیش گرفته‌اند؛ برای مثال باشگاه‌های انگلیسی فوتبال طی سال‌های اخیر راهکارهای موفقیت‌آمیزی به کار گرفته‌اند تا رفتار وابسته به مشروبات الکلی و رفتار نادرست جمعیت را مدیریت کنند تا اینکه از آینده و تصور فوتبال و همچنین اعتبار و شهرت خود محافظت کنند. با وجود این، تصور عنوان شده به واسطه‌ی تأمین مشروبات الکلی طرفداران خارجی در طول جام جهانی ۱۹۹۸ در رقابت‌های قهرمانی اروپا و فرانسه در هلند و بلژیک در سال ۲۰۰۰ به تصویری تیره تبدیل شد که برخی معتقدند همین مسئله عامل اصلی از بین رفتن پیشنهاد میزبانی جام جهانی فوتبال ۲۰۰۶ در انگلیس به شمار می‌رود. به خاطر داشته باشید که فوتبال تنها ورزشی نبوده است که تحت‌تأثیر رفتارهای منفی یا نامطلوب قرار داشته است؛ برای مثال در سال ۱۹۹۸، در مجموعه‌های کریکت آزمایشی بین انگلیس و آفریقای جنوبی مشاهده شد که مسئولان زمین کریکت ترافورد از ورود الکل به دست افراد غیرعضو به داخل بازی‌ها جلوگیری کردند و حتی پوشیدن لباس‌های عجیب و غریب، به دلیل «آشوب و سروصدای» به وجود آمده در مسابقه‌ی قبلی در اگباستون، ممنوع اعلام شد.

دیلی (۱۹۹۸) بیان می‌کند که اگر زمین‌های مسابقه سیاست مدیریتی مناسبی در بار مشروب‌فروشی نداشته باشند (بستن زودهنگام یا باز بودن دیرهنگام بارها می‌تواند تأثیرات منفی در رفتار و حالات جمعیت داشته باشد) در این صورت، در دسترس بودن مشروبات الکلی می‌تواند تأثیر چشمگیری در رفتار و حالات نامطلوب جمعیت داشته باشد. موضوع ایجاد آشوب و سروصدا را می‌توان از طرق دیگر مدیریت و کنترل کرد؛ از جمله محدود کردن فروش بلیت‌ها به منظور جلوگیری از تجمع و نشستن گروه زیادی از افراد آشنا در یک محل (مثلاً محدود کردن فروش چهار بلیت به هر شخص) و همچنین ممنوع کردن ورود افرادی که به روش عجیب و نامتعارف وارد می‌شوند یا ممنوعیت ورود کسانی که با آواز خواندن یا شرکت در رقص‌ها باعث مزاحمت دیگران می‌شوند.

تأثیرات محیطی و فیزیکی

برگزاری یک رویداد در واقع روش بسیار مناسبی برای نمایش ویژگی‌های محیطی جامعه‌ی میزبان به شمار می‌رود. حال عنوان می‌کند که فروش تصویر یک رویداد بزرگ و مهم در واقع بازاریابی مشخصات درونی و اصلی یک محل و مقصد به شمار می‌رود. با وجود این، محیط جامعه‌ی میزبان ممکن است به شدت حساس بوده و محافظت از آن به دقت زیادی نیاز داشته باشد. در یک رویداد بزرگ و مهم لازم است تا پیش از به دست آوردن مجوز دولتی یا محلی، تأثیر محیطی آن رویداد ارزیابی شود. حتی اگر تحقیق و بررسی رسمی در این زمینه ضروری نباشد، مدیر رویداد می‌بایست به دقت تأثیر احتمالی رویداد یاد شده را در محیط موردنظر بررسی کند. اگر قرار باشد رویداد در یک محل محصور مانند ورزشگاه، زمین‌های ورزشی، زمین نمایش، کنفرانس یا مرکز نمایشگاه برگزار گردد، این تأثیر راحت‌تر قابل کنترل است. اما اگر قرار باشد این رویداد به جای محل‌های رزرو شده، در فضاهای عمومی مانند پارک، مرکز شهر یا خیابان مشخص برگزار شود، کنترل تأثیر یاد شده به مراتب ضروری‌تر خواهد بود؛ برای مثال اوضاع شهر بیرمنگام در سال ۱۹۹۳، زمانی که تعداد پیش‌بینی نشده‌ای از ساکنان شاهد بازگشایی ایستگاه رادیوی محلی **BRMB** بودند، این بازگشایی متوقف شد و این مسئله در نهایت توییح و مجازات برگزارکنندگان را در پی داشت. نمونه‌ی دیگر به باقی ماندن سیزده تن زباله پس از کنسرت اوسیس در هی مارکت، روزبرن و مری فیلد مربوط می‌شود که طی آن، مردم با پرتاب بطری‌هایی به نیروهای پاک‌سازی زباله حمله کردند و لازم بود تا پلیس از تمام کامیون‌های

حمل زباله حفاظت و پشتیبانی کند. در این موارد جنبه‌هایی از جمله کنترل و حرکت جمعیت، مقدار سروصدا، دسترسی و پارکینگ از ملاحظات مهم و اساسی خواهند بود.

از موضوعات مهم دیگر می‌توان به استهلاک و فرسودگی محیط فیزیکی و طبیعی، موضوعات محافظت از میراث، و آشفتگی‌های اجتماع محلی اشاره کرد. مشاوره و ارتباط مؤثر با مقامات مسئول محلی اغلب باعث حل برخی از این موضوعات خواهد شد. علاوه بر این، برنامه‌ریزی مدیریتی دقیق ممکن است برای اصلاح و تعدیل این موضوعات، مورد نیاز باشد. بسیاری از جشنواره‌ها و رویدادهایی که در محیط‌های باز برگزار می‌شوند پیامدهای منفی خود را با ممنوع اعلام کردن بطری‌های شیشه‌ای که ممکن است شکسته شوند و به داخل زمین فرو روند، کاهش داده‌اند و همچنین راهکارهای مدیریتی مناسبی برای از بین بردن مواد زائد و زباله‌ها درپیش گرفته‌اند. دولت‌ها برای ترغیب بازیابی مواد زائد و کاهش زباله‌های دفن‌شده در محل‌های دفن زباله، از قانون‌گذاری و نیز برنامه‌های آموزش عمومی استفاده می‌کنند. رویدادها به عنوان فرصت‌هایی برای نشان دادن بهترین مدل‌های اجرایی در مدیریت مواد زائد و تغییر عادت‌ها و رویکردهای عموم، هدف گذاری می‌شوند.

محیط و رویدادهای بزرگ با یکدیگر ارتباط پیچیده‌ای دارند و رویدادها بدون مراقبت‌های لازم می‌توانند به صورت مستقیم یا غیرمستقیم در محیط تأثیر منفی بگذارند. رویدادهای بزرگ و مهم همچنین در گسترش درک مسائل محیطی، افزایش میزان آگاهی و تولید منابع نقش بسیار مثبتی دارند.

اجرای یک برنامه‌ی مدیریتی مواد زائد در برنامه‌ی کلی رویدادها برای مدیران اجرایی به سیاستی مناسب و مطلوب تبدیل شده است. انتظارات اجتماعی و سلامتی محیط‌زیست ما ایجاب می‌کند که رویدادها در واقع اصول مدیریت مناسب مواد زائد را نشان داده و مدل‌هایی برای بازیابی مواد زائد ارائه دهند. مدیر رویداد آگاه به مسائل محیط‌زیست نه تنها به منافع و مزیت‌های اقتصادی دست می‌یابد، بلکه از تأیید عموم مردم آگاه به محیط‌زیست نیز برخوردار می‌شود؛ برای مثال جشنواره‌ی گلستون بری به سبب مدیریت مناسب مواد زائد و راهکار بازیابی با استفاده از صدها داوطلب به عنوان بخشی از نیروهای اختصاصی بازیابی مواد، توانست از تأثیر منفی خود در محیط‌زیست بکاهد. همین‌طور می‌توان به نقش افراد و نیروهای تخصصی در جمع‌آوری، تفکیک و جداسازی زباله‌های قابل بازیابی، توزیع کیسه‌های زباله در میان مردم برای کمک کردن به این جشنواره جهت تبدیل شدن به سبزترین جشنواره اشاره کرد.

تأثیرات سیاسی

سیاست و سیاستمداران نقش مهمی در مدیریت رویدادهای امروزی داشته‌اند. سیاستمداران باهوش و زیرک همواره رویدادهایی را که باعث شاد شدن جمعیت و قدرتمند ماندن خودشان می‌شوند، در نظر داشته‌اند. دولت‌ها به خاطر داشتن این تجربه مهم‌ترین رویدادها را تا حد زیادی با مراسم سیاسی همراه می‌کنند. سیاستمداران از رویدادها برای ساخت و شکل دادن به هویت شخصی خود و رسیدن به منافع سیاسی استفاده کرده‌اند.

آرنولد، فیچر، هج، جی و پیاکس (۱۹۸۹، ص ۱۹۱-۱۹۲) هیچ تردیدی درمورد نقش رویدادها در روند سیاسی باقی نگذاشتند، آن‌ها عنوان کردند که: دولت‌هایی که بر سر قدرت هستند از رویدادهای بزرگ و نمونه برای علامت‌گذاری و تأکید بر روی پایان دوره‌های خود، جهت تحریک و برانگیختن حس ناسیونالیسم، شور و اشتیاق و درنهایت برای گرفتن رأی استفاده

خواهند کرد. لین رویدادها نسبت به جنگ یا آماده شدن برای جنگ، کم‌هزینه‌تر هستند. رویدادهای بزرگ و نمونه در این راستا باعث پنهان سازی وقایع سیاسی نمی‌شوند، بلکه خود به نوعی واقعیت سیاسی تلقی می‌شوند.

دولت‌های سراسر جهان به توانایی رویدادها در نشان دادن شکل و سیمای سیاستمداران، شهرها و مناطق تحت حکومت آن‌ها پی برده‌اند. دولت‌ها همچنین توانایی رویدادها را در جذب تماشاچیان و بنابراین ایجاد مشاغل و منافع اقتصادی تشخیص داده‌اند.

باید بپذیریم که رویدادها دارای ارزش‌هایی فراتر از منافع اقتصادی و مسائل ملموس هستند. بشر در واقع نوعی حیوان اجتماعی است و جشن‌های برگزار شده نیز نقشی کلیدی در بهزیستی فرهنگی و اجتماعی ایفا می‌کنند. رویدادها قابلیت و توانایی انسجام، صمیمیت و غرور اجتماعی را دارند. منبع تأثیر و قدرت سیاسی رویدادها و دلیل این‌که چرا رویدادها همیشه با محیط و شرایط سیاسی خود ارتباط دارند و منعکس کننده‌ی این محیط و شرایط هستند، غیرقابل انکار است.

تأثیرات اقتصادی و گردشگری

یکی از نگرانی‌های مهم تشکیلات اقتصادی رویدادها این است که آیا رویداد موردنظر در حوزه‌ی مشخص شده‌ی مربوط به بودجه قرار می‌گیرد یا خیر و آیا منافع و مزیت‌های موردنظر را در پی خواهد داشت یا خیر. این مسئله که آیا درآمد حاصل از حمایت‌های مالی، بازرگانی و فروش بلیت از هزینه‌های اجرایی و بازاریابی رویداد موردنظر بیشتر می‌شود یا خیر، یک موضوع مهم است.

دولت‌ها همچنان از گردشگری به‌عنوان صنعت در حال رشد و پیشرفت با توانایی اشتغال‌زایی و ایجاد منافع اقتصادی یاد می‌دهند. آن‌ها همچنین به‌عنوان سازندگان و ارائه‌دهندگان تصاویری در نظر گرفته می‌شوند که پروفایل‌ها و تصاویری برای مقصدها ارائه کرده، آن‌ها را به بازار عرضه می‌کنند و مزیت بازاریابی رقابتی را به وجود می‌آورند. یکی از مهم‌ترین تأثیرات گردشگری به درآمد حاصل از یک رویداد مربوط می‌شود. بازدیدکنندگان خارجی نیز علاوه بر صرف زمان و هزینه‌ی خود در رویداد موردنظر، احتمالاً هزینه‌هایی را برای تأمین مکان، حمل‌ونقل، کالاها و خدمات، در منطقه یا شهر میزبان صرف خواهند کرد. این صرف هزینه می‌تواند تأثیر چشمگیر و مهمی به همراه داشته باشد؛ زیرا به‌واسطه‌ی آن اقتصاد محلی به گردش در می‌آید. ترغیب گردشگری رویداد باعث می‌شود تا گردشگران، مدت اقامت خود را طولانی‌تر کنند و به بازدید از جاذبه‌های گردشگری و محل‌های دیگر نیز بپردازند. این رویدادها علاوه بر ایجاد گردشگری، می‌توانند باعث جذب پوشش رسانه‌ای و نمایه‌هایی شوند که به بهبود تصویر مکان مقصد کمک کند و در نهایت نیز بازدید و تصویر گردشگری بلندمدت گسترده‌ای را نتیجه دهند. در فصل سوم منافع حاصل از گردشگری رویدادها مفصلاً بیان خواهد شد.

رویدادها همچنین سبب می‌شوند تا جوامع میزبان بتوانند فرصت‌هایی را در جهت افزایش مهارت‌ها و سرمایه‌گذاری‌های تجاری جدید ایجاد کنند. نمایش رسانه‌ای در سطح وسیع به واسطه‌ی موفقیت یک رویداد، نشان‌دهنده‌ی ظرفیت، ابتکار و خلاقیت و دستاوردهای پایه‌ای رویداد و یا جامعه‌ی میزبان است.

صرف هزینه برای رویدادها، به‌عنوان محرک‌های فعال در اقتصاد، می‌تواند تأثیری مثبت در اشتغال بگذارد. مؤسساتی که باعث افزایش اشتغال می‌شوند، بررسی می‌کنند که چه تعداد فرصت شغلی تمام‌وقت در جامعه در نتیجه‌ی صرف هزینه‌ی

بازدیدکنندگان، مورد پشتیبانی و حمایت قرار می‌گیرند. فاکتر و دیگران عنوان کردند که تخمین تعداد مشاغل ایجادشده توسط رویدادهای بزرگ و مهم در کوتاه‌مدت، کارچندان دشواری نیست. به دلیل اینکه طول مدت تقاضا برای خدمات اضافی و بیشتر، کوتاه است، از این رو کارفرمایان این تقاضا را به جای استخدام نیروی جدید با استفاده از کارکنان استخدامی موجود خود برآورده می‌سازند. کارکنان استخدامی موجود ممکن است از وظایفی که دارند معاف شوند تا تقاضای موقتی را برآورده سازند تا درخواست اضافه‌کار کنند.

با وجود این، رویدادهای بزرگ و مهم می‌توانند باعث اشتغال زیاد و چشمگیری در مرحله‌ی ساخت و ساز و همچنین در مرحله‌ی برگزاری رویداد شوند؛ مثلاً در جام آمریکایی اوکلند در سال ۲۰۰۰ تخمین زده می‌شد که ۱۴۷۰ شغل جدید در ساخت، تأمین محل اسکان، فعالیت‌های دریایی و فعالیت‌های مربوط به وجود آید.

دولت‌ها و جوامع از گذشته به منظور کسب ارزش و منافع اجتماعی، فرهنگی و یا ورزشی رویدادهایی را برگزار کرده‌اند. رویدادهای بزرگ و مهم ممکن است خسارت عملیاتی به بار بیاورند، اما منافع و مزیت‌هایی را برای بخش‌های مربوط صنعت از قبیل حمل‌ونقل، تأمین محل اسکان، رستوران‌ها، کرایه‌ها و تأمین‌کنندگان وسایل و غیره به همراه دارند. این رویدادها همچنین ممکن است مزیت‌ها و منافع بلندمدتی نیز در پی داشته باشند؛ از جمله ترویج مقصد که به درآمد بالایی از گردشگری می‌انجامد. با وجود این، یک سازمان به تنهایی نمی‌تواند به این سطح گسترده‌ی منافع و مزیت‌ها دست یابد. بنابراین، گاهی دولت‌ها نیز در تأمین بودجه یا پذیرش تعهدی در رویدادها ایفای نقش می‌کنند. بنابراین، چنین منافع و مزیت‌های کلی و تعمیم یافته قابل دستیابی خواهند شد.

دولت‌ها در اتخاذ تصمیم در مورد رویدادهایی که باید بر روی آن‌ها سرمایه‌گذاری شود و میزان مناسب بودن این سرمایه‌گذاری، می‌بایست به شناخت کاملی از هزینه‌های مربوط به رویداد و عایدی پیش‌بینی شده در قبال سرمایه‌گذاری دست یابند. گاهی دولت‌ها برای انجام این کار، مطالعاتی درباره‌ی تأثیرات اقتصادی موجود انجام می‌دهند که در آن به دنبال مشخص کردن تمام هزینه‌های صرف‌شده در برگزاری رویدادها و مشخص کردن تأثیر آن‌ها در اقتصاد در سطح وسیع هستند.

برای مثال طی یک بررسی فشرده توسط انجمن ورزش موتورسواری در شبکه‌ی رالی کیو - یکی از پربیننده‌ترین ورزش‌ها در بریتانیا با ۱۳۴۹۲۱ تماشاگر که بلیت تهیه کرده‌اند - مشخص شد که به واسطه‌ی این مسابقه مبلغ ۱۱,۱ میلیون پوند در اقتصاد محلی ذخیره شده که ۶۰ درصد از آن در واقع از محیط خارجی تأمین شده است. از افراد و سازمان‌های منتفع شده در این زمینه می‌توان به تأمین‌کنندگان محل اسکان، رستوران‌ها، خرده‌فروشان و تأمین‌کنندگان خدمات حمل‌ونقل اشاره کرد. آن‌ها عنوان کردند که رویدادها همچنین به سبب گردشگری تبلیغ شده با پوشش تلویزیونی، باعث تأمین ۱۷ میلیون پوند دیگر شده‌اند.

خلاصه فصل

تمامی رویدادها با تأثیرات مثبت و منفی همراهاند و مدیر رویداد موظف است این تأثیرات را ارزیابی و متعادل‌سازی کند. تأثیرات فرهنگی و اجتماعی ممکن است تأثیرات مشترکی را شامل شوند و همچنین ممکن است غرور و سربلندی محلی، اعتباربخشی یا گسترش افق‌های فرهنگی را در پی داشته باشند.

با وجود این، مشکلات اجتماعی حاصل از رویدادها در صورتی که به‌درستی مدیریت نشوند ممکن است موجب آشفتگی اجتماعی شوند. رویدادها فرصت مناسبی برای نمایش مشخصات فیزیکی یک محل و مقصد به شمار می‌روند، اما محیط‌های برگزاری رویداد ممکن است بسیار حساس باشند و مراقبت و محافظت از آن‌ها نیاز به دقت بسیار داشته باشد. رویدادها ممکن است موضوعات و مسائل بلندمدت‌تری را شامل شوند که این مسائل نیز در محیط‌زیست و باقی‌گذاشتن امکانات و تسهیلات بهبودیافته تأثیر می‌گذارند.

از گذشته دولت‌ها تأثیرات سیاسی را تشخیص داده‌اند که اغلب تصور بهتر و منافعی برای جامعه‌ی میزبان را شامل می‌شوند. باوجود این، بسیار مهم است که در رویدادها دستور انجام فعالیت‌های گسترده‌تری لحاظ شود.

دولت‌ها به دلیل منافع اقتصادی، ایجاد شغل و گردشگری به برگزاری رویدادها علاقه نشان می‌دهند. رویدادها برای جذب گردشگران و نیز افزایش مدت اقامت آن‌ها به عنوان یک تحلیلی‌گر عمل می‌کنند. این رویدادها همچنین تصویر مقصد را بهبود بخشیده و می‌توانند در فصل‌های خارج از استفاده از امکانات گردشگری، برای جذب بازدیدکنندگان طراحی شوند. دولت‌ها و سازمان‌ها با در نظر گرفتن مقادیر مناسب سرمایه‌گذاری برای رویدادها، از مطالعات تأثیرات اقتصادی به‌منظور پیش‌بینی تأثیرات احتمالی رویدادها استفاده می‌کنند و سپس نتایج گسترده‌تری را در این زمینه تشخیص می‌دهند.

رویدادهای بزرگ نیز برای بازیابی و نوسازی شهری و نیز برای ایجاد زیرساخت جدید گردشگری مفید هستند. رویدادها در حقیقت منافع و مزیت‌های اقتصادی برای جوامع خود در پی دارند. اما دولت‌ها به هنگام تصمیم‌گیری در مورد منابع، می‌بایست این منافع و مزیت‌ها را در مقابل هزینه‌ها در نظر گرفته و به دقت بررسی کنند.

سوالات

۱. نمونه‌هایی از رویدادهایی که در آن‌ها نیازهای به‌وجود آمده و موجود با نیازهای جوامع میزبان در تضاد و تعارض است، بنویسید. در مقام مدیر رویداد، چگونه می‌توان این نیازهای متضاد را برطرف کرد؟
۲. رویدادی را شرح دهید که شما خود با آن آشنا باشید و با مسائل و مشکلات اجتماعی یا رفتار بد جمعیت شناخته شود. در مقام مدیر رویداد، چه اقدامی می‌توانید برای مدیریت این وضعیت و بهبود نتیجه‌ی رویداد موردنظر صورت دهید؟ هنگام ارائه‌ی پاسخ خود در مورد برنامه‌ریزی رویداد و پاسخ‌های احتمالی موجود بحث و گفت‌وگو کنید.
۳. یک رویداد بزرگ را، که در منطقه‌ی شما اتفاق افتاده، انتخاب کرده و تأثیرات محیطی آن را تا جایی که می‌توانید شناسایی کنید. بررسی کنید که آیا تأثیر محیطی کلی در جامعه‌ی میزبان مثبت بوده یا منفی و چه مراحل می‌بایست طی شوند تا تعادل برقرار شده بهبود یابد.
۴. رویدادی را شرح دهید که به نظر شما در برابر رویکردها و ارزش‌های اجتماعی به اندازه‌ی کافی پاسخ‌گو نیست. برای بهبود وضعیت چه اقداماتی را می‌توانید در اجتماع انجام دهید؟
۵. رویدادی را در منطقه‌ی خود شناسایی کنید که در آن یک بخش و مؤلفه‌ی گردشگری مهم وجود داشته باشد و آن را بر اساس قابلیت و توانایی آن بررسی و ارزیابی کنید تا:
الف) تعداد گردشگران و مدت اقامت آن‌ها افزایش یابد.
ب) تصویر ارائه شده از محل و مقصد بهتر شود.
پ) منافع و مزیت‌های اقتصادی برای منطقه به دست آید.
۶. رویدادی را انتخاب کنید که شما به عنوان شرکت‌کننده یا مشاهده‌کننده در آن شرکت کرده‌اید و تا جایی که ممکن است تأثیرات منفی و مثبت آن را برشمارید. آیا تأثیرات مثبت بر تأثیرات منفی آن غالب‌اند؟
الف) توسعه دهنده چه مقیاس‌هایی را می‌تواند در محل لحاظ کند تا تأثیرات مثبت را به حداکثر و تأثیرات منفی را به حداقل برساند؟
ب) به‌عنوان مدیر رویداد چه اقداماتی می‌توانید صورت دهید تا تأثیرات را متعادل ساخته و نتیجه‌ی رویداد را بهبود بخشید؟

فصل ۳

گردشگری رویداد

مقدمه

این فصل رابطه‌ی بین رویدادها و گردشگری را در مقاصد هم‌چون شهرهای بزرگ، شهرهای کوچک، شهرستان‌ها، مناطق و یا کشورها بررسی می‌کند؛ مقاصد که به دنبال توسعه و اجرای استراتژی‌ها برای افزایش بازدیدهای فصلی هستند. همچنین این فصل با یک رویکرد استراتژیک به برنامه‌ریزی گردشگری رویداد می‌پردازد. این رویکرد شامل مباحث زیر است:

تحلیل مفصل موقعیتی، ایجاد اهداف گردشگری رویداد، تشکیل ساختاری که از طریق آن اهداف گردشگری رویداد توسعه می‌یابد، توسعه، اجرا و ارزیابی استراتژی گردشگری رویداد.

این فصل با تغییر نگرش تمرکز گردشگری رویداد در شهرها و مناطق و کشورها به دنبال بررسی نقش رویدادها در گردشگری جوامع کوچک است.

فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک گردشگری رویداد

یک رویداد استراتژیک در مورد اقامت صورت گرفته در جهت توسعه‌ی گردشگری رویداد یک مقصد، منافع حائز اهمیتی را ارائه می‌دهد. چهارچوب زمانی‌ای که طرح‌های استراتژیک گردشگری رویداد در آن چهارچوب عمل می‌کنند از مقصدی به مقصد دیگر متفاوت است.

تجزیه و تحلیل موقعیتی

برای تحلیل موقعیتی باید اهداف تعیین شده در نظر گرفته شوند. این تحلیل باید چشم‌اندازهای مختلف ذی‌نفعان کلیدی در حوزه‌ی رویداد همچون بخش‌های دولتی همکاری‌کننده، سازمان‌دهندگان و جامعه‌ی مقصد را منعکس کند.

تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدات (فصل پنجم) روش مفیدی برای تحلیل این موقعیت است که یک مقصد در اقداماتش برای توسعه‌ی گردشگری رویداد با آن مواجه است.

توسعه اهداف گردشگری رویداد

نقشی که گردشگری رویداد در جهت توسعه‌ی گردشگری یک مقصد ایفا می‌کند، مطابق با استراتژی کلان گردشگری متغیر خواهد بود. درک این استراتژی اهمیت دارد؛ زیرا پایه و اساسی برای دستیابی به اهداف بازدیدهای گردشگری رویداد است، اهدافی مانند برندسازی مقصد و جایگاه‌سازی آن. البته اهداف گردشگری رویداد در مقاصد مختلف باهم فرق دارند. ملاحظات متداول در تعیین چنین اهدافی می‌بایست شناسایی شوند، این موارد در زیر بیان شده است.

قدرت رویدادها در کسب منافع اقتصادی

رویدادها این پتانسیل را دارند تا درآمد جدیدی را از بازدیدکنندگان خارجی برای یک مقصد کسب کنند. حتی در کشورهای درحال توسعه، رویدادها می‌توانند تقاضای چشمگیر گردشگر را بالا ببرند و بنابراین درآمد بالا رود؛ برای مثال در نواحی دریای کارائیب، زمان اوج بازدیدها در بسیاری از کشورها اغلب با یک رویداد هم‌زمان می‌شود (نرس، ۲۰۰۳).

گسترش جغرافیایی منافع اقتصادی که از گردشگری نشأت می‌گیرد

وقتی مقصدهای جست‌وجو‌کننده‌ی گردشگری رویداد، نواحی جغرافیایی بزرگی باشند، از قبیل کشورها، استغاده از رویدادها به‌عنوان وسیله‌ای برای تشویق سفر به نواحی بیرون از مراکز اصلی گردشگری (خارج از شهرهای بزرگ) رایج و متداول است. در این روش، منافع اقتصادی بازدیدها بسیار گسترده‌اند.

برندسازی مقصد

«برند» یک مقصد می‌تواند برگرفته از تأثیر کلی، ایجاد حس وابستگی و احساسی باشد که نام و نمادها در ذهن مشتریان ایجاد می‌کنند. رویدادها فرصتی هستند برای ایجاد، تغییر یا تقویت چنین علامت‌ها یا برندهایی. طبق مطالعه‌ی صورت گرفته توسط جاگو، کالیپ، براون، مولز و علی (۲۰۰۳) در استرالیا، چنین اقداماتی به‌شدت به

حمایت اجتماع محلی و تناسب فرهنگی و استراتژیک بین مقصد و رویدادهای اجرا شده بستگی دارند. همچنین این مطالعه بیان می‌کند که تفاوت رویدادها در قدمت، برنامه‌ریزی مشارکتی توسط بازیکنان کلیدی و حکایت رسانه‌ای، فاکتورهای اصلی در موفقیت رویدادها جهت ایجاد برند یک مقصد هستند.

فستیوال بین‌المللی ادینبورگ، یکی از معروف‌ترین رویدادهای سراسری بریتانیا، یک مثال برجسته از استفاده از یک رویداد برای اهداف برندینگ مقصد است. از این رویداد به صورت گسترده‌ای برای ایجاد یک «برند» برای شهر ادینبورگ استفاده شد. این شهر به عنوان شهر فستیوال بریتانیا ایجاد شد، موقعیتی که از طریق ابزار و تدابیر مختلف همچون طراحی گروهی از فستیوال‌ها در یک برنامه از رویدادها، ترویج گسترش فستیوال‌های جدید، ساخت یک تئاتر فستیوالی و توسعه‌ی **The Hub** به عنوان مرکز فستیوال ادینبورگ شناخته شده است.

مثالی دیگر دسته‌بندی کلی فستیوال‌های غذا یا نوشیدنی، این کارکرد را برای تعدادی از مقاصد، برای تقویت بازار گسترده‌تر و بهبود وضعیت مقصد در ارتباط با این محصولات، به اجرا در می‌آورد. فستیوال غذا و نوشیدنی **Ludlow Marches** و فستیوال غذای **Abergavenn** نمایانگر چنین رویدادهایی هستند که غذای با کیفیت را از این منطقه به عرصه‌ی نمایش می‌گذارند.

بازاریابی مقصد

موضوع مرتبط با برندینگ مقصد، یک موضوع جامع در مورد ترویج مقصد است. مقصدها، اغلب از فرصت ایجاد شده توسط رویدادها استفاده می‌کنند تا اقدامات کلی ترویجی گردشگری خود را، که گروهی از سازمان‌های بازاریابی مقصد به عهده دارند، ارتقا دهند؛ مانند هیئت گردشگری ولز، که یک بازاریابی عمده و یک مجموعه از عملیات ترویجی را در زمینه‌ی جام جهانی راگبی در سال ۱۹۹۹ در ولز بر عهده گرفت. هدف کلی آن استفاده از مسابقه به عنوان فرصتی بود برای جذب بازدیدکنندگان به منظور افزایش گردشگران و تأمین منافع بادوام و پایدار گردشگری. حدود ۳۳۰ هزار نفر در نتیجه‌ی این رویداد از ولز بازدید کردند. در یک بررسی از تماشاچیان بین‌المللی راگبی، که قبل و بعد از جام جهانی راگبی صورت گرفت، کمتر از ۲۰ درصد از ولز بازدید کردند. تقریباً ۷۰ درصد بازدیدکنندگان از این منطقه احتمال می‌دادند که در ایام تعطیلات دیگر به آنجا بازگردند. در بین کسانی که رویداد را از طریق تلویزیون دیدند ۲۵ درصد بیان کردند که احتمالاً در تعطیلات از ولز دیدن می‌کنند. تحقیق نشان داد که در طی پنج سال بعد، حدود ۱۳۵ هزار سفر به بریتانیا خواهد شد که ارزش آن حدود ۱۵ میلیون پوند است (آنون، ۲۰۰۰).

برعکس، رویدادهایی که متعلق به آن جامعه نیستند و ساختگی‌اند یا برای مردم بیگانه‌اند بیشتر از رویدادهایی که سالیان سال در آن جامعه وجود داشته‌اند و برای آن جامعه مفهومی دربر دارند و با زندگی آن‌ها پیوند خورده‌اند، احتمال دارد که به شکلی نادرست ایجاد و اجرا شوند.

رویدادهایی که به سبب مدیریت نادرست یا تسهیلات نامناسب، به صورت بدی روی داده‌اند، ممکن است شهرت و اعتبار مقصد را خدشه دار کنند.

خلق تقاضای خارج از فصل برای خدمات صنعت گردشگری

رویدادها، ظرفیت زمان‌بندی در دوره‌های با تقاضای گردشگر کم را دارند که در آن زمان، تولیدکنندگان خطوط هوایی و تسهیلات، اغلب ظرفیت مازادی دارند که به موجب رویدادها گردشگری خارج از فصل شکل می‌گیرد؛ برای مثال مراکز اسکی اغلب از رویدادها به صورت ابزار ایجاد تقاضا در طی دوره‌هایی غیر از زمستان استفاده می‌کنند. کتزروشی را توصیف می‌کند که رویدادها با سرمایه‌گذاری با «هر آنچه تقاضای خارج از فصل را شکل می‌دهد، مانند ورزش‌های زمستانی در مقابل ورزش‌های تابستانی، می‌توانند بر فصلی بودن گردشگری غلبه کنند.» همچنین او بیان می‌کند که «در بسیاری از مقصدها، ساکنان برای جشن‌هایشان خارج از فصل را ترجیح می‌دهند و این موارد خارج از فصل، رویدادهای معتبرتری را برای بازدیدکنندگان رقم می‌زنند.» (کتز، ۲۰۰۵، ص ۱۴۲-۱۴۳). رویدادها نقشی اساسی در جذب تعداد بیشتر بازدیدکنندگان خارجی و گسترش بازارهای جدید در طی سال‌های اخیر ایفا می‌کنند. استراتژی گردشگری توزیع رویدادها در طی سال را به دلیل به دست آوردن سود کامل از گردشگری توصیه می‌کند؛ مانند گسترش گردشگری تجاری (شامل جلسات، انگیزه‌ها، کنفرانس‌ها و نمایشگاه‌ها) در فصولی با تعداد گردشگران کم.

بالا بردن تجارب بازدیدکننده

رویدادها به تجاربی که یک مقصد ارائه می‌دهد اضافه می‌شوند تا برای مدت‌زمان بیشتری، بازدیدکنندگان را نگه‌دارند (کتز ۲۰۰۵). همچنین آن‌ها می‌توانند تازگی، نوآوری و تغییر ایجاد کنند تا در مقصد، میزان تمایل را برای محلی‌ها حفظ کنند و جذابیتش را برای بازدیدکنندگان بالا ببرند. جاذبه‌های گردشگری، رویدادها را به صورت یک عنصر کلیدی در برنامه‌های بازاریابی خود جای می‌دهند و از رویدادها برای جان بخشیدن به محصولات خود استفاده می‌کنند (همان‌جا؛ مثلاً برج‌های آلتون در استافوردشایرو ساحل **Blackpool pleasure**، همگی از برنامه‌های وسیع رویداد استفاده می‌کنند تا نمایه‌ی بازار را افزایش دهند و بازدیدهای تکراری را جذاب کنند.

موزه‌ها، بخش‌های تاریخی، سایت‌های میراث فرهنگی، سایت‌های باستان‌شناسی، بازارها و مراکز خرید، استادیوم‌های ورزشی، مراکز کنوانسیون و پارک‌های موضوعی، همگی برنامه‌های رویدادهای ویژه را گسترش می‌دهند.

توسعه منافع

جنبه‌ی مهم دیگری که مورد توجه قرار می‌گیرد، فرصتی است برای حفظ و توسعه‌ی زمان اقامت بازدیدکنندگان یا گردشگران در منطقه‌ای که در انتظار یک رویداد هستند. دیویدسون و کوپ (۲۰۰۳) در مثالی متذکر می‌شوند که نمایندگان یا بازدیدکنندگان رویدادهای تجاری، عموماً از طریق سازمانشان سرمایه‌گذاری می‌کنند تا به خرج کارفرمایشان در این مراسم حضور یابند. در نتیجه، آن‌ها می‌توانند شرکا یا خانواده را به همراه بیاورند تا در رویدادهای اجتماعی و تجاری دیگری حضور داشته باشند. آن‌ها می‌توانند قبل یا بعد از صرف بخشی از اوقات فراغتشان در این رویداد و صرف پول، بازدیدشان را ارتقا دهند و از دیگر جاذبه‌ها دیدن کنند یا در آینده به این

منطقه بازگردند. این امر به‌ویژه در مورد نمایندگان بین‌المللی مصداق دارد. در نتیجه این مسئله اهمیت دارد که سازمان دهندگان، آژانس‌های گردشگری و سایر ذی‌نفعان بتوانند تصمیمات نمایندگان را برای افزایش زمان اقامت تحت تأثیر قرار دهند.

عاملی برای توسعه و یا بهبود زیرساختار مقصد و زیرساختار گردشگری

رویدادها می‌توانند کیفیت زندگی را بالا ببرند و بنابراین باعث افزایش حس تعصب به مفهوم مکان زندگی و همچنین سازگاری بیشتر افراد محلی می‌شوند. همچنین رویدادها می‌توانند عامل مهمی هم برای سرمایه‌گذاری عمومی و هم برای سرمایه‌گذاری شخصی در یک مقصد باشند. بسیاری از نویسندگان نشان دادند که رویدادهایی با مقیاس بزرگ به‌ویژه می‌توانند نقش مؤثری در تجدید شهر و در گسترش پی‌درپی جذابیت‌های مقصد و ظرفیت آن به عنوان یک مقصد گردشگری ایفا کنند.

مسابقات جهانی دانش‌آموزی شفیلد در سال ۱۹۹۱ تسهیلات عمده‌ای را به وجود آورد؛ از جمله استخر بین‌المللی شفیلد آرنای پوندز فورگ و استادیوم دان ولی که برای به شهرت رساندن شفیلد به عنوان یک شهر ورزشی بسیار مهم بوده‌اند.

ارتقای برنامه‌ی محیطی، فرهنگی و اجتماعی یک مقصد

تعدادی از این برنامه‌ها از طریق برگزاری رویدادها ارائه می‌شوند؛ مانند بازدیدهای گردشگری که یک مثال از این حیث است. سازمان‌های گردشگری عمدتاً از رویدادها استفاده می‌کنند تا جایگاه خود را در بازار ارتقا دهند و استراتژی‌های گردشگری، فرهنگی و هنری عرضه کنند. رویدادها می‌توانند فرصت‌های زیادی را برای جشن گرفتن جوامع فراهم کنند، اولویت‌ها و نوآوری‌های هنری را رواج دهند و تصویر، هویت و رقابت را در موقعیت‌های خاص بهبود بخشند (فولر، ۱۹۹۸).

برنامه‌ی محیطی هم می‌تواند از طریق رویدادها دنبال شود؛ مثلاً رویدادها در زمینه‌ی پایداری و احیای محیط زیست به نوآوری دست یافته‌اند. المپیک ۲۰۱۲، به دنبال این بود تا با تمرکز بر پایداری محیط طبیعی یک المپیک جهانی شود و در این زمینه به ابتکارات مثبتی دست زد که در طی مسابقات سیدنی ۲۰۰۰ با عنوان «مسابقات سبز» نام‌گذاری شده بود، ادامه داد. یکی از این اقدامات، احیا و تغییر شکل چمنزارهای تضعیف شده‌ی دره‌های لندن بود (لندن، ۲۰۱۲، ۲۰۰۴).

چنانچه اهداف گردشگری رویداد به‌واسطه‌ی یک مقصد تعیین می‌شوند، باید محک‌های ویژه برای ارزیابی پیشرفت به سمت این اهداف تعریف شود. معمولاً یکی از بخش‌هایی که اهداف در آنجا سنجیده می‌شود، درآمد حاصل از گردشگری است که از رویدادها نشأت می‌گیرند و شامل این موارد است: تغییر طول اقامت گردشگران، استفاده از سطوح خدمات گردشگری (به‌ویژه وسایل راحتی)، وسعت گسترش جغرافیای گردشگری که از عملکرد

رویدادها سرچشمه می‌گیرد، حجم پوشش رسانه‌ای مربوط به رویداد که توسط مقصد دریافت می‌شود و تغییرات صورت گرفته در موقعیت بازار مقصد یا تصویری که از عملکرد رویداد نشأت می‌گیرد.

ایجاد ساختار سازمانی گردشگری رویداد

برای پیشرفت و ارتقای اهداف گردشگری رویداد یک مقصد، لازم است مسئولیت اجرای آن‌ها را به یک یا چند سازمان بسپاریم. در مورد شهرهای بزرگ، منطق وسیع یا کشورها، سازمان‌های متعددی درگیر این مسئله هستند. سازمان‌های مهمی با وظایف تخصصی در حوزه‌ی توسعه‌ی گردشگری رویداد وجود دارند مانند سازمان‌های گردشگری دولتی که در سطوح محلی، منطقه‌ای و ملی، می‌توانند وظایف و نقش‌های مختلف توسعه‌ی گردشگری رویداد را اجرا کنند. در بسیاری از موارد، آن‌ها ممکن است مسئول توسعه و اجرای یک استراتژی برای گردشگری رویداد مقصد باشند؛ سازمان‌هایی که وظیفه‌ی ترویج مقصد را دارند و آن‌هایی که برای ارتقای وضعیت فرهنگی و اجتماعی تلاش می‌کنند. وجود گروه‌های متفاوت که مسئول گسترش گردشگری رویداد مقصد هستند، منجر به کاهش تمرکز بر اهداف کلان گردشگری می‌شود و ممکن است در انجام وظایف دچار ناهماهنگی شوند. بنا به این دلایل، تشکیل یک گروه در سازمان برای هماهنگ کردن و سوق دادن سازمان‌ها در مسیر اهداف گردشگری رویداد مقصد مناسب است. در نبود چنین گروهی، سایر گزینه‌ها از قبیل جلسات منظم بین سازمان‌های کلیدی و تشکیل میزگردها مفید خواهد بود.

توسعه یک استراتژی گردشگری رویداد

درباره‌ی گزینه‌های استراتژی عمومی یک شهرک، شهر، کشور، تشکیلات گردشگری رویداد چندین گزینه را پیش‌رو دارد. این استراتژی‌ها توسعه‌ی رویدادهای موجود، ارائه‌ی پیشنهاد برای جذب رویدادهای سیار و خلق رویدادهای جدید است. این سه گزینه‌ی استراتژی با یکدیگر متضاد نیستند؛ برای مثال تشکیلات گردشگری رویداد ممکن است استراتژی‌های ترکیبی شامل دو یا هر سه گزینه را جهت دستیابی به اهداف به کار گیرد، اما هر گزینه که انتخاب شود، باید نتایج به دست آمده از تحلیل موقعیت مقدماتی را در دستور کار قرار دهد.

توسعه‌ی رویداد حاضر

نگرش‌های متفاوتی در استفاده از رویدادهای موجود جهت توسعه‌ی این نوع از گردشگری وجود دارد. یکی از گزینه‌ها شناسایی یک یا چند رویداد است که ظرفیت توسعه‌ی جذابیت‌های اصلی یک منطقه را داشته باشند. همچنین این روش الحاق رویدادهای کوچک‌تر را ممکن می‌سازد تا از آن‌ها یک یا چند رویداد بزرگ و یکپارچه شکل گیرد. رویکرد دیگر حفظ رویدادها با مقیاس کوچک و با زمان‌بندی متفاوت در طی سال است تا وسیله‌ی پاسخ‌گویی به درخواست‌های گردشگری در طول سال برای یک مقصد باشد.

پیشنهاد جذب رویداد

بسیاری از رویدادها- به این معنا که به طور منظم بین مقصدهای مختلف منتقل می‌شوند- متحرک و سیار هستند. بسیاری از رویدادهای ورزشی و بسیاری از رویدادهای تجاری (برای مثال، کنفرانس‌ها) در این طبقه‌بندی قرار دارند. بسیاری از انواع سازمان‌های گردشگری رویداد به‌ویژه برای جذب رویدادهای جدید در یک مقصد از طریق فرایند پیشنهاد جذب، فعالیت می‌کنند. برای جذب چنین رویدادهای سیار و متحرکی، لازم است تا پیشنهادی رسمی تدارک دیده شود و دلیلی مجاب‌کننده در مورد اینکه چرا یک رویداد باید در یک مقصد ویژه اجرا شود، بیان کند. به‌هرحال، قبل از انجام این کار لازم است تا اطمینان حاصل شود که تطابق درستی بین رویداد جست‌وجو شده و ظرفیت ناحیه برای برگزاری آن وجود دارد.

خلق رویداد جدید

خلق رویداد جدید باید حول‌وحوش فعالیت‌ها و مباحثی پایه‌گذاری شود که در تحلیل موقعیتی به آن پرداخته شد. همچنین رویدادهای جدید باید با ایجاد حداکثر منافع برایمنطقه هماهنگی داشته باشند. سازمان‌های گردشگری رویداد باید متوجه این نیاز باشند و مطمئن شوند که رویدادهای جدید شانس بهتری برای بقا و دوام طولانی‌مدت دارند که به‌طور دقیقی منبع‌یابی می‌شوند.

روشی در انتخاب استراتژی گردشگری رویداد

در تصمیم‌گیری‌های مربوط به این که استراتژی گردشگری رویداد چه چیز را دنبال می‌کند، اندیشیدن در مورد این که چه ترکیبی از رویدادها (فستیوال‌ها، رقابت‌های ورزشی، رویدادهای تجاری و غیره) احتمالاً منافع مورد نیاز را برای یک مقصد از گردشگری رویداد، کسب می‌کند مفید است. در این خصوص، اولین مرحله‌ی مفید درجه‌بندی رویدادهاست. این روش اتخاذ هر تصمیم یا ارائه‌ی هر فضاوت را میسر می‌سازد. این یک سیستم درجه‌بندی ساده از (۱) کم تا (۵) زیاد را شامل می‌شود. برای هر یک از معیارها (ویژگی‌های هر رویداد) نمره‌ای در نظر گرفته شده ۸ است. در نتیجه مقدار عدد نهایی مربوط به هر رویداد، ارزش انتخاب هر رویداد را نشان می‌دهد.

اجرای استراتژی گردشگری رویداد

وقتی یک استراتژی رویداد انتخاب شده است، گام بعدی برای سازمان‌های مرتبط اجرای آن متناسب با فعالیت-هایشان است. در اجرای استراتژی‌ها، توجه به مواردی که در زیر بیان شده اهمیت فراوانی دارد.

حمایت مالی

اجرای رویدادها بدون حمایت مالی امکان‌پذیر نیست. حمایت مالی شامل اشکال متفاوتی همچون کمک بلاعوض، حمایت‌های نقدی و غیرنقدی و سرمایه‌گذاری است. بسیاری از سازمان‌ها، همکاری مالی با رویدادها را به‌عنوان روشی برای استفاده از فرصت ارائه شده در رویداد می‌دانند؛ فرصت‌هایی همچون ایجاد برند مقصد، منافع اقتصادی، جذب بازدیدکنندگان و غیره.

تحقیق

برای اینکه رویداد در مراحل اولیه به خوبی آغاز شود، تحقیقات در مواردی همچون تمایلات در بازارهای بازدیدکننده، توسعه و پیشرفت در مقصدهای رقیب، میزان درک بازدیدکننده، کیفیت تجارب رویداد، نظرات ذی‌نفعان بخش رویداد، تأثیرات اقتصادی رویداد از اقدامات مدیریت جامع است.

تحقیق می‌تواند در کمک به سازمان‌های رویداد برای توسعه‌ی برنامه‌های طراحی شده مفید باشد تا بخش رویدادها را به‌نحو مطلوبی بنا کند. ضعف‌های این حوزه را می‌توان در بررسی و مطالعه‌ی گو (۲۰۰۳) یافت که ضعف‌های این حوزه را در مضمون فستیوال‌های اتریشی نشان داده است:

- ❖ ۴۷ درصد از فستیوال‌ها اطلاعاتی در مورد مخاطبان ندارند.
- ❖ ۵۹ درصد از فستیوال‌ها هیچ آموزشی به داوطلبانشان نمی‌دهند.
- ❖ ۲۳ درصد از فستیوال‌ها هیچ حضوری در شبکه‌ی گسترده‌ی جهانی ندارند.
- ❖ ۵۸ درصد از فستیوال‌ها هیچ طرح استراتژیکی ندارند.

تعلیم و آموزش

آموزش بهترین اقدام در بهبود و ارتقای مستمر رویدادها در بلندمدت است و به پایه و دوام آن‌ها کمک می‌کند. برخی از سازمان‌های گردشگری رویداد آموزش در حوزه‌هایی نظیر مدیریت پروژه‌ی رویداد، بازاریابی رویداد و غیره را بر عهده می‌گیرند.

مشارکت‌ها و شبکه‌ها

فرصت‌های متعددی برای سازمان‌های گردشگری رویداد وجود دارد تا مشارکت‌ها و شبکه‌ها را باهم در بخش رویدادها، بین بخش رویدادها و خارج از آن ایجاد کنند. به این منظور، باید ارتباط بین رویدادها و سازمان‌هایی که پتانسیلی برای افزایش جذابیت رویدادها برای بازارهای گردشگری دارند، شکل گیرد. این کار به سادگی با کاربردهای مطلوبی صورت می‌گیرد که برای مثال پیوند با گروه‌های گردشگری و مؤسسات فرهنگی از قبیل موزه‌ها، سازمان‌های میراث فرهنگی، گالری‌های هنری و سازمان‌های هنری اجتماعی از آن جمله است.

روش‌های دیگری که چنین پیوندهایی را ایجاد می‌کنند شامل تشکیل جلسات رسمی و غیررسمی است که اعضای صنعت رویدادها، سازمان‌های گردشگری و اجتماع تجاری را در برمی‌گیرد. همچنین تأسیس شبکه‌ها می‌تواند اهداف مختلفی را در نظر داشته باش؛ برای مثال تسهیل به اشتراک‌گذاری اطلاعات و تخصص‌ها، توسعه‌ی دسترسی به فرصت‌های حمایتی و گسترش مشارکت‌هایی که در توسعه‌ی بازارهای توریستی همکاری خواهند کرد.

هماهنگی

گروه‌های گردشگری رویداد، برای ایجاد هماهنگی و تداخل نکردن رویدادها با یکدیگر نیازمند تشکیل یک سالنامه (تقویم) برای رویدادهاست که در نتیجه‌ی هماهنگی و مشاوره بین ادارات دولتی مختلف گردشگری ایجاد می‌شود.

خدمات ترویج مقصد/رویداد

به‌منظور همکاری سازمان‌ها در اقداماتی برای میزبانی از رویدادهای ویژه، سازمان‌های گردشگری رویداد می‌توانند گروهی از ابزارهای بازاریابی را فراهم سازند. چنین ابزارهایی می‌توانند جلد‌های بروشور، هدیه‌ها، ویدئوها و دی‌وی-دی‌ها و پوسترهایی باشد که جذابیت‌های مقصد، تسهیلات رویداد و خدمات مرتبط با آن را نشان می‌دهند. به علاوه چنین سازمان‌هایی به دنبال تسهیل عملکرد رویدادها نیز هستند؛ برای مثال به دنبال موارد زیرند:

- ❖ استقبال از تورهای آشنایی و بازدیدهای مکانی (به وسیله‌ی کمیته‌ها و انجمن‌های سازمان‌دهنده‌ی رویداد).
- ❖ همکاری برای آماده‌سازی برنامه‌های رویداد در تورهای بعد یا قبل از رویداد.
- ❖ همکاری در تهیه‌ی مخاطبان در رویداد به‌واسطه‌ی فعالیت‌های روابط عمومی و پست و ارسال مستقیم.
- ❖ برقراری ارتباط با محل‌های وقوع و هتل‌ها و کنترل تسهیلات و خدمات رزرو وسایل راحتی.

سایر موارد

نقش‌های دیگری که سازمان‌های گردشگری رویداد ممکن است ایفا کنند شامل موارد زیر است: همکاری در گسترش طرح‌های تجاری، بازاریابی و طرح‌های مدیریت ریسک و غیره.

ارزیابی استراتژی گردشگری رویداد

ارزیابی برای موفقیت هر استراتژی ضروری و مهم است. در هر مقصد، اهداف گسترده‌ای برای گردشگری رویداد تربیب داده شده و مجموعه‌ای از عملیات مرتبط با این اهداف، اساس هر ارزیابی را شکل خواهند داد. مجموعه و تفسیری از اطلاعات در این روند، با اطلاعاتی در مورد گردش‌های بازدیدکنندگان که به گردشگری رویداد مربوط می‌شوند، حیاتی و ضروری‌اند و اهمیت ویژه دارند.

علاوه بر ارزیابی های کل مقصد در اجرای گردشگری رویداد، هر سازمان که درگیر توسعه‌ی گردشگری رویداد یک ناحیه و حوزه است، باید اهداف خودش را داشته باشد.

برای تطابق با مدل برنامه‌ریزی استراتژیک گردشگری رویداد استفاده شده در این فصل، این اهداف باید مستقیماً با اهداف کلان گردشگری رویداد مقصد، پیوند بخورند. چنین ارزیابی‌هایی می‌توانند برای تشکیل پایه و اساس تصمیمات استراتژیک بعدی، به کار برده شوند.

رویدادهای گردشگری و توسعه منطقه‌ای

درحالی که کانون بحث با درنظر گرفتن گردشگری رویداد معمولاً شهرهای بزرگ، مناطق یا کشورهاست، بسیاری از مناطق و شهرهای کوچک نیز از گردشگری رویداد منافع کسب کرده‌اند. دولت های محلی در بسیاری از نواحی وسیع منطقه‌ای، از چنین اقداماتی حمایت فعال می‌کنند؛ زیرا این موضوع برای جوامع محلی بسیار سخت است که منافع اقتصادی و سایر منافع مربوط را از رویدادها به دست آورند و بنابراین به حمایت دولت‌ها نیاز دارند.

خلاصه فصل

گردشگری رویداد برای مقصدهای گردشگری (چه کوچک چه بزرگ) عنصری کلیدی برای توسعه‌ی کلی گردشگری به شمار می‌رود. در این فصل، یک مدل اولیه‌ی برنامه‌ریزی استراتژیک گردشگری رویداد مطرح شده است که در پی ساخت معیاری از ساختار و نظم برای این مرحله است. این مدل بر مبنای درک دو دیدگاه (دیدگاه ذی‌نفعان گردشگری رویداد و دیدگاه اهداف و استراتژی کلی گردشگری یک مقصد) قرار دارد. اولین گام در این مدل، تحلیل موقعیتی مفصل است که منجر به ایجاد اهداف گردشگری رویداد می‌شود. سپس این اهداف از طریق یک ساختار سازمانی، که به همین منظور ایجاد شده است، پیش می‌روند.

چنین ساختاری یعنی تشکیل یک سازمان با مسئولیتی برای این حوزه یا محول کردن چنین مسئولیتی به یک گروه یا هیئت موجود. در نبود چنین گروهی، سایر گزینه‌ها (از قبیل جلسات منظم بین سازمان‌های کلیدی در این حوزه) می‌توانند با کارکرد مشابه به کار روند.

وقتی ساختاری تعیین شد، باید گزینه‌های استراتژی بررسی شوند. به دنبال این استراتژی، اقدامات و ابزار مختلفی می‌توانند به کارگرفته شوند تا مزایده، حمایت مالی و ترویجی و فعالیت‌های طراحی شده برای توسعه‌ی کلی بخش رویداد از آن جمله هستند. باید ارزیابی شود که این اقدامات تا چه حدی در پیشبرد استراتژی گردشگری رویداد یک مقصد موفق‌اند و اهداف مربوط به آن باید هم در سطح مقصد و هم در سطح این سازمان‌ها با یک نیروی اصلی در مرحله‌ی توسعه‌ی گردشگری رویداد، ارزیابی شوند. اطلاعات به دست آمده از این مرحله می‌تواند برای اصلاح اقدامات و تلاش‌های صورت گرفته در مورد توسعه‌ی گردشگری رویداد به کار برده شود.

سوالات

۱. درباره‌ی داشتن درک واضحی از استراتژی کلی گردشگری یک مقصد، قبل از شروع شدن مرحله یخلاق یک استراتژی گردشگری رویداد، بحث کنید.
۲. سه هدفی را که یک مقصد ممکن است جست‌وجو کند تا از طریق توسعه‌ی استراتژی گردشگری رویداد به آن‌ها برسد، فهرست کنید و در مورد آن‌ها بحث کنید.
۳. چه نوعی از اهداف غیرگردشگری که یک مقصد ممکن است جست‌وجو کند، با افزایش تمرکز بر گردشگری رویداد به دست می‌آیند؟
۴. در نبود یک گروه تک یا سازمان واحد با اختیارات تام مسئولیت هدایت اقدامات گردشگری رویداد یک مقصد، کدام رویکردها برای اطمینان از پاسخ و واکنش مناسب با این وظیفه به کار می‌روند؟
۵. به‌طور خلاصه در مورد سه گزینه‌ی استراتژیک بحث کنید که برای مقصدهایی کاربرد دارند که به دنبال گسترش بازدید از طریق استفاده از رویدادها هستند.

فصل ۴

مفهوم‌سازی رویداد

مقدمه

عامل اصلی در ایجاد یک رویداد، درک و بررسی محیط رویداد است. زمینه‌ای که رویداد در آن شکل می‌گیرد می‌تواند عامل تعیین‌کننده در موفقیت آن باشد. برای فهم این مسئله، مدیر رویداد می‌بایست بازیگران اصلی یعنی ذی‌نفعان، افراد و سازمان‌های مرتبط را شناسایی کند. ژس از آن باید اهداف بازیگران اصلی مشخص شود؛ یعنی اینکه آن‌ها چه دستاوردی را از رویداد انتظار دارند.

این فصل به بررسی ذی‌نفعان کلیدی در رویداد می‌پردازد و بخشی از فرایندهایی را که مدیر رویداد از طریق آن می‌تواند رویداد موفق را خلق کند، بررسی می‌کند.

ذی‌نفعان در رویداد

این بخش نشان می‌دهد که ارتباط و همکاری بین ذی‌نفعان در موفقیت رویداد مؤثر است. رویداد برای رسیدن به موفقیت باید به جنبه‌های متعددی بپردازد. این کافی نیست که فقط به نیازهای مخاطبان توجه کند، بلکه باید به اهداف و قوانین دولت، نیازهای رسانه، نیازهای حامیان و انتظارات جامعه نیز بپردازد. افراد و سازمان‌هایی را که در دستاوردهای یک رویداد بهره‌ی مشروع دارند، با عنوان ذی‌نفعان می‌شناسیم. مدیر رویداد موفق باید ذی‌نفعان رویداد را بشناسد و نیازهای آن‌ها را مدیریت کند.

سازمان میزبان

رویدادها قسمتی از محیط اجتماعی و فرهنگی ما هستند که می‌توانند توسط هر یک از بخش‌های دولتی، جامعه و شرکت‌ها تولید شوند.

بخش دولت

دولت‌ها، به دلایل اجتماعی، فرهنگی، گردشگری و اقتصادی رویدادها را برگزار و از آنها برای رسیدن به اهدافشان استفاده می‌کنند؛ برای مثال **visit Britain** برای افزایش و توسعه‌ی بازدیدهای گردشگری حفظ فرهنگ و کمک به بخش صنعت و ایجاد اشتغال، رویدادهایی برگزار می‌کنند. رویدادها می‌توانند روزهای خاص را یادآوری کنند؛ مثلاً روز جهانی ایدز.

بخش شرکتی (صنفي)

این بخش رویدادهایی در سطوح مختلف برگزار می‌کند. ممکن است رویدادی را برای تبلیغ کالاها و خدماتشان حمایت کنند یا به بخش دولتی برای ارائه‌ی رویداد کمک برسانند و از سوی دیگر ممکن است رویدادهایی را برای معرفی محصولاتشان و افزایش فروش برگزار کنند یا اینکه رویدادهایی را برای قشری خاص (نه برای عموم) به صورت رایگان اجرا کنند.

بخش جامعه

بسیاری از رویدادها از جامعه نشأت می‌گیرند که گستره‌ی وسیعی از نیازها و علایق مردم را در برمی‌گیرد؛ مانند ورزش‌های محلی، هنرهای صنایع دستی و غیره. گستره‌ی این رویدادها بستگی به علایق مردم دارد تا رویداد جالب را برای پرکردن اوقات فراغت جامعه برپا کنند.

سازمان میزبان هرچه باشد، یک ذی‌نفع کلیدی در رویداد است و مدیر رویداد باید برای شفاف‌سازی اهداف رویداد تلاش کند.

جامعه میزبان

مدیران رویداد می‌بایست از نیروهای گسترده‌ای که در رویداد تأثیر می‌گذارند درک عمیقی داشته باشند. حالت‌ها، نیازها و تمایلات جامعه، ارائه آن‌ها را در سبک و نوع رویداد مشخص می‌کند.

رویدادها دارای جامعه‌ی میزبان هستند که در موفقیت یا شکست رویداد تأثیرگذار است. این جامعه می‌تواند یک جامعه‌ی جغرافیایی باشد یعنی جایی که رویداد قرار دارد یا جایی که رویداد، شرکت‌کنندگان و تماشاچیان را در بر گرفته است. بسیاری از اعضای جامعه در رویدادهایی که در جامعه‌شان برگزار می‌شود شرکت فعال دارند و طرفدار رویداد محسوب می‌شوند. جامعه‌ی میزبان شامل افراد مقیم، بازرگانان، گروه‌های مذاکره‌کننده، مقامات دولتی مانند شوراها، پلیس، حمل‌ونقل، آتش-نشانی و خدمات اورژانسی است. در بین تمام عواملی که در رویدادها تأثیر گذارند، جهانی شدن و تکنولوژی باعث می‌شوند، جهان کوچک‌تر و پیچیده‌تر به نظر آید. این عوامل در تمام مسائل زندگی از جمله رویدادها اثرگذارند؛ برای مثال مدیران رویدادهای جهانی، با ایجاد مجموعه‌ای از شرکت‌ها در سراسر دنیا سعی دارند شبکه‌ای تشکیل دهند که نیازهای بین‌المللی مشتریان را برآورده می‌کند.

حامیان

در دهه‌های اخیر، با افزایش بی‌شماری از حامیان و تغییر در چگونگی حمایت آن‌ها روبه‌رو بوده‌ایم. بسیاری از شرکت‌های بزرگ حامیان را یک وسیله‌ی ارتباط عمومی دانسته و از نقش مهم آن‌ها در بازار یاد کرده‌اند. به منظور جذب حامی، مدیران رویداد باید فواید ملموسی را به حامیان ارائه دهند. برای مدیر رویداد مهم است که تشخیص دهد که حامیان از رویداد چه می‌خواهند و رویداد به آن‌ها چه خواهد داد. نیازهای آن‌ها ممکن است با نیازهای سازمان میزبان یا مدیر رویداد متفاوت باشد. مدیر رویداد باید با حامیان مانند شرکای رویداد رفتار کند و مکانیسم‌هایی را برای فروش بهتر یا ارتباط با مشتری برای آن‌ها فراهم کند.

رسانه

گسترده‌ی و افزایش رسانه‌های گوناگون مانند تلویزیون، ماهواره و اینترنت اشتیاق فراوانی را برای محصولات رسانه‌ای پدید آورده است. شبکه‌ی جهانی رسانه و انتقال الکتریکی فوری تصاویر و اطلاعات، در رسانه و همچنین در رویداد انقلابی پدیدآورده است. رویدادها از رسانه‌ها پخش می‌شوند و میلیون‌ها تماشاگر آن را می‌بینند. البته ممکن است رویدادی فقط برای مخاطبان تلویزیونی ساخته شده باشد؛ همان چیزی که رسانه‌ها به آن رویداد تلویزیونی می‌گویند.

مدیر رویداد باید نیازهای گروه‌های رسانه‌ای را بررسی کند. رسانه یک شریک فعال و بالقوه محسوب می‌شود. رسانه‌های نوشتاری نیز باید مطابق با قوانین نوشتاری رفتار کنند.

همکاران: تیم انتخابی

یکی دیگر از ذی‌نفعان کلیدی گروه رویداد است که به‌منظور اجرا تشکیل می‌شود. برای اثربخشی واقعی رویداد، باید فلسفه‌ی رویداد بین همه‌ی اعضای تیم برگزارکننده (از مدیران گرفته تا خدمه، پرسنل، کارگران و نظارت‌کنندگان) به اشتراک گذاشته شود. مهم نیست افراد چه مسئولیتی دارند؛ زیرا همگی در مقابل برگزاری رویداد مسئول‌اند و همه‌ی آن‌ها با موفقیت و شکست رویداد مرتبط هستند. رویدادها ممکن است با جزئیات کوچکی صدمه ببینند. مدیر و تیم انتخابی همواره برای جلوگیری از صدمه به رویداد نقش حیاتی دارند.

شرکت‌کنندگان و تماشاگران

شرکت‌کنندگان، تماشاگران یا مخاطبان هستند که موفقیت و شکست رویداد را تعیین می‌کنند. مدیر رویداد باید از تمام نیازهای آنان مطلع باشد که شامل نیازهای فیزیکی می‌شود مانند نیاز به آسایش و امنیت و اینکه رویداد باید با عواطف و احساسات آن‌ها سازگار باشد. تکنولوژی جدید می‌تواند به مدیران برای ارائه‌ی خدمات به شرکت‌کنندگان کمک کند. امروزه اینترنت نقش مهمی در اجرای رویداد ایفا می‌کند و شرکت‌کنندگان، قبل از برگزاری رویداد، می‌توانند از شرایط و موقعیت رویداد قبل از ورود به آنجا، مطلع شوند. با این تکنولوژی می‌توان تعداد مخاطبان را روی وبسایت مشاهده کرد.

خلق مفهوم رویداد

برای خلق مفهوم رویداد باید به پنج سؤال پاسخ دهیم.

۱. چرا رویداد برگزار می‌شود؟
۲. چه کسانی ذی‌نفع هستند؟
۳. چه زمانی رویداد برگزار می‌شود؟ آیا زمان کافی برای تحقیق و برنامه‌ریزی داریم؟
۴. کجا رویداد اجرا می‌شود؟ در انتخاب مکان برگزاری رویداد، باید نیازهای سازمان رویداد، آسایش مخاطبان، دسترسی و هزینه را سنجید.
۵. محتوا یا محصول رویداد چیست؟ رویداد باید نیازها و خواسته‌های مخاطبان را در نظر بگیرد و اینکه چرا، چه کسی، چه وقت و کجا رویداد برگزار شود.

طوفان فکری

هنگامی که عوامل تأثیرگذار رویداد در نظر گرفته شد، وقت آن است که درباره‌ی مفهوم رویداد فکر کنیم و تا آنجا که ممکن است با ذی‌نفعان مشورت کنیم. بهترین روش ملاقات با آن‌ها به صورت جداگانه است. ابتدا با آن‌ها ارتباط برقرار می‌کنیم و از آن‌ها می‌خواهیم تا با نقش خود در رویداد ارتباط برقرار کنند. هنگامی که با ذی‌نفعان گوناگون جلسه برگزار شد، ایده‌های جدید به جریان می‌افتد. هدف پیدا کردن ایده‌ی درست است.

ارزیابی مفهوم رویداد

برگزاری جلسات به جمع‌آوری ایده‌های کاربردی خوب و ارزیابی کمک می‌کند تا به صورت یک مفهوم کاربردی واحد و به شکل یک مفهوم واحد درآید. در ادامه، برای مشخص کردن میزان عملی بودن این ایده‌ها یک ارزیابی از ایده‌های رویداد بیان می‌شود که شون و پری (۲۰۰۴) تحت عنوان فرایند غربالگری، برای مطالعات امکان‌پذیری انجام دادند. این غربالگری به منظور بازاریابی، عملیاتی و مالی است؛ یعنی برای مشخص کردن اینکه تا چه حد رویداد با نیازهای رویداد و منابع در دسترس مدیر جهت اجرای آن هماهنگی دارد.

غربالگری بازاریابی

اولین غربالگری که شون و پری پیشنهاد کرده‌اند غربالگری بازاریابی است. به این معنا باید مخاطبان هدف رویداد را مشخص کنیم و نیز اینکه آیا مفهوم رویداد توانایی جذب مخاطبان را دارد یا خیر. رویداد باید برای بازار هدف جذاب و تأثیرگذار باشد. یک روش اندازه‌گیری همان پاسخ رسانه به رویداد است. اگر مخاطبان زیادی از طریق رسانه به رویداد جذب شده باشند، یعنی مفهوم رویداد به خوبی شرح داده شده است و اگر پاسخ رسانه منفی باشد و مخاطبان اندکی را جذب کرده باشد، باید به دنبال راهی برای جذب آن‌ها باشیم. برای این ارزیابی، مدیران باید به نمونه‌های موجود در اطرافشان مانند علایق و سلیقه دوستان، همکاران، ذی‌نفعان در مورد مفهوم رویداد اعتماد کنند. برای این موضوع می‌توان به برخی از تحقیق‌ها رجوع کرد. این اطلاعات را می‌توان از طریق منابع در دسترس در شرکت‌های رویداد یا استخدام افراد حرفه‌ای بازاریابی به دست آورد.

غربالگری عملیاتی

این بخش نیازها و مهارت‌های موردنیاز در رویداد موفق را شامل می‌شود و نیز اینکه آیا مدیر رویداد این مهارت‌ها و تخصص‌ها را برای پیشبرد کار دارد؟ برای مثال مهارت‌های تکنیکی خاصی برای راه‌اندازی و اجرای یک رویداد لازم است. همچنین مدیر رویداد باید آگاه باشد و بداند که آیا اعضای تیم رویداد مهارت‌های لازم را دارند یا اینکه باید نیروهای خارجی به کار گرفته شود؟ برای اجرای رویداد گواهی‌های ویژه، مجوزها و بیمه‌ها باید کسب شوند. این مرحله بررسی می‌کند که آیا شرکت رویداد، پرسنل کافی با مهارت‌های مربوط، مکان و هزینه‌ی کافی برای ارائه به آن‌ها دارد یا خیر. اگر رویداد به داوطلب نیاز داشته باشد، آیا دسترسی به داوطلب واجد شرایط مقدور است یا خیر.

غربالگری مالی

آخرین پوشش پیشنهادی شون و پری پوشش مالی است که بررسی می‌کند آیا سازمان رویداد توان مالی، حمایت و درآمد کافی برای راه‌اندازی رویداد دارد یا خیر. اولین گام تعیین سودبخشی رویداد برای سازمان میزبان است. گام بعدی مشخص کردن بودجه‌ی تخمینی برای هزینه‌های پیش‌بینی شده و درآمد رویداد است. تجزیه‌ی رویداد به بخش‌های تشکیل‌دهنده‌ی آن فرصت برآورد هزینه‌ی مراحل مختلف را فراهم می‌کند. از عناصر اصلی دیگر در کسب درآمدها می‌توان به کمک‌های دولت، یارانه‌ها، درآمدهای تجاری و حمایت حامیان به صورت نقدی و غیرنقدی اشاره کرد.

زمانی که مفهوم رویداد از نظر بازاریابی، عملیاتی و مالی ارزیابی شد، مدیر رویداد می‌تواند برای هدایت رویداد تصمیمی آگاهانه بگیرد. اگر نتیجه مثبت باشد، روند پردازش مفهوم رویداد، پیشبرد استراتژی‌ها و طرح‌ها آغاز می‌شود.

خلاصه فصل

با افزایش نقش دولت و بخش شرکتی، رویدادها نیاز دارند دستورالعمل‌های چند جانبه‌ای را پوشش دهند. مدیر رویداد موفق باید قادر به تشخیص و اداره‌ی انتظارات گسترده‌ی ذی‌نفعان باشد. ذی‌نفعان اصلی شامل سازمان میزبان و جامعه‌ی میزبان و همچنین مقامات دولتی گوناگون می‌شوند که نیازهایشان باید برآورده شود. رسانه و حامیان نیز شرکای خوبی هستند و هر دو می‌توانند به پیشبرد اهداف رویداد کمک کنند. فلسفه‌ی رویداد باید برای همکاران شرح داده شود و کمک و مساعدت آن‌ها باید اصل مهمی در نظر گرفته شود. سرانجام تماشاچیان و شرکت‌کنندگان هستند که موفقیت و شکست رویداد را رقم می‌زنند. پس برآورده کردن نیازهایشان امری ضروری است. هنگامی که اهداف رویداد و منابع آن شناسایی شد، اولویت بعدی به اشتراک گذاشتن ایده‌ها و نظرات با ذی‌نفعان است به منظور شکل دادن به یک تصویر واحد از رویداد. هیچ رویدادی با اتکای بر تلاش‌های یک نفر خلق نمی‌شود و موفقیت آن کاملاً به تلاش پرسنل آن بستگی دارد.

سوالات

۱. ذی‌نفعان اصلی رویدادها چه کسانی هستند؟
۲. مثالی از نقش دولت، انجمن‌ها و رویدادها بیاورید و همچنین دلایلشان برای شرکت در رویدادها را بیان کنید.
۳. در ارزیابی مفهوم رویداد، کدام عناصر می‌بایست بررسی شوند؟

فصل ۵

برنامه‌ریزی

مقدمه

این فصل به بررسی کاملی از مفهوم برنامه‌ریزی و کاربرد آن در رویدادها می‌پردازد. نقش برنامه‌ریزی در موفقیت رویدادها بررسی شده و سپس فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک رویداد شرح داده می‌شود. این فرایند شامل مراحل متوالی و مرتبط با یکدیگر می‌باشد که هر یک در ادامه توضیح داده می‌شود. علاوه بر این، در این فصل به بررسی ساختارهای سازمانی می‌پردازد که مدیر می‌بایست برای اجرای اقدامات برنامه‌ریزی انتخاب کند.

برنامه‌ریزی چیست؟

برنامه‌ریزی فرایندی است برای اینکه سازمان بداند درحاضر دقیقاً کجا قرار گرفته و در آینده به کجا خواهد رفت و استراتژی‌ها و تکنیک‌های مورد نیاز برای رسیدن به آن وضعیت مطلوب را مشخص می‌کند. به عبارت دیگر، نتایج پایانی و روش‌های دستیابی به این نتایج را تعیین می‌کند.

داگلاس مک آرتور ارزش برنامه‌ریزی را این‌گونه بیان می‌کند: «شما بدون برنامه‌ریزی در سازمان، با گردشگر و بازدیدکننده از آن سازمان هیچ تفاوتی نخواهید داشت.» ارزش برنامه‌ریزی، تمرکز سازمان بر اهداف خاص و همچنین مشخص کردن مسیرهایی برای دستیابی به اهداف مذکور است. درک صحیح و درست از عوامل داخلی (مانند منابع موجود) و عوامل خارجی (مانند شرایط اقتصادی موجود) نکته‌های کلیدی برای دستیابی به اهداف هستند. از مزیت‌های دیگر برنامه‌ریزی راهبردی می‌توان به این‌ها اشاره کرد: شناسایی و حل مسائل، درک بهتر

استراتژی‌های سازمان توسط کارکنان و به‌کارگیری بیشتر آن‌ها برای موفقیت، مشخص کردن نقش‌ها و مسئولیت‌ها و کاستن از شرایط نامطمئن آینده.

مدیر رویداد به منظور شرکت فعالانه در فرایند برنامه‌ریزی می‌بایست پاره‌ای از مسائل را در ذهن داشته باشد. از مسائل مطرح شده می‌توان به نظارت و کنترل فعالیت‌ها، ارزیابی روند پیشرفت، هماهنگ‌سازی تصمیمات در تمامی بخش‌های سازمان به‌منظور تحقق اهداف مشخص شده، ترغیب و تشویق مسئولان دخیل در اجرای بخش‌های مختلف یک برنامه اشاره کرد. این مسائل در بخش‌های بعدی مورد بررسی قرار خواهند گرفت. مدیران رویداد می‌بایست خود را با شرایط در حال تغییر تطبیق دهند. همچنین باید مراقب و هوشیار باشند تا در تله‌های برنامه‌ریزی نیفتند؛ مانند درگیری بیش از اندازه با برنامه‌ریزی و صرف زمان زیاد برای جزئیات به‌جای در نظر گرفتن مسائل راهبردی کلی.

برنامه‌ریزی رویدادها

فرایند برنامه‌ریزی رویداد از کجا آغاز می‌شود؟ پاسخ این سؤال به این مسئله بستگی دارد که آیا رویداد مربوط، برای نخستین بار اتفاق می‌افتد یا اینکه پیش‌تر از این نیز وجود داشته است. در صورتی که رویداد برای نخستین بار برگزار می‌شود، مدیر رویداد موظف است به همراه ذی‌نفعان اصلی بر روی رویداد کار کرده و سپس امکان اجرای کار را بررسی کند. در مواردی که یک رویداد از پیش وجود داشته باشد و مورد توجه برای فرایند پیشنهاد باشد (برای مثال یک رویداد ورزشی یا برگزاری یک کنفرانس)، در این صورت پس از بررسی‌های اولیه باید مشخص شود که آیا ارائه‌ی پیشنهاد می‌تواند مفید و ارزشمند باشد یا خیر.

در صورتی که پاسخ این سؤال مثبت باشد، در ادامه لازم خواهد بود که مطالعات بیشتری در زمینه امکان‌سنجی صورت گیرد تا پیش از آماده شدن برای پیشنهاد رسمی، مسائلی از قبیل هزینه‌ها و منافع مرتبط با برنده شدن در این پیشنهاد مشخص شود. اگر این پیشنهاد به‌صورت هدفمند و موفق باشد، در این صورت برنامه‌ریزی دقیق رویداد نیز آغاز می‌شود.

عناصر برنامه‌ریزی استراتژیک رویداد

رویداد حاضر یا جذب رویداد جدید

در متن رویدادهای جدید، این مرحله شامل تصمیم‌گیری (اغلب با مشورت ذی‌نفعان اصلی) در مورد مسائلی همچون نوع یا شکل رویداد، مدت زمان رویداد، موقعیت یا مکان رویداد، زمانبندی رویداد و همچنین عناصر کلیدی برنامه که منجر به منحصر شدن رویداد خواهد شد، می‌باشد. پس از اینکه مفهوم رویداد کاملاً مشخص شد می‌توان تجزیه و تحلیل دقیقی بر روی آن انجام داد.

در مراحل که رویداد از طریق پیشنهاد، جذب می‌شود ابتدا لازم است تا رویداد شناسایی شود بعد از آن می‌توان ارزیابی مقدماتی را انجام داد تا میزان مناسب بودن آن با قابلیت و توانایی سازمان‌دهندگان رویداد و محل یا مقصد

برگزاری مشخص شود. رویدادها در مطالعات امکان سنجی مورد تحقیق و بررسی دقیق تر قرار می‌گیرند که در ادامه بیان می‌شوند.

مطالعه امکان سنجی

سازمان دهندگان یک رویداد پیش از تعهد برای برگزاری رویداد می‌بایست مشخص کنند که آیا رویداد امکان‌پذیر است یا خیر. در انجام مطالعه‌ی امکان‌پذیری می‌بایست ملاحظات بسیاری در نظر گرفته شوند. این ملاحظات (با توجه به نوع رویداد) شامل مواردی از این قبیل است: بودجه، نیازهای مهارتی مدیریتی، قابلیت‌های محل برگزاری رویداد، تأثیرات ناحیه‌ی مقصد و جامعه‌ی میزبان، موجود بودن داوطلبان و خدمات پشتیبانی (مانند شرکت‌های تأمین‌کننده‌ی تجهیزات و وسایل)، شرایط زیرساختی، حمایت مالی بخش دولتی/خصوصی، میزان حمایت سیاسی از رویداد و سابقه‌های رویداد از جنبه‌هایی همچون میزان سود و درآمد. شایان ذکر است که میزان جزئیات و پیچیدگی مربوط به این مطالعات با یکدیگر تفاوت دارد؛ برای مثال بازی‌های المپیک، نسبت به یک رقابت ورزشی منطقه‌ای، که در محدوده‌ی کوچک‌تری است، فرایند دقیق‌تر و طولانی‌تری دارد.

تصمیم برای ادامه دادن یا متوقف کردن کار

نتایج به‌دست آمده از مطالعات امکان‌سنجی در مورد اتفاق افتادن رویدادهای جدید به‌طور مستقیم مشخص می‌کند که آیا رویدادی ادامه خواهد داشت یا خیر و در صورت ادامه داشتن، این کار در چه زمانی صورت خواهد گرفت، اما این تصمیم در مورد رویدادهایی که از طریق پیشنهاد صورت می‌گیرند در حقیقت به مسئله پذیرفته شدن یا نشدن پیشنهاد بستگی خواهد داشت.

ایجاد ساختار سازمانی

پس از اتخاذ تصمیم مبنی بر ادامه یافتن یک رویداد، لازم است تا یک ساختار سازمانی طراحی و ساخته شود که ارائه‌ی رویداد مذکور از طریق آن ساختار صورت گیرد.

ساختارهای ساده

ساختار ساده پیچیدگی چندان زیادی ندارد. مدیر رویداد، که فعالیت‌های تمام پرسنل خود را کنترل می‌کند، در تمام فرایندهای تصمیم‌گیری نقش کلیدی دارد. این ساختار متداول‌ترین ساختار موجود در شرکت‌های تجاری مدیریت رویداد کوچک است؛ زیرا در شرایط در حال تغییر، بسیار انعطاف‌پذیر و انطباق‌پذیر است، درک آن بسیار ساده است و از وضعیت پاسخ‌گویی روشنی برخوردار است (مدیر رویداد در قبال تمام فعالیت‌های مرتبط با رویداد صورت‌گرفته پاسخ‌گوست). انعطاف‌پذیر بودن این ساختار نیز به این معناست که از کارکنان سازمان انتظار می‌رود مهارت‌های متعددی داشته باشند و کارهای متعددی در سازمان انجام دهند و انسجام بیشتری در میان کارکنان سازمانی وجود دارد. با این وجود، چنین ساختاری محدودیت‌هایی نیز دارد. از آنجا که هیچ فرصتی برای متخصص

شدن در اختیار کارکنان سازمان قرار نمی‌گیرد، بنابراین در هیچ بخشی نمی‌توانند به سطح بالایی از مهارت و تخصص دست یابند. علاوه بر این، زمانی که یک سازمان رویداد از اندازه و حد خاص فراتر رفته و رشد می‌کند، فرایند تصمیم‌گیری نیز ممکن است بسیار کند و آهسته شود یا به کلی از بین برود؛ زیرا مدیر اجرایی به تنهایی نمی‌تواند تمامی تصمیمات را بگیرد و همهی فعالیت‌های مدیریتی را اجرا کند. همچنین اگر مدیر در سازمان بخواهد سبک مدیریتی استبدادی و مطلق را اعمال کند، در این شرایط از مهارت و تخصص کارکنان سازمان به‌طور کامل استفاده نمی‌شود و کارکنان نیز روحیه‌ی خود را از دست خواهند داد. متمرکز کردن و انتقال دادن تمام اطلاعات مدیریتی فقط به یک نفر در سازمان نیز می‌تواند خطرناکی در پی داشته باشد؛ برای مثال اگر این شخص در زمان نامناسبی بیمار شود، ممکن است اتفاقات فاجعه‌باری رخ دهند.

ساختارهای وظیفه‌ای

ساختارهای وظیفه‌ای به چندین بخش تقسیم‌بندی می‌شود، طوری که نیروهای کار (چه نیروهای داوطلب و چه نیروهای مزدبگیر) در آن برای متخصص شدن در زمینه‌ی کار خود ترغیب و تشویق می‌شوند. مزیت و منفعت این نوع ساختار این است که حوزه‌های کاری ویژه‌ای (تخصصی) در اختیار افراد یا گروه‌ها (مانند کمیته‌ها) قرار می‌گیرد و بنابراین مسئولیت‌های موجود نیز با یکدیگر تداخل پیدا نمی‌کنند. علاوه بر این می‌توان از این نوع ساختار استفاده کرده و سطوح کارکردی موردنیاز دیگری را در سازمان رویداد اضافه کرد. از محدودیت‌های ساختار مذکور می‌توان به مسائل و مشکلات همکاری اشاره کرد که تاحدی به عدم درک وظایف از سوی افراد و همچنین تناقض بین بخش‌های کارکردی برمی‌گردد؛ زیرا افرادی که وظایفی در سازمان برعهده دارند تلاش می‌کنند تا از آنچه قلمرو خود می‌پندارند دفاع کنند. برای پیشگیری از بروز چنین مشکلاتی می‌توان رویکردهای متعددی در پیش گرفت. از رویکردهای سودمند در این زمینه می‌توان به این موارد اشاره کرد: به کارگیری راهکارهای چندمهارتی که ایجاب می‌کنند تا کارکنان در تمام بخش‌های کارکردی در گردش باشند، برگزاری جلسات پیوسته بین مدیران/رئیسان تمام بخش‌ها، برگزاری جلسات و مکالمات معمول بین کارکنان عادی (مانند گویندگان خبر) که تمام افراد شرکت‌کننده در رویداد از اتفاقات مرتبط با وضعیت موجود (مانند وضعیت بودجه یا راه‌های طی شده و پشت سر گذاشته شده) مطلع و باخبر شوند.

ساختارهای ماتریسی (خزانه‌ای) برمبنای طرح یا پروژه

در این ساختار برای پروژه‌های مختلف رویداد، واحدهای مستقل (اما مرتبط) ایجاد می‌شود؛ برای مثال سازمان-دهندگان یک رویداد ورزشی، که در چندین مکان برگزار می‌شود، ممکن است چندین واحد مجزا و مستقل از هم داشته باشند طوری که مسئولیت تمامی وظایف در حقیقت با برگزاری رویداد مربوط در محل، مرتبط است. رهبر هر واحد یا گروه برای انجام این کار می‌بایست مجموعه‌ای از افراد با مهارت‌های مختلف و جامع را مدیریت کند. اگر این ساختار مورد استفاده قرار گیرد، بسیار سودمند واقع خواهد شد. یک ساختار ماتریسی پروژه‌محور از مزیت‌هایی برخوردار است که برخی از آن‌ها به این شرح است: اجازه دادن به گروه‌ها و افراد برای مشارکت مستقیم در کار (گسترش و برگزاری رویداد)؛ تسهیل برقراری ارتباط و همکاری در

میان گروه‌های مختلف. هنگام استفاده از این ساختار لازم است به مقوله‌ی همکاری نتیجه بسیار شود تا رویداد مذکور منسجم و یکپارچه برگزار شود.

ساختارهای شبکه‌ای یا چند سازمانی

اغلب شرکت‌های متخصص مدیریت رویداد از نظر وسعت، نسبتاً کوچک‌اند (با کمتر از ۲۰ نفر پرسنل) با وجود این بسیاری از همین شرکت‌های کوچک رویدادهای بسیار پیچیده و بزرگی را اجرا می‌کنند. انجام این کار برای شرکت‌های کوچک امکان‌پذیر است؛ زیرا آنها از خدمات بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های دیگر کمک می‌گیرند. این شرکت‌ها در واقع سازمان‌هایی مجازی را تشکیل می‌دهند تا رویداد مذکور را به اجرا رسانند و بلافاصله پس از تکمیل رویداد، این سازمان‌های مجازی نیز منحل می‌شوند. در این فرایند به منظور پایه‌ریزی و طراحی ساختاری که بتواند یک رویداد را اجرا کند از متصدیان متعددی کمک گرفته شده است. گفتنی است که این فرایند گسترده، یک ساختار نظام‌مند و سازمانی است که به واسطه‌ی انعقاد قرارداد با شرکت‌های دیگر به منظور اجرای کارکردهای خاص، در انواع بسیاری از رویدادها از جمله جشنواره‌ها رایج و متداول است. چنین ساختاری در مواقعی کاربرد دارد که استخدام و حفظ تعداد زیادی از پرسنل در سازمان مقدور نیست و این پرسنل فقط در دوره‌های اندک و محدودیاز سال به کار گرفته می‌شوند. مزیت دیگر این است که انعقاد قرارداد میان شرکت‌های تجاری متخصص و افراد کارشناس و متخصص موجود که فقط بر اساس نیازها باشد به این معناست که هیچ زمان توقف و ازکار افتادگی در سازمان وجود ندارد. بودجه‌بندی در این ساختار می‌تواند بسیار دقیق باشد؛ زیرا هزینه‌ها کاهش یافته و پیشاپیش مشخص شده‌اند. در این ساختار همچنین امکان اتخاذ تصمیم با سرعت بالا نیز فراهم است؛ زیرا گروه مدیریت اصلی شامل تعداد کمی از افراد و یا فقط یک نفر است.

در این ساختار نیز، همانند ساختارهای قبلی نقاط ضعفی وجود دارد. از نقاط ضعف موجود می‌توان به این موارد اشاره کرد: کنترل کیفیت و قابلیت اعتماد و اطمینان طرفین قرارداد شرکت‌کننده در برگزاری رویداد و کارمندان همکاری‌کننده در سازمان (از سازمان‌های دیگر که درک درست و دقیقی از رویداد یادشده ندارند. با وجود این، ساختار سازمانی به این جهت که اندازه‌ی کوچکی دارد، به منبع یابی بیرونی می‌پردازد و می‌تواند برای انواع خاصی از رویدادها بسیار مؤثر و سودمند باشد و از سوی تفکر جدید مدیریتی مورد حمایت و پشتیبانی قرار می‌گیرد.

توسعه یک برنامه استراتژیک

مدیر رویداد پس از تصمیم‌گیری در مورد ادامه‌ی کارهای مربوط به رویداد یا برنده شدن در پیشنهاد جذب رویداد، برای طراحی و ارائه‌ی یک برنامه‌ی استراتژیک اقدام می‌کند تا مرحله‌ی بعدی اتخاذ تصمیم را مشخص سازد. فرایند استراتژی به مواردی از این دست مربوط می‌شود: تعیین شرایط کنونی که رویداد مذکور با آن مواجه است (آگاهی/تجزیه و تحلیل راهبردی)، در نظر گرفتن گزینه‌های راهبردی که در اختیار مدیر رویداد قرار دارند (انتخاب و طراحی استراتژی) و مکانیسم‌هایی برای اجرا و ارزیابی/نظارت بر راهکارهای انتخابی (اجرای استراتژی). که این پروسه در آن اتفاق می‌افتد، به مقوله‌ی چشم‌انداز/مأموریت (رسالت) رویداد مربوط می‌شود. در این بخش در مورد تمام عوامل فرایند عنوان شده، بحث و بررسی صورت خواهد گرفت.

بیانیه چشم انداز و مأموریت

چشم‌انداز می‌تواند مقوله‌ای متفاوت از مأموریت رویداد باشد یا اینکه با آن ادغام شود. بیانیه‌ی چشم‌انداز آنچه را که در بلندمدت به دست خواهد آمد شرح و توضیح می‌دهد. این توضیحات اغلب بسیار مختصر و انگیزشی هستند؛ برای مثال در جشنواره‌ی ویندسور عنوان شده که: «ما یک تجربه‌ی منحصر به فرد در اختیار شما قرار می‌دهیم که اجتماع را تا حد زیادی مورد پذیرش قرار داده و گسترش می‌دهد و در عین حال منافع تجاری، آموزشی و اجتماعی را نیز با یکدیگر ادغام می‌کند. ما برپایه‌ی همین مسائل می‌توانیم گستره و تنوع برنامه‌ی خود را افزایش دهیم، شرایط دسترسی به هنرها را افزایش دهیم و افراد را به شناخت بیشتر از جشنواره ترغیب کنیم.»

درخور ذکر است که بیانیه‌ی چشم‌انداز حتماً نباید مکتوب باشد - هرچند که کتبی بودن آن بهتر است - این توضیحات باید توسط افراد دخیل در رویداد به درستی درک و فهمیده شوند؛ برای مثال می‌توان گفت درحالی که هنگام آغاز کارناوال ناتینگ هیل هیچ توضیح کتبی در مورد دیدگاه رویداد ارائه نشده بود، اما تمام افراد شرکت‌کننده در رویداد به اتفاق می‌دانستند که یکی از اهداف بلندمدت این کارناوال این است که تساوی و برابری اجتماعی در آینده به دست آید.

بیانیه‌ی مأموریت در حقیقت به طور گسترده‌ای شامل تمام وظایفی است که سازمان رویداد برای خود مشخص کرده است. اگر در این رویداد، توضیحات مربوط به چشم‌انداز نیز مطرح شده باشند، مأموریت رویداد باید مطابق با اجرا و تکمیل این چشم‌انداز در نظر گرفته شود. برخی از رویدادها توضیحات گسترده‌ای از چشم‌انداز و مأموریت را شامل می‌شوند؛ مثل جشنواره‌ی موسیقی بین‌المللی زنان لیورپول که مأموریت آن‌ها این است که مواردی از قبیل سنت، تاریخ، داستان‌گویی توسط زنان و از طریق شعر و موسیقی در این رویداد جشن گرفته می‌شوند. مدارس، افراد جوان، جوامع محلی، متخصصان و افراد مبتدی در اجرای این رویداد نقش دارند. این رویداد باعث خواهد شد تا زنان به طور فردی و گروهی انگیزه یافته و برای افزایش توانمندی‌های خود اقدام کنند تا بتوانند رویدادهای خود را خلق کرده، ترویج داده و به اجرا برسانند. بیانیه‌ی مأموریت در حقیقت پایه و مبنایی را تشکیل می‌دهد که می‌توان اهداف کلان و عملیاتی را بر اساس آن‌ها تعیین کرده و راهکارهایی ارائه کرد. طبق این توضیحات، می‌توان خلاصه‌هایی از این اهداف را تهیه کرد و در اختیار کارکنان سازمان قرارداد تا آن‌ها بتوانند اهداف مشخص شده در رویداد را به خوبی درک کنند. یک توضیح جامع از مأموریت رویداد می‌تواند ابزار بسیار ارزشمندی برای مشخص کردن یک جهت مشخص در گروه و ترغیب و تشویق اعضای گروه جهت پیشبرد اهداف مربوط به شمار رود.

اهداف کلان و عملیاتی

مدیر رویداد پس از تصمیم‌گیری در مورد رویداد یادشده می‌بایست اهداف کلان و عملیاتی رویداد را مشخص کند. اهداف کلان رویداد جهت و شیوه‌ی هدایت افراد در سازمان را مشخص می‌کنند. از اهداف عملیاتی به منظور مشخص کردن میزان پیشرفت در جهت اهداف کلان رویداد و همچنین معیارها و استانداردهای عملکرد استفاده می‌شود.

شود و این امکان برای سازمان‌های رویداد فراهم می‌شود تا بتوانند ارزیابی کنند که کدام یک از جنبه‌های برنامه-ریزی آن‌ها با موفقیت یا شکست مواجه شده است. معیارهای مفیدی که در تعیین اهداف عملیاتی لحاظ می‌شوند به طور خلاصه با حروف SMART نشان داده می‌شوند. این اهداف مشخص شده می‌بایست:

- ❖ مشخص و معین باشند؛ بر تحقق یک هدف متمرکز باشند.
 - ❖ قابل سنجش باشند؛ به روش قابل اندازه‌گیری یا کمی ارائه شوند.
 - ❖ قابل توافق باشند؛ مورد توافق افراد مسئول باشند (قابل دستیابی باشند).
 - ❖ واقع‌گرایانه باشند؛ سازمان رویداد برای تحقق آن‌ها دارای منابع انسانی، مالی و فیزیکی باشد.
 - ❖ دارای زمان مشخص باشند؛ در زمان مشخصی تحقق یابند.
- بر این اساس، هر رویدادی با رویدادهای دیگر متفاوت است. مثالی از اهداف عملیاتی به شرح زیر است:

اهداف اقتصادی

- ❖ درصد بازگشت وجوه سرمایه‌گذاری شده یا سود کلی/سود خالص.
- ❖ درصد افزایش سهام بازار (دذصورتی که رویداد یادشده به طور مستقیم با رویدادهای مشابه در حال رقابت است).

مشارکت/حضور

- ❖ مشارکت/حضور کلی توسط گروه‌های ویژه (مانند افرادی از مناطق خارجی، گروه‌های سنی خاص، حرفه‌های ویژه).
- ❖ اندازه‌ی رویداد بر اساس غرفه داران/صاحبان نمایشگاه/اجراکنندگان/افراد حضور یافته در رویداد.
- ❖ تعداد گروه‌های اجتماعی درگیر یا مشارکت‌کننده در رویداد.

کیفیت

- ❖ درصد رضایت حضور یافتگان/نمایش دهندگان/حامیان مالی/داوطلبان در رویداد.
- ❖ تعداد شکایت‌های دریافتی از حضور یافتگان/نمایش دهندگان/داوطلبان.

آگاهی/دانش/نگرش

- ❖ درصد حضور یافتگان در رویداد که سطح آگاهی/دانش آن‌ها در نتیجه‌ی رویداد، تغییر یافته است.
- ❖ درصد حضور یافتگان یا افراد دیگر در رویداد که رویکرد و نگرش خود را در نتیجه‌ی رویداد مذکور تغییر داده‌اند.

منابع انسانی

- ❖ درصد جایگزینی کارکنان/داوطلبان.
- ❖ درصد حفظ داوطلبان از سال قبلی.

تجزیه و تحلیل موقعیتی

فرایند مفیدی که می‌توان از آن به منظور درک محیط داخلی و خارجی یک رویداد بهره گرفت، به تجزیه و تحلیل نقاط ضعف و قوت، فرصت‌ها و تهدیدها یا به عبارتی، تجزیه و تحلیل محیطی مربوط می‌شود. این فرایند در حقیقت استفاده از منابع اطلاعاتی موجود از قبیل اطلاعات گردآوری شده در مورد رویدادها، اطلاعات آماری و گزارش‌های کلی در مورد مرتبط با رفتارهای فراغتی را شامل می‌شود. علاوه بر این لازم است سازمان‌های وابسته به رویداد در مورد برخی موضوعات ویژه به‌روز شوند؛ برای مثال ژیش از تغییر یک رویداد به منظور افزایش میزان حضور مردم در آن، درک عمیق‌تری از خواسته‌ها، انگیزه‌ها و نیازهای گروه‌های مشتریان موجود در زمان حال یا در آینده ضروری است.

محیط خارجی متشکل از تمام عواملی است که پیرامون یک رویداد وجود دارند و می‌توانند در موفقیت آن تأثیرگذار باشند. بررسی محیط خارجی می‌بایست به مدیر رویداد در زمینه‌ی اتخاذ تصمیمات مربوط به مسائلی از قبیل انتخاب بازارهای هدف، برنامه‌ریزی، قیمت‌گذاری بلیت و زمان برگزاری رویداد کمک کند. تهدیدهای رویداد (مانند تغییر در قوانین) یا پیدا شدن رویدادهای رقیب دیگر، از طریق همین فرایند عنوان شده قابل تشخیص و شناسایی اند.

محیط خارجی معمولاً در مرحله‌ی نخست ارزیابی می‌شود و شامل عوامل بسیاری است. عوامل اصلی به شرح زیر هستند:

- ❖ **عوامل سیاسی/قانونی:** تصمیمات اتخاذ شده در سطوح دولتی به قوانین یا مقرراتی تبدیل می‌شوند که در زندگی مردم جامعه تأثیر می‌گذارند؛ برای مثال قوانین مرتبط با مصرف غذا و نوشیدنی‌های الکلی در انگلستان از

سال ۱۹۵۰ به شدت تغییر یافته‌اند و در نتیجه امکان برگزاری جشنواره‌های غذا و مشروبات خارجی فراهم شده- است.

❖ **عوامل اقتصادی:** عوامل اقتصادی از قبیل بیکاری، تورم، نرخ سود، توزیع رفاه عمومی و میزان دستمزد و حقوق می‌توانند در تقاضا برای رویدادها تأثیر بگذارند؛ برای مثال کاهش استانداردهای زندگی در یک منطقه‌ی خاص ایجاب می‌کند که قیمت‌های بلیت یک رویداد، کاهش یابند و جست‌وجو برای منابع پیشنهادی دیگری از کسب عایدی و درآمد (مانند حمایت‌های مالی) صورت گیرد تا کمکی برای هزینه‌های رویداد مذکور ارائه شود.

❖ **عوامل اجتماعی/فرهنگی:** تغییرات مذهبی/قومی یا رفتار سرگرمی و تفریحی یک جمعیت می‌توانند در تقاضای رویداد، تأثیرگذار باشند. این تغییرات می‌توانند فرصت‌هایی را ارائه کرده (برای مثال تقاضا برای رویدادهای فرهنگی) یا تهدیدهایی را در پی داشته باشند (برای مثال افزایش گرایش به سمت مشارکت در فعالیت‌های تفریحی خانگی). گرایش به سمت یک فعالیت خاص در میان یک جمعیت نیز می‌تواند فرصتی برای مدیران رویداد به‌شمار رود؛ برای مثال عشق فراوان مردم به یک رویداد ویژه باعث می‌شود بی‌نظمی‌های حاصل از آن را تحمل کنند.

❖ **عوامل فنی:** تغییرات ایجاد شده در تجهیزات و ماشین‌آلات باعث ایجاد تحول در فعالیت‌های مردم و مدیریت رویداد می‌شود. یک مثال مرتبط در این زمینه استفاده از اینترنت برای ترویج جشنواره‌ها، نمایشگاه‌ها و رویدادهاست. سایت‌های اینترنتی با ارائه‌ی اطلاعات، دستورالعمل‌ها و راهنمایی‌ها و منابع آنلاین برای متخصصان رویدادها، دانشجویان و مربیان مفید خواهند بود.

❖ **عوامل وابسته به جمعیت:** ترکیب یک اجتماع به لحاظ سن، جنسیت، تحصیلات و شغل در طول زمان دستخوش تغییراتی می‌شود؛ برای مثال نسل جوان امروز نسبت به نسل‌های پیشین، اصول اخلاقی متفاوت دارد و نیازهای بسیار متفاوتی نیز با نسل‌های آینده‌ی خود خواهد داشت.

❖ **عوامل فیزیکی/محیطی:** نگرانی در مورد موضوعاتی از قبیل ایجاد آلودگی در جوامع بزرگ، در نحوه‌ی اجرا شدن رویدادها تأثیرگذار است. بسیاری از انجمن‌ها و گروه‌های فعال در زمینه‌ی محیط زیست پایدار، سازمان-دهندگان رویداد را به برگزاری رویدادها با روش سازگار با محیط زیست، ترغیب می‌کنند. یکی دیگر از نگرانی‌های محیطی مدیران رویداد به تغییرات آب‌وهوایی در نتیجه‌ی تأثیر گازهای گلخانه‌ای مربوط می‌شود. چنین تغییراتی می‌توانند، به ویژه زمانی که رویداد در محیط‌های خارجی و روباز اجرا می‌شوند، اثرات چشمگیری داشته باشند.

❖ **عوامل رقابتی:** لازم است در این قسمت به رویدادهای دیگری که مخاطبان مشابهی را جذب می‌کنند نیز اشاره شود. در این راستا مقایسه‌هایی از قبیل برنامه‌ها و قیمت‌گذاری‌ها می‌توانند بسیار مفید واقع شوند. نیازی نیست که رویدادها حتماً محتوایی مشابه یکدیگر داشته باشند تا بتوانند مخاطبان مشابهی را جذب کنند.

بررسی کامل و کلی از عوامل تشکیل‌دهنده‌ی محیط خارجی می‌تواند بازارهای هدف رویداد، دامنه‌ی فعالیت‌ها و فرصت‌های مربوط به ترویج، حمایت مالی و افزایش اعتبارات را در پی داشته باشد. عوامل محیطی در طول یک دوره‌ی زمانی تغییر می‌کنند و اگر این تغییرات بسیار جدی و شدید باشند، در این صورت ایجاد تنظیمات جدید در اهداف یا طرح یک رویداد ضرورت خواهد یافت؛ برای مثال می‌توان عنوان کرد که کاهش سرمایه‌گذاری دولتی در زمینه‌ی رویدادهای فرهنگی، تهدیدی برای یک سازمان رویداد وابسته به سرمایه‌گذاری به‌شمار می‌رود.

پس از تکمیل تجزیه و تحلیل محیط خارجی، مرحله‌ی بعد در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی به انجام یک تجزیه و تحلیل داخلی از منابع انسانی، اطلاعاتی، مالی و فیزیکی یک سازمان رویداد مربوط می‌شود تا نقاط ضعف و قوت آن مشخص شوند. نقاط ضعف و قدرت مرتبط با یک رویداد می‌تواند مواردی را به این شرح شامل شوند: سطح مدیریت یا تشکیلات اقتصادی خلاق، کیفیت روابط فروشندگان و تأمین‌کنندگان آن، مالکیت یا دسترسی به امکانات و تسهیلات مناسب (مانند صحنه‌ی نمایش و سیستم‌های صوتی)، کیفیت عوامل برنامه‌ی رویداد، دسترسی به فناوری مناسب مانند سیستم‌های قیمت‌گذاری بلیت، سطح پیچیدگی سیستم‌های نرم‌افزاری مدیریت رویداد مورد استفاده، دسترسی به منابع مالی، شهرت و اعتبار رویداد، اندازه و تعداد داوطلبان و نقاط قوت روابط با حامیان مالی احتمالی.

شناسایی گزینه‌های استراتژی

بر اساس فرایند بررسی محیطی، اطلاعات مفیدی حاصل می‌شود که مدیر رویداد می‌تواند از آن‌ها به منظور انتخاب راهکارهایی جهت دستیابی به یک چشم‌انداز، هدف و مأموریت در رویدادی خاص استفاده کند. در این استراتژی‌ها می‌بایست نقاط قوت به حداکثر و نقاط ضعف به حداقل برسند. از فرصت‌ها استفاده و از تهدیدها پیشگیری شود. اگر اطلاعات فراهم شده از طریق فرایند تحلیل محیطی، در شکل‌گیری استراتژی، به کار گرفته نشوند، در این صورت تجزیه و تحلیل SOWT کاری بیهوده به شمار می‌رود. استراتژی‌های معمول و متعددی که مدیران رویداد می‌توانند از آن‌ها بهره ببرند، در قسمت زیر به طور خلاصه ارائه شده است.

استراتژی رشد

بسیاری از مدیران رویداد، برنامه‌ی مشخصی برای اندازه و بزرگی رویداد مربوط دارند و همچنین تلاش می‌کنند تا رویدادهای آن‌ها نسبت به رویدادهای قبلی‌شان یا رویدادهای مشابه دیگر، بزرگ‌تر و گسترده‌تر باشند. مدیران، به ویژه مدیران با انگیزه، تصور می‌کنند هرچه یک رویداد بزرگ‌تر باشد، بهتر خواهد بود. استراتژی رشد و توسعه را می‌توان برابر عایدی و درآمد بیشتر، شرکت‌کنندگان یا مشتریان بیشتر، یا سهم بیشتر از بازار رویداد، تلقی و عنوان کرد. گفتنی است که برخلاف آنچه مدیران تصور می‌کنند، بزرگ‌تر بودن یک رویداد به معنای بهتر بودن آن نیست. مهم است بدانیم که نیازی نیست اندازه و بزرگی رویداد افزایش یابد تا اینکه شرکت‌کنندگان در آن نسبت به شرکت‌کنندگان قبلی، احساس بهتری داشته باشند؛ احساس بهتر شرکت‌کنندگان در واقع با توجه بیشتر به فعالیت‌های کیفی، موقعیت‌یابی دقیق و برنامه‌ریزی مناسب به شرکت‌کنندگان انتقال می‌یابد. با وجود این، استراتژی رشد زمانی مناسب است که طبق اطلاعات پیشین، مشخص شود که اندازه و بزرگی این نوع رویداد یا افزایش یا افزایش عایدی و درآمد ضروری است.

استراتژی ثبات

در برخی از شرایط خاص بهتر است میزان حضور و شرکت افراد، در سطح مشخصی حفظ شود. این زمانی است که رویداد منابع و امکانات کافی برای رشد و توسعه نداشته باشد.

استراتژی کاهش

طبق بررسی محیطی عنوان می‌شود که استراتژی مناسب به استراتژی ای اطلاق می‌شود که مقیاس و بزرگی رویداد، کاهش یابد اما به ارزش اجزا و بخش‌های موجود در آن اضافه شود. این راهکار زمانی عملی و قابل اجراست که محیط عملیاتی و اجرایی یک رویداد تغییر یابد. کاهش ممکن است، به‌ویژه برای اعضای قدیمی کمیته‌ی رویداد، یک استراتژی منفی به‌نظر برسد اما این استراتژی می‌تواند پاسخی ضروری به محیط اقتصادی نامطلوب یا تغییر جدی در محیط اجتماعی فرهنگی باشد؛ برای مثال در مدیریت یک جشنواره‌ی اجتماعی ممکن است تصمیم گرفته شود که عوامل و بخش‌های جشنواره که به شکلی ضعیف اداره می‌شوند، حذف شده و صرفاً بر روی بخش‌هایی تأکید و تمرکز شود که در بازار هدف به عنوان بخش‌های جالب توجه اثبات شده‌اند.

استراتژی ترکیبی

همان‌طور که از نام آن برمی‌آید، در حقیقت مواردی بیش از یک مورد از این استراتژی را شامل می‌شود. مدیر رویداد می‌تواند برخی از جنبه‌های رویداد را که در بازارهای هدف، جذابیتی ندارد کاهش داده و یا حتی حذف کند و درعین حال جنبه‌های دیگر را افزایش دهد.

ارزیابی و انتخاب استراتژی

اغلب نویسندگان عنوان کردند که گزینه‌های پیشنهادی راهبردی با استفاده از سه معیار مهم و اصلی به شرح زیر قابل ارزیابی‌اند:

- ۱. متناسب بودن:** یعنی استراتژی‌های انتخابی می‌بایست مکمل یکدیگر بوده و با محیط، منابع و ارزش‌های سازمان رویداد مطابقت داشته باشند.
- ۲. قابلیت اجرا:** استراتژی پیشنهادی باید قابلیت اجرا داشته باشد. با درنظر گرفتن منابع موجود و در دسترس (مانند منابع مالی، انسانی و زمانی)، عملاً قابل اجرا باشد. همچنین باید به موفقیت‌های خاصی (مانند موفقیت در زمینه‌ی کیفی، قیمت، میزان خدمات) برسد.
- ۳. قابلیت حصول:** بر اساس راهکار انتخابی می‌بایست امکان دستیابی و تحقق اهداف معین شده، فراهم شود. این راهکار می‌بایست برآنچه به عنوان عوامل مهم و غیرمهم معین شده‌اند، تأکید و تمرکز کنند. با وجود این، شرکت‌های رویداد باید مراقب باشند که ریسک‌های احتمالی موجود در سازمان را نادیده نگیرند.

مجدداً شایان ذکر است که راهکارهای انتخابی می‌بایست با یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل SWOT مطابقت داشته باشند؛ در غیراین صورت بررسی محیطی چیزی جز اتلاف وقت و انرژی فکری نیست و درنهایت نیز انتخاب استراتژی نامناسب را در پی خواهد داشت.

برنامه‌های عملیاتی

پس از توافق در مورد استراتژی یک رویداد، می‌توان اجرای برنامه را آغاز کرد. این فرایند را می‌توان از طریق یک مجموعه برنامه‌ی عملیاتی انجام داد. بخش‌های برنامه‌ریزی عملیاتی درمیان رویدادهای مختلف، به‌گونه‌ای متفاوت خواهند بود. باوجود این، گسترش برنامه‌ها در بخش‌هایی چون بودجه‌بندی، بازاریابی، اجرایی، مرحله‌بندی، تحقیق و ارزیابی، مدیریت ریسک، حمایت مالی، برنامه‌ریزی، حمل‌ونقل، تجاری و نیروی انسانی (داوطلب و حق‌الزحمه‌ای) مشترک هستند. هر بخشی که برنامه‌های عملیاتی را توسعه و گسترش می‌دهد به مجموعه‌ای اهداف عملیاتی نیاز خواهد داشت که باعث پیشرفت استراتژی رویداد، برنامه‌ها و زمان‌بندی فعالیت‌ها، جزئیات فعالیت‌های افراد مسئول برای اجرای جنبه‌های مختلف برنامه، سیستم‌های کنترلی و نظارتی، از قبیل بودجه و تخصیص منابع مالی، انسانی و تجهیزات پشتیبانی/خدمات) شود.

سیستم‌های کنترلی

پس از اجرای برنامه‌های عملیاتی، مکانیسم‌هایی مورد نیاز است تا تضمین کنند که فعالیت‌ها با برنامه‌ها مطابقت دارند. این مکانیسم‌ها به شکل دستگاه‌هایی در می‌آیند که امکان مقایسه‌ی هم‌زمان فعالیت‌ها با اهداف عملیاتی معین شده را فراهم سازند. معیارهای استاندارد عملکرد (مانند فروش بلیت در یک دوره‌ی زمانی خاص) به‌طور ویژه در این راستا مفید و مثمرتر هستند. جلسات و گزارش‌ها مانند گزارش بودجه‌ها از مسائل اصلی و مهم فرایند کنترل به شمار می‌روند. براساس بودجه‌ها، امکان مقایسه‌ی هزینه‌های حقیقی با هزینه‌های برنامه‌ریزی شده برای بخش‌های عملیاتی خاص، فراهم می‌شود. مبحث دقیقی از فرایندهای کنترل و بودجه‌بندی در فصل دهم ارائه شده است.

ارزیابی رویداد و بازخوردها

ارزیابی یک بخش فراموش شده در برنامه‌ریزی رویداد تبدیل شده است. با وجود این، مدیران رویداد تنها به‌واسطه‌ی ارزیابی می‌توانند مشخص کنند که اقدامات آن‌ها در تحقق اهداف تعیین شده برای رویداد تا چه اندازه موفق یا ناموفق بوده‌است. همچنین از همین طریق می‌توان بازخورد رویداد را در اختیار ذی‌نفعان قرارداد. مشکلات و نقاط ضعف از طریق ارزیابی قابل شناسایی هستند و در صورتی که قرار باشد رویدادی مجدداً تکرار شود، نقاط قوت و

پیشرفته‌ی آن بر اساس ارزیابی، مطرح می‌شوند. از ملاحظات کلیدی در مورد ارزیابی از دیدگاه مدیران رویداد، می‌توان به زمان ارزیابی، نحوه‌ی ارزیابی و موضوع موردنظر برای ارزیابی اشاره کرد.

اجرای برنامه استراتژیک و برنامه‌های عملیاتی مربوط

یک برنامه‌ی استراتژیک و برنامه‌های عملیاتی وابسته به آن پس از اجرا شدن می‌بایست اصلاح شده و تغییراتی در آن-ها اعمال شود تا با محیط در حال تغییر خود انطباق و هماهنگی داشته باشند. همچنین در همین مرحله، اطلاعاتی گردآوری می‌شوند تا امکان و زمینه‌ی ارزیابی نیز فراهم شود.

خلاصه فصل

برنامه‌ریزی برای تمام رویدادهای موفق از موارد اصلی به شمار می‌رود. مدیر رویداد برای رسیدن به موفقیت می‌بایست از علت وجود رویداد (چشم‌انداز/مأموریت)، کاری که قرار است انجام دهد، افرادی که قرار است این کار را به انجام برسانند (اهداف کلان و عملیاتی رویداد) درک درستی داشته باشد و بتواند در مورد استراتژی مورد نیاز برای تحقق این اهداف تصمیم‌گیری کند. علاوه بر این، برای هدایت این فرایندها، وجود یک ساختار سازمانی مناسب، لازم و ضروری است. مدیر رویداد در این مسیر می‌تواند با توجه به ارزیابی نقاط قوت و ضعف هر گزینه‌ی پیشنهادی، یکی از آن‌ها را انتخاب کند. استراتژی‌ها می‌بایست از طریق مجموعه برنامه‌های عملیاتی به اجرا درآیند. این برنامه‌ها باید با توجه به شرایط در حال تغییر، کنترل و تنظیم شوند و مورد ارزیابی قرار گیرند.

سوالات

۱. فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک یک رویداد را در چارچوب مراحل ذکر شده بیان کنید.
۲. تفاوت برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی را شرح دهید.

فصل ۶

مدیریت منابع انسانی و رویدادها

مقدمه

برنامه‌ریزی مؤثر و مدیریت منابع انسانی، هسته‌ی هر رویداد موفقی به شمار می‌رود. اطمینان حاصل کردن از اینکه کارکنان باصلاحیت، به خوبی آموزش دیده و برای برآورده شدن اهداف سازمان ترغیب شده‌اند، یکی از اصول اساسی در هر فرایند مدیریت رویداد است. در این فصل جنبه‌های کلیدی برنامه‌ریزی منابع انسانی و مدیریت معرفی می‌شوند که هر مدیر رویداد باید با آن‌ها آشنایی داشته باشد. این فصل با بررسی و پژوهش ملاحظات مرتبط با مدیریت منابع انسانی در بستر رویدادها آغاز می‌شود. سپس مدلی از فرایند مدیریت منابع انسانی برای رویدادها ارائه می‌شود و در مورد مهم‌ترین مراحل موجود در این مدل مباحثی مطرح می‌شود. در ادامه نظریه‌های انتخاب شده‌ی مرتبط با انگیزش کارکنان/داوطلبان توضیح داده شده و یک بررسی خلاصه از روش‌هایی به منظور تشکیل تیم کارکنان و داوطلبان ارائه خواهد شد. در بخش نهایی، این فصل به ملاحظات قانونی مرتبط با مدیریت منابع انسانی می‌پردازد. با توجه به نقشی که داوطلبان در اجرای بسیاری از انواع رویدادها ایفا می‌کنند، موضوعات مرتبط با مدیریت داوطلب در این فصل تحت پوشش گسترده‌ای قرار می‌گیرند.

نکات مرتبط با برنامه‌ریزی منابع انسانی برای رویدادها

برنامه‌ریزی منابع انسانی برای رویدادها دارای اهمیت ویژه‌ای است؛ زیرا اکثر فعالیت‌ها در رویداد در محیط گروهی صورت می‌گیرند. رویدادها به سرعت رشد می‌کنند و پرسنل خود را افزایش می‌دهند و زمانی که به پایان می‌رسند نیز به سرعت کوچک می‌شوند. این مسئله از نظر منابع انسانی باعث بروز چالش‌هایی می‌شود که از این میان می‌توان به استخدام کارکنان مزدبگیر با توجه به ماهیت کوتاه‌مدت استخدام، کارکردن با بازه‌های زمانی کوتاه جهت استخدام و انتخاب کارکنان، گسترش و اجرای آموزش کارکنان و نیاز به حذف سریع کارکنان اشاره کرد. همچنین

برخلاف کارکنان حقوق‌بگیر، داوطلبان اغلب حجم بالایی از افراد شرکت‌کننده در برگزاری رویداد را تشکیل می‌دهند. در برخی موارد، رویدادها به‌طور کامل به دست داوطلبان برگزار می‌شوند. چالش‌های به وجود آمده به واسطه‌ی این موقعیت بسیار زیادند و به مسائلی از قبیل منبع‌یابی داوطلبان، کنترل کیفیت، نظارت و کنترل، آموزش و ایجاد انگیزه مربوط می‌شوند. بخش‌های دیگر این فصل، راه‌حلهایی برای مقابله با این چالش‌ها ارائه می‌کنند.

فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی برای رویدادها

برنامه‌ریزی منابع انسانی نباید بر اساس تعداد وظایف مجزا در نظر گرفته شود، بلکه این مسئله باید مجموعه‌ای از فرایندها و فعالیت‌هایی وابسته به یکدیگر باشد که براساس چشم‌انداز/مأموریت، اهداف و استراتژی رویداد هدایت و انجام شوند؛ برای مثال اگر هدف در یک رویداد این باشد که گستره‌ی و بزرگی آن افزایش یابد، در این صورت برای مواردی مانند افزایش استخدام کارکنان (حقوق‌بگیر/داوطلب) و برنامه‌های آموزشی گسترده (و شاید پیچیده‌تر) به استراتژی منابع انسانی نیاز خواهد بود. اگر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی مناسبی برای گسترش وجود نداشته باشند، در این صورت مشکلاتی از قبیل کار زیاد و خسته‌کننده برای کارکنان/داوطلبان پیش می‌آید و در نهایت کیفیت پایین را به دنبال خواهد داشت و ممکن است خدشه‌ای در تصویر محل بازار به وجود آید و در نتیجه آینده‌ی رویداد نیز به خطر بیفتد.

رویدادها با توجه به عواملی از قبیل دسترسی به منابع (پول و مهارت) و همچنین سطح پیچیدگی در بخش منابع انسانی، با یکدیگر تفاوت خواهند داشت. اینجا مجموعه‌ای کامل از مراحل بررسی می‌شود که مدیر رویداد باید برای برنامه‌ریزی منابع انسانی، پشت سر بگذارد. مدیران رویداد با درک این مراحل و رابطه‌ی آن‌ها با یکدیگر می‌توانند بهترین فرصت مدیریت منابع انسانی را فراهم آورند، به گونه‌ای که بتوانند به اهداف کلان و عملیاتی رویداد دست یابند.

مدل‌های متعددی از فرایند مدیریت منابع انسانی موجود است، اما مدل انتخاب شده در اینجا را گزینش پیشنهاد کرده است. این مدل نشان دهنده‌ی نحوه‌ی عملکرد این فرایند در بستر رویداد است.

اهداف و استراتژی منابع انسانی

این مرحله از فرایند مدیریت منابع انسانی در واقع فعالیت‌های متعددی از جمله تعیین اهداف و استراتژی، تعیین احتیاجات به نیروی انسانی (حقوق‌بگیر و داوطلب) و تجزیه و تحلیل شغلی و ارائه‌ی شرح و مشخصات شغلی را شامل می‌شود. هریک از این وظایف در این بخش بررسی و مطالعه شده‌اند.

استراتژی

ایتراتیوی منابع انسانی رویداد این است که مأموریت و اهداف رویداد پشتیبانی شوند. این ارتباط را می‌توان با ارجاع به مثال‌های زیر نشان داد که سازمان مربوط می‌تواند در این بخش‌ها اهدافی را مشخص کند و بر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی تمرکز داشته باشد:

- ❖ **محدود کردن هزینه:** استفاده از کارکنان و داوطلبان باصلاحیت، کاهش غیبت‌ها و کاهش تعداد کارکنان.
- ❖ **بهبود کیفیت:** استخدام نیروی بهتر و انتخاب کارمندان و آموزش گسترده‌ی داوطلبان، افزایش تعداد داوطلبان و کارکنان، بهبود و افزایش مزایای داوطلبان و پاداش‌های مالی.
- ❖ **سودمندی بیشتر سازمانی:** طراحی شغلی بهتر، تغییر در ساختارهای سازمانی و ارتباطات بهتر با داوطلبان و کارمندان.
- ❖ **بهبود عملکرد با توجه به مسئولیت‌های اجتماعی و حقوقی:** سازگاری بیشتر باقانون‌گذاری مربوطه مانند قانون مرتبط با سلامت و امنیت شغلی و حرفه‌ای در محیط کار، فرصت‌های برابر و مخالف تبعیض.

تأمین نیروی انسانی

تأمین نیروی انسانی مهم‌ترین بخش تصمیم‌گیری راهبردی برای مدیران رویداد به شمار می‌رود. مدیران رویداد باید با توجه به مواردی از این قبیل تصمیم بگیرند: چه تعداد کارمند/داوطلب برای اجرای رویداد، مورد نیاز است؟ چه ترکیبی از مهارت‌ها/صلاحیت‌ها و تجارب ضروری است؟ مدت زمان نیاز به این کارمندان/داوطلبان در فرایند برنامه-ریزی رویداد چقدر است؟ گنز برای اجرای این کار در زمینه‌ی رویدادها، روشی سه مرحله‌ای به شرح زیر پیشنهاد می‌کند:

۱. تمام وظایف و کارهای مرتبط با آغاز، اجرا و پایان رویداد را مشخص و شناسایی کنید؛ برای مثال وظایف و کارهای مرتبط با محیط ممکن است شامل این موارد شود: تصمیمات و طراحی محیطی، حصار کشیدن، برپایی چادرها و استیج‌ها، ساخت دست‌شویی‌ها و قرار دادن تابلوهای راهنما و سطل‌های زباله.
۲. مشخص کنید برای تکمیل مجموعه‌ای از وظایف مرتبط با اجرای یک رویداد، چه تعداد نیرو لازم است. مشخص کنید که آیا باید تمامی کارها به ترتیب، توسط همان نیروهای کاری یا به‌طور هم‌زمان توسط تعداد نیروهای بیشتری انجام شوند؟ نظارت و کنترل تا چه میزان ضروری است؟ کدام‌یک از کارها را می‌توان با برون-منبع‌یابی کردن انجام داد و کدام‌یک از آن‌ها به دست یتم رویداد انجام می‌شوند؟ آیا در شرایط خاصی (مانند ملاقات اشخاص مشهور از رویداد) نیروی کار بیشتری نسبت به حالت عادی موردنیاز خواهد بود؟
۳. تعداد کارکنان/داوطلبان و ناظران و همچنین مهارت‌ها/تجارب/شایستگی و صلاحیت‌های مورد نیاز برای یک نیروی کار ایده‌آل برای رویداد را فهرست کنید.

در مورد برخی از وظایف مرتبط با برگزاری رویدادها می‌توان نیاز به نیروی انسانی را با استفاده از نوعی محاسبه‌ی ابتدایی به دست آورد؛ برای مثال با مشخص کردن زمان ورود هر فرد از درب ورودی، می‌توان تعداد تقریبی افرادی را که در ۶۰ دقیقه از آن درب عبور می‌کنند را برآورد کرد. تصور کنید رقم به دست آمده از این روش برابر با ۲۴۰ است؛ یعنی ۲۴۰ نفر می‌توانند در یک ساعت از ورودی در گردان عبور کنند. سپس تخمین افراد شرکت‌کننده در رویداد (شامل حداکثر و حداقل شرکت‌کننده‌های ورودی) ضروری است. اکنون فرض کنید طی سه سال اخیر، تعداد کل شرکت‌کنندگان در رویداد تقریباً به تعداد ۵۰۰۰ نفر ثابت بوده است، طوری که ۸۰ درصد (۴۰۰۰ نفر) از افراد در بین ساعات ۹ تا ۱۱ صبح در محل حضور یافته‌اند. اگر قرار باشد این تعداد افراد طی

یک دوره‌ی دوساعتی به رویداد وارد شده باشند، در این صورت لازم است هشت در ورودی برای آن‌ها باز بوده باشد (۲۴۰ تبادل در هر ساعت به دو ساعت ضرب شده و به تعداد حاضران در طی این مدت تقسیم شده که برابر با ۴۰۰۰ است). براساس این محاسبات، تعداد ۸ اپراتور در گردان برای دو ساعت اول مورد نیاز خواهد بود؛ پس از این مدت زمان، تعداد اپراتورها می‌تواند به شدت کاهش یابد. بت وجود این، باید دقت لازم به عمل آید تا اطمینان حاصل شود که کارکنان مورد نیاز، در دسترس باشند. به‌ویژه در مورد ناظران و کارکنان امنیتی، این مورد بسیار قابل توجه است. گفتنی است که تعداد ناظران می‌بایست بر اساس ارزیابی ریسک باشد نه بر اساس فرمول ریاضی دقیق تا به این صورت شرایط منحصربه‌فرد رویداد در نظر گرفته شود.

تجزیه و تحلیل شغلی

تجزیه و تحلیل شغلی یکی از جنبه‌های مهم در فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی به شمار می‌رود. این مسئله در حقیقت تعریف یک شغل براساس وظایف و مسئولیت‌های ویژه و شناسایی توانایی‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز برای انجام موفقیت یک شغل است. طبق گفته‌های استون، سؤالاتی که در این فرایند پاسخ داده می‌شوند به شرح زیر هستند:

- ❖ چه وظایفی باید در یک گروه یا مجموعه قرار بگیرند تا یک شغل را به‌وجود بیاورند؟
- ❖ افرادی که برای مشاغل شناسایی شده انتخاب می‌شوند، چه موارد و مهارت‌هایی باید در این افراد مدنظر قرار گیرند؟
- ❖ یک ساختار سازمانی باید چگونه باشد و چه روابط متقابلی باید بین مشاغل وجود داشته باشد؟
- ❖ چه وظایفی باید اساس و مبنای ارزیابی عملکردی فرد را در یک شغل خاص، تشکیل دهد؟
- ❖ چه برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای برای اطمینان حاصل کردن از اینکه کارکنان یا داوطلبان دارای مهارت‌ها و دانش مورد نیاز هستند، ضرورت دارد؟

میزان پیچیدگی مشهود در اجرای فرایند تجزیه و تحلیل شغلی، در میان رویدادهای گوناگون متفاوت است.

شرح شغلی

شرح شغلی از نتایج دیگر فرایندهای تجزیه و تحلیل شغلی است که در آن مدیران رویداد در صورتی که قصد داشته باشند افراد (حقوق‌بگیر و داوطلبان) را با مشاغل موجود، هماهنگ سازند می‌بایست از آن آگاهی کافی داشته باشند. افرادی چون بیدول، هولدن و کلیدان عنوان کردند که شرح شغلی برای مدیران در جهت به‌کارگیری و انتخاب کارکنان خود بسیار مفید و سوزمند است. علاوه بر این، می‌توان از چنین توضیحاتی به منظور آموزش و آشنا کردن کارمندان جدید و توسعه و ارزیابی شغلی و سنجش عملکرد کارمندان فعلی استفاده کرد. مولینس عنوان می‌کند که تجزیه و تحلیل شغل، که به شرح شغل و مشخصات فردی منتهی می‌شود، از نکات اصلی و مهم رویکرد برنامه‌ریزی شده و سیستماتیک در برنامه‌ریزی منابع انسانی به شمار می‌رود.

شرح شغلی به‌طور معمول، اطلاعات زیر را در بر می‌گیرد:

- ❖ **عنوان شغلی و تعهد مورد نیاز:** این اطلاعات، تعیین کننده‌ی موقعیت افراد حقوق‌بگیر یا داوطلب در سازمان بوده، بخش کارکردی را که شغل مربوط باید براساس آن باشد نشان می‌دهند (برای مثال هماهنگ‌کننده‌ی بازاریابی) و نیز نشان‌دهنده‌ی زمان/مدت و دوره‌ی تعهد شغلی است (برای مثال یک قرارداد یک‌ساله‌ی نیمه-وقت به صورت دو روز در هفته).
- ❖ **حقوق/پاداش/مزایای مرتبط با موقعیت:** برای موقعیت‌های شغلی حقوق‌بگیر لازم است دستمزد حقوق یا حق‌الزحمه‌ی ساعتی به همراه هرگونه پاداش دیگری از جمله پرداخت اضافی لحاظ شده و مطرح شود. در موقعیت‌های شغلی داوطلبانه لازم است مواردی مانند مشخص سازی منافعی از قبیل کالاهای رایگان (مانند تیشرت، تقدیرنامه و یادگاری)، وعده‌های غذایی رایگان/با تخفیف، بلیت‌های رایگان، در نظر گرفته شوند؛ شایان ذکر است که تمامی موارد عنوان شده می‌تواند افزایش منفعت و سود را در جهت کار و فعالیت در یک رویداد در پی داشته باشد.
- ❖ **خلاصه شغل:** این توضیح خلاصه درواقع هدف اصلی شغلی را شرح می‌دهد؛ برای مثال خلاصه‌ی شغلی برای مدیریت عملیات‌های رویداد می‌تواند به این صورت باشد: «برنامه‌های عملیاتی را به‌صورت دقیق و باجزئیات در تمام بخش‌های مرتبط با برگزاری موفق رویداد، آماده و اجرا کنید.»
- ❖ **وظایف و مسئولیت‌ها:** این اطلاعات درواقع فهرستی از وظایف و مسئولیت‌های مهم و اصلی مرتبط با شغل را فهرست می‌کند. در این فهرست نیازی به ذکر جزئیات بسیار ریز نیست، بلکه فقط می‌بایست وظایف/مسئولیت‌های لازم و ضروری برای اجرای یک شغل، شناسایی شوند. همچنین بهتر است این مسئولیت‌ها و وظایف براساس مهم‌ترین نتایج کار، مطرح شوند؛ برای مثال یک مسئولیت کلیدی مطرح شده برای مدیر عملیاتی رویداد، می‌تواند به آماده سازی برنامه‌های رویداد در تمام ابعاد رویداد از قبیل راه‌اندازی و آماده‌سازی محل، امنیت، پارکینگ، مدیریت زباله، نمایش بر روی صحنه و مدیریت ریسک مربوط شود.
- ❖ **روابط با موقعیت‌های دیگر در سازمان رویداد و خارج از سازمان:** کدام موقعیت‌ها برای شغل مذکور گزارش تهیه می‌کنند؟ (برای مثال یک مدیر عملیات‌های رویداد ممکن است گزارشی از سوی تمامی کارکنان/داوطلبان محل مورد راه‌اندازی و آماده‌سازی محل، امنیت، پارکینگ، مدیریت زباله، نمایش بر روی صحنه، صنایع همگانی و مدیریت ریسک و غیره دریافت کند). این شغل برای چه موقعیت‌هایی گزارش تهیه می‌کند؟ (مدیر عملیات‌های رویداد ممکن است تنها برای مدیر/رئیس رویداد، گزارش تهیه کند). چه نوع ارتباط خارجی باید با موقعیت شغلی مذکور برقرار شود تا شغل موردنظر به صورت مطلوب و رضایت‌بخش عملی شود؟ (مدیر عملیات‌های رویداد باید با انجمن‌های محلی، پلیس، جاده‌ها و مسئولان ترافیک و ارائه‌کنندگان خدمات اورژانس محلی در ارتباط باشد).
- ❖ **مهارت‌ها/دانش/تجربه/شایستگی و صلاحیت/شاخصه‌های فردی مورد نیاز در موقعیت مربوط:** برای اغلب موارد به‌ویژه شغل‌های دشوار و پیچیده (به صورت حقوق‌بگیر یا داوطلبانه) مانند شغل‌های نظارتی یا مدیریتی می‌بینیم که افراد می‌بایست پیش از به کار گرفته شدن، از مهارت‌ها، تجارب یا دانش‌های لازم برخوردار باشند. همچنین ممکن است شایستگی و صلاحیت‌های خاصی نیز مورد نیاز باشند. همچنین شاخصه‌های فردی (از قبیل توانایی کار کردن به عنوان عضوی از یک تیم، خلاق و مبتکر بودن، کار کردن در زمان

ضرب العجل و ارائه‌ی رویداد به شکل مثبت برای گروه‌های ذی‌نفع) نیز می‌توانند از ملاحظات مرتبط در این زمینه به شمار روند.

❖ **اختیارات محول شده به شغل مربوط:** چه تصمیماتی می‌توانند بدون ارجاع به یک مقام بالا و برتر اتخاذ شوند؟ چه محدودیت‌هایی در تصمیم‌گیری‌ها لحاظ می‌شوند؟

❖ **استانداردهای عملکردی مرتبط با شغل مربوط:** معیارهایی موردنیاز هستند که عملکرد موقعیت شغلی مذکور بر اساس آن‌ها ارزیابی شوند. این استانداردها بیشتر در مورد کارکنان حقوق‌بگیر اعمال می‌شوند تا داوطلبان، اما گفته می‌شود که باید از این استانداردها در مورد داوطلبان نیز استفاده شود. به ویژه اگر داوطلبان، موقعیت‌ها و پست‌های مدیریتی یا نظارتی داشته باشند، طوری که عملکرد غیر استاندارد آن‌ها یک یا چند مورد از جنبه‌های رویداد را به خطر اندازد، می‌بینیم که اعمال استاندارد در مورد داوطلبان نیز مصداق پیدا می‌کند.

❖ **شرایط ویژه‌ی مرتبط با موقعیت شغلی:** آیا شغل موردنظر برای مثال نیازمند آسانسور تقویت‌شده‌ی سنگین است یا خیر؟

❖ **حل مشکل:** به طور معمول در یک شغل چه مشکلاتی بروز خواهند کرد؟ این مشکلات از نوع معمول و تکراری هستند یا از نوع مشکلات متنوع و پیچیده؟

شرح شغلی برای موقعیت‌های حقوق‌بگیر در حقیقت بخش اعظم این اطلاعات را شامل می‌شوند، اما برای داوطلبان اغلب به صورت کلی و عمومی‌تری توضیح داده می‌شوند. دلیل این مسئله آن است که موقعیت‌های داوطلبان اغلب اوقات (و نه همیشه) وظایف نسبتاً پایه و ابتدایی را شامل می‌شوند.

مشخصات شغلی

مشخصات شغل در حقیقت از شرح شغلی برگرفته شده و هدف از آن نیز این است که تجربه، شایستگی و صلاحیت‌های رسمی، مهارت‌ها، توانایی‌ها، دانش، انگیزه‌ها و مشخصات فردی مورد نیاز برای انجام یک شغل معین، شناسایی شوند. همان‌طور که مولینس عنوان می‌کند: لازم است دقت لازم به عمل آید تا اطمینان حاصل شود که الزامات قانونی در نظر گرفته شوند. این مسئله در حقیقت انواع اشخاصی را که باید استخدام شوند و همچنین نحوه‌ی ارزیابی آن‌ها را مشخص می‌کند. معیارهای لازم و مطلوب از مشخصات شغلی در فرایند کارمندیابی است و در کنار این توجهات شغلی تلاش شده تا تقاضاکننده‌های مناسبی جذب شوند.

سیاست‌ها و روش‌ها

سیاست‌ها و روش‌هایی لازم‌اند تا چهارچوبی برای تکمیل فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی، فراهم شود؛ از آن جمله می‌توان به کارمندیابی و انتخاب، آموزش و توسعه‌ی تخصصی، نظارت و ارزیابی، پایان کار، اخراج، استخدام مجدد و ارزیابی اشاره کرد. طبق گفته‌های تامسون و مارتین (۲۰۰۵ p. ۷۵۸): «سیاست‌ها برای راهنمایی و هدایت رفتار مدیران در زمینه‌ی پیگیری و دستیابی به اهداف، طراحی شده‌اند.»

روش‌ها و فعالیت‌های منابع انسانی برای رویدادها اغلب مشروط هستند یا اینکه توسط سازمان‌های بخش خصوصی یا دولتی با اختیارات گسترده، مشخص می‌شوند؛ برای مثال یک مقام مسئول محلی برای برگزاری یک جشنواره‌ی سالانه ممکن است مجموعه‌ای از سیاست‌ها و روش‌ها را به منظور به کارگیری افراد داوطلب در نظر داشته باشد. این سیاست‌ها و روش‌ها در ادامه در رویداد به اجرا در می‌آیند. علاوه بر این مجموعه قوانینی وجود دارد که در میزان آزادی عمل مدیریت یک رویداد در بخش منابع انسانی، تأثیرگذار است. تمامی قوانین مرتبط با سلامتی و امنیت شغلی، تعطیلات و مرخصی‌های طولانی، ساعت کاری، حقوق حداقل، تبعیض، عزل و جبران خسارت، همگی می‌بایست در چهارچوب فعالیت‌ها و سیاست‌های اتخاذ شده در یک رویداد، با یکدیگر ادغام شوند.

اگر مدیر رویداد، زمان و انرژی خود را صرف بسط و گسترش روش‌ها و سیاست‌ها کند، در ادامه‌ی مسیر باید اطمینان حاصل کند که این روش‌ها و سیاست‌ها به اطلاع تمام کارکنان رسیده و به اجرا در آمده اند. همچنین لازم است منابعی به این بخش اختصاص یابند تا بتوان اسناد اداری حاصل از این سیاست‌ها و روش‌ها را در صورت نیاز، بایگانی و ذخیره کرد تا بعدها امکان دسترسی به آن‌ها و نیز اصلاح و به‌روزرسانی آن‌ها وجود داشته باشد. این اسناد اداری ممکن است دستورالعمل‌های مختلف مربوط به سیاست‌ها و روش‌ها و همچنین اسنادی مانند قراردادهای استخدام و ارزیابی‌های عملکردی را شامل شوند.

مجدداً عنوان می‌شود که هرچه یک رویداد بزرگ‌تر (به لحاظ تعداد کارمندان و داوطلبان) و پیچیده‌تر (از نظر مدیریتی) باشد، احتمال اینکه مدیران رویداد بخواهند افکار و اندیشه‌های عمیق‌تری در مورد مسائل مرتبط با سیاست‌ها و روش‌ها داشته باشند، بیشتر خواهد بود. با وجود این، اگر اقداماتی در جهت پایه‌ریزی سیاست‌ها و روش‌های مبنا و اولیه برای هدایت فعالیت‌ها صورت گیرد، حتی رویدادهای کوچک‌تر نیز به لحاظ کیفیت مدیریت منابع انسانی خود ذی‌نفع خواهند بود.

کارمندیابی، انتخاب و استقرار

کارمندیابی (حقوق‌بگیر و داوطلب) لزوماً به جذب نامزدهای «مناسب و با صلاحیت» در ورودی‌های شغلی «صحیح و مناسب» مربوط می‌شود. کارمندیابی موفق در حقیقت بر اساس میزان مناسب بودن اجرای مراحل قبلی در فرایند برنامه‌ریزی منابع انسانی استوار است.

نحوه‌ی به کارگیری فرایند کارمندیابی توسط مدیران رویداد به منابع مالی که در اختیار آن‌ها قرار دارد، بستگی دارد. بهتر است با توجه به انواع موقعیت‌های شغلی که باید پر شوند، از دفترهای کاریابی استفاده شود. به دلیل جذاب بودن مسئله‌ی کار در رویداد شاید گزینه‌ی بهتر و کم‌هزینه‌تر این باشد که با استفاده از تبلیغات در روزنامه‌های مناسب یا مجله‌های تجاری، این فرایند اجرا شود. علاوه بر این، تعداد زیادی سایت‌های ویژه‌ی صنعت رویداد وجود دارند که می‌توان از آن‌ها نیز بهره‌مند شد. با وجود این، باید مشخص شود که صرف زمان توسط مدیران بر روی این فرایند زمان‌بر نیز نوعی هزینه است و بنابراین بهتر است این مورد در شرکتی بیرون از رویداد، منبع‌یابی شود. برای مشاهده‌ی لینک‌های آژانس‌های کاریابی رویداد و منابع دیگر به سایت [world of events.net](http://worldofevents.net) مراجعه کنید.

با وجود این، واقعیت مربوط به اغلب رویدادها (به‌ویژه رویدادهای به شدت وابسته به داوطلبان) این است که در این رویدادها میزان منابع اندکی برای تخصیص دادن جهت فرایند کارایی وجود خواهد داشت. با این حال، همچنان می‌توانند به صورت زیر در این فرایند به‌طور موفقیت‌آمیزی مشارکت داشته باشند:

❖ استفاده از ذی‌نفعان (برای مثال انجمن‌های محلی، گروه‌های اجتماعی، حامیان مالی و تهیه‌کنندگان رویداد)؛ در این روش، کار با گروهی از افراد مرتبط و مشغول به کار در یک رویداد یا سازمان، آغاز می‌شود. کارمندان و داوطلبان توسط شخصی که آن‌ها را می‌شناسد (مانند دوست یا خانواده، مشتری یا همکار، پرسنل، کارفرما، همسایه یا آشنا مانند اعضای یک گروه یا اجتماع) استخدام می‌شوند.

❖ نوشتن قراردادهای حمایتی مالی به‌گونه‌ای که ایجاب کند حامی به عنوان بخشی از توافق با رویداد، کارگران موقتی با مهارت‌های خاص مانند کارمندان بازاریابی استخدام کند.

❖ شناسایی و برقراری ارتباط با منابع احتمالی داوطلبان/کارکنان مهمول از جمله دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها (پروژه‌ها و کارآموزی) به ویژه اگر آن‌ها بر روی مدیریت جشنواره، نمایشگاه و رویداد یا بخش‌های مرتبط با آن از قبیل فیلم کار کنند. انجمن رویدادها و جشنواره‌های بین‌المللی، یک «بانک» کارآموزی روی وبسایت خود دارد (www.ifea.com/education/internship).

❖ تعیین ترکیب (مانند سن، جنسیت، شغل) و انگیزه‌های داوطلبان موجود و استفاده از این اطلاعات به عنوان پایه و اساس تجدید نیروی هدفمند.

❖ جذب همکاری رسانه‌های تخصصی و محلی (مانند تلویزیون، رادیو، روزنامه، مجله‌های تخصصی) در مطرح ساختن نیازهای منابع انسانی رویدادها.

❖ هدف قرار دادن افراد خاصی در یک اجتنک‌کام که دارای مهارت‌های خاصی هستند تا بتوانند وظایف خاصی مانند کارهای مرتبط با جنبه‌های قانونی و پاسخ‌گویی برگزاری رویداد را انجام دهند.

پس از شناسایی مجموعه‌ی مناسبی از افراد، مرحله‌ی بعدی این است که متقاضیانی که برای موقعیت‌های مربوط، مناسب‌تر هستند از این میان انتخاب شوند. بسیار مهم است که این فرایند به‌طور سیستماتیک صورت گیرد و در آن از ابزارهای مناسب استفاده شود تا از مصرف هزینه‌هایی (مالی و غیره) که نتیجه‌ی انتخاب ضعیف و نادرست هستند (مانند زمان بیشتر آموزش، تعویض و جابجایی داوطلبان/کارکنان، غیبت افراد، بی‌کفایتی شغلی و عملکرد ضعیف) پیشگیری شود.

فرایند به کارگیری بر اساس نیازهای شغلی، تعداد متقاضیان و منابع سازمان رویداد، متفاوت خواهد بود. در مواردی که انتظار می‌رود متقاضیان بسیاری وجود داشته باشد شاید بهتر باشد نظارت و غربال آن‌ها از طریق تلفن و با پرسیدن چند سؤال کلیدی برای شغل مذکور صورت گیرد (برای مثال آیا شما مهارت‌های مورد نیاز برای مدیریت رویداد را دارید؟). افرادی که بتوانند به این سؤالات پاسخ درستی دهند، می‌توانند درخواست خود را ارسال کنند. در مورد داوطلبان نیز از متقاضیان موقعیت‌ها در رویدادهای کوچک درخواست می‌شود تا یادداشت مختصری بفرستند که نشان دهد آن‌ها چه مهارت‌ها/صلاحیت‌هایی دارند و هرگونه تجربه و کارهای مورد علاقه‌ی خود را در آن ذکر کنند. از داوطلبان برای رویدادهای بزرگ‌تر درخواست می‌شود تا یک فرم درخواست پر کنند مانند فرم ارائه شده برای جشنواره‌ی بین‌المللی هروگیت.

اما در فرم‌های تقاضای کارمندان حقوق‌بگیر معمولاً اطلاعاتی مانند مدرک تحصیلی، سابقه‌ی کار و جزئیات دیگر مرتبط با موقعیت شغلی متقاضی مدنظر قرار می‌گیرند. یک تاریخچه‌ی مختصر از زندگی (CV) نیز به این فرم‌ها الحاق می‌شود. متقاضیان بدون شایستگی در ادامه حذف می‌شوند و داوطلبان دیگر برای مصاحبه دعوت می‌شوند. به داوطلبان نیز اطلاع داده می‌شود که آن‌ها پذیرفته شده‌اند و از آن‌ها درخواست می‌شود تا در جلسه‌ی توجیهی شرکت کنند. رابرتسون و ماکین هنگام انتخاب افراد از میان متقاضیان، پیشنهاد کردند که عوامل زیر در نظر گرفته شوند:

۱. رفتار گذشته؛ نحوه‌ی عملکرد افراد در گذشته بهترین عامل پیش‌بینی عملکرد کلی آن‌ها در آینده به شمار می‌رود. اطلاعات بیوگرافی (به دست آمده از تاریخچه‌ی مختصری از زندگی یا فرم درخواست به کار) و سوابق معمولاً منابع اصلی چنین اطلاعاتی به شمار می‌روند.
۲. رفتار کنونی؛ مجموعه روش‌هایی که می‌توان برای ارزیابی رفتار کنونی از آن استفاده کرد؛ از جمله:
 - ✓ آزمون‌هایی که برای سنجش استعداد، هوش، شخصیت و سطح مهارت‌های اصلی (مانند سرعت تایپ) طراحی شده‌اند.
 - ✓ مصاحبه‌ها (مبحث بعدی را ملاحظه کنید).
 - ✓ ارائه‌ی نمونه‌هایی از کار قبلی؛ برای مثال از یک متقاضی برای موقعیت طراح مجموعه‌ی رویداد تئاتر، ممکن است درخواست شود تا عکس‌هایی از طراحی‌های قبلی خود ارائه دهد.
۳. رفتار آینده؛ اگر اطلاعات مصاحبه مناسب باشند، می‌توان از آن‌ها برای تکمیل مشاهدات به منظور پیش‌بینی رفتار آینده استفاده کرد؛ برای مثال اگر موقعیت شغلی به مدیر حامی مالی ارائه کند و نشان دهد که چگونه می‌تواند این طرح را به حامی مالی احتمالی ارائه دهد. این مصاحبه‌ها احتمالاً رایج‌ترین وسیله‌ی انتخاب مورد استفاده توسط سازمان‌های رویداد به شمار می‌روند. بنابراین، صرف زمان برای بررسی نحوه‌ی استفاده از این رویکرد به بهترین شکل ممکن، حائز اهمیت است.

مصاحبه‌ها

طبق گفته‌های نوو و همکارانش، فرایند مصاحبه باید با استفاده از یک رویکرد ساختاری انجام شود تا تمامی اطلاعات مرتبط به دست آیند و بتوان نامزدها را مستقیماً مقایسه کرد. مولینز در این زمینه استفاده از یک چک-لیست از موارد کلیدی را پیشنهاد می‌کند که باید در مصاحبه‌ها مدنظر باشند. اگر مصاحبه برای داوطلبان هم صورت بگیرد، از این فهرست‌ها در مورد آن‌ها نیز باید استفاده شود. در چنین نمونه‌هایی باید با توجه به رابطه میان پیشینه/تجربه‌ی داوطلب و موقعیت‌های شغلی مورد نظر، دلایل مشارکت در رویداد، سطح درک مربوط به نیاز و شرایط لازم برای آن موقعیت‌ها (مانند زمان و آموزش) و اینکه آیا متقاضیان از نظر شرایط فیزیکی یا پزشکی می‌توانند در انواع موقعیت‌های مربوط تأثیرگذار باشند یا خیر، به سؤالات پاسخ داده شود.

پاسخ‌های متقاضیان حاصل از فرایند مصاحبه باید به نوعی با توجه به معیارهای کلیدی مربوط به موقعیت شغلی مربوط ارزیابی شوند. یک روش معمول برای انجام این کار مقیاس رتبه‌بندی (برای مثال از ۱ تا ۵) است. این رتبه-

بندی‌ها، زمانی که در مجموع بررسی می‌شوند، در واقع آیتم‌های فردی را ارائه می‌کنند که ارزیابی کلی متقاضی را بر اساس میزان مناسب بودن او برای موقعیت شغلی، سازمان رویداد و جهت‌های آینده نتیجه می‌دهد. مصاحبه‌ها می‌توانند به صورت تک‌نفری یا توسط یک گروه از دو یا چند نفر مصاحبه کننده صورت گیرند. مصاحبه توسط چند نفر این مزیت را دارد که در آن راه بر هرگونه تبعیض، که ممکن است مصاحبه کنندگان مدنظر داشته باشند، بسته می‌شود و تمام مصاحبه کنندگان می‌توانند متقاضیان را به‌طور هم‌زمان و با همان پرسش‌ها و پاسخ‌ها ارزیابی کنند و در نتیجه مسئله‌ی طرفداران و مخالفان متقاضیان به صورت فردی تسهیل می‌شود. پس از شناسایی متقاضی برتر، مرحله‌ی بعدی به یک قرار ملاقات رسمی از طریق پست الکترونیک یا روشی دیگر مربوط می‌شود. ماهیت کوتاه‌مدت بسیاری از رویدادها در نمونه‌ی مربوط به کارمندان حقوق‌بگیر به این معناست که هر پیشنهاد استخدامی برای یک دوره قرارداد خاص است. طبق قرارداد استخدام، معمولاً عنوان می‌شود که فعالیت‌ها باید در حد حقوق و مزایا و تعهدات کارفرما و کارمندان صورت گیرند. ارم استراندگ بخش‌های زیر را برای لحاظ شدن در قرارداد شناسایی می‌کند- ممکن است در مورد جزئیات بحث شده به اسناد مجزای دیگر ارجاع داده شود-(مانند رویه‌ی شکایت):

- ❖ بیان عنوان و وظایف شغل.
- ❖ تاریخ شروع به کار.
- ❖ میزان پرداختی، کمک هزینه، اضافه‌کار، روش و زمان بندی پرداخت.
- ❖ ساعات کاری شامل زمان استراحت.
- ❖ مشخص‌سازی تعطیلات.
- ❖ نحوه‌ی برخورد در زمینه‌ی بیماری (مثلاً پرداختی‌ها به بیمار).
- ❖ رویه‌ی شکایت.
- ❖ رویه‌ی نظم و انضباط.
- ❖ قوانین کار.
- ❖ ترتیبات پایان استخدام.
- ❖ مقدمات و ترتیب عضویت اتحادیه (در صورت قابل اجرا بودن).
- ❖ خدمات و محدودیت‌های تجاری پس از پایان استخدام (برای مثال در مدت شش ماه نمی‌توان برای رقیب مستقیم کار کرد).
- ❖ حقوق کارفرما برای تغییر شرایط با اطلاع و اخطار مناسب.

اگر در یک رویداد کارمندان بسیاری به کار گرفته شوند، قرارداد اقتصادی با آنها می‌تواند جو و فضای اطمینان و همکاری برای رسیدن به یک هدف مشترک را خلق کند.

درمورد داوطلبان، یک نامه‌ی انتصاب ساده به همراه جزئیات مرتبط با موقعیت کاری تمام آن چیزی است که ضرورت پیدا می‌کند. همچنین بهتر است حقوق داوطلبان و موارد مرتبط با شرکت در رویداد به این داوطلبان یادآوری و خاطرنشان شود. پس از این که افراد تأیید شدند، لازم است به سرعت به متقاضیان تأیید نشده اطلاع-رسانی شود.

مدارک و سوابق مربوط به کارکنان حقوق‌بگیر نیز می‌بایست ثبت شود. این مدارک شامل موارد زیر هستند:

- ❖ نام، نشانی و شماره تلفن.
- ❖ ردیف استخدامی/شماره‌ی کارمندی و شماره‌ی بیمه‌ی ملی.
- ❖ تمام‌وقت یا پاره‌وقت بودن.
- ❖ دائمی، موقتی یا کار بدون برنامه‌ی زمانی.
- ❖ کارآموز.
- ❖ تاریخ آغاز استخدام.
- ❖ تاریخ انقضای استخدام.
- ❖ پاداش و ساعت کار.
- ❖ مرخصی.
- ❖ کمک‌های بازنشستگی.

مک کرلی و لینچ توصیه کرده‌اند که مدارک و سوابق داوطلبان حتماً حفظ شود. این کار حداقل باید شامل موارد زیر شود:

- ❖ تعهدنامه.
 - ❖ شرح شغلی.
 - ❖ فرم‌های مصاحبه/درخواست‌نامه.
 - ❖ نام و نشانی.
 - ❖ نقش مربوط در رویداد و آموزش‌های دریافتی.
 - ❖ مهارت‌ها و تجربه.
 - ❖ ارزیابی عملکرد.
 - ❖ دسترسی به تجهیزات ویژه و مخصوص.
 - ❖ تمایل مجدد برای داوطلبی.
- این نوع اطلاعات پایه باعث می‌شوند برنامه‌ریزی منابع انسانی برای رویدادهای آینده تسهیل شود.

استقرار

برای اینکه فرد انتخاب شده (داوطلب یا حقوق‌بگیر) کار خود را با یک سازمان رویداد آغاز کند، می‌بایست یک برنامه‌ی ساختار یافته‌ی استقرار، برای شروع فرایند «رابطه» فرد با سازمان رویداد طراحی شود. گتز در این زمینه، مجموعه‌ای از فعالیت‌ها را که باید به عنوان بخشی از این برنامه صورت بگیرد، به شرح زیر مطرح می‌کند:

- ❖ ارائه اطلاعات اولیه در مورد رویداد (مأموریت، اهداف، ذی‌نفعان، بودجه، مکان‌ها، جزئیات برنامه).
- ❖ مأموریت و مسافرت‌های اجرایی، تأمین کنندگان، اداره‌ها و هر موقعیت مربوط دیگر.

- ❖ معرفی به کارمندان و داوطلبان دیگر.
- ❖ آشناسازی با فرهنگ سازمانی، برنامه‌های کاری.
- ❖ بررسی اجمالی برنامه‌های آموزشی.

علاوه بر این فعالیت‌های عنوان شده، بهتر است در مورد شرح شغلی با افراد بحث و گفت‌وگویی صورت بگیرد تا اطمینان حاصل شود که آنان به تمامی مسائل از قبیل مسئولیت‌ها اشراف پیدا کرده‌اند. در این هنگام می‌بایست درباره‌ی دیگر موضوعات مرتبط با شرایط استخدام صحبت شود؛ از جکاه دوره‌های کارآموزی، روش‌های شکایت، غیبت، بیماری، قوانین مربوط به لباس، امنیت، تعطیلات/مزایای مرخصی، بازنشستگی، حقوق و مزایای اضافه‌کاری و مزایای دیگر از قبیل پارکینگ خودرو و وعده‌های غذایی. یکی از روش‌های تضمین درک دوطرفه‌ی این مسائل این است که به داوطلبان/کارمندان اجازه داده شود تا توضیحات مربوط به موقعیت شغلی مربوطه را مطالعه و سپس امضا کنند. فرایند استقرار کار همچنین از طریق گسترش یک کیت استقرار برای توزیع در میان داوطلبان یا کارکنان جدید تسهیل می‌شود.

یکی از نتایج اصلی فرایند استقرار کار، آماده سازی گروهی از داوطلبان و کارمندان متعهد در قبال رویداد مربوط است که به نقششان در رویداد اشتیاق یافته و از نقشی که شغل آن‌ها در رویداد ایفا می‌کند اطلاع یابند.

آموزش و توسعه‌ی تخصصی

طبق گفته‌های آرم استرانگ، یادگیری آموزش و توسعه‌ی تخصصی باید بر اساس تحقیق نیازها در نظر گرفته شوند. در این زمینه آموزش مهارت/دانش، که امکان بهبود عملکرد را فراهم می‌کند، مورد تأکید است. از سوی دیگر، توسعه‌ی تخصصی به کسب مهارت‌های جدید، دانش و رفتارهایی که افراد را برای مسئولیت‌های شغلی آینده آماده می‌سازد، مربوط می‌شود.

آموزش و توسعه‌ی تخصصی هر دو در موفقیت یک رویداد حائز اهمیت هستند. بخش اعظم آموزش برای رویدادهای کوچک و متوسط در حین انجام کار صورت می‌گیرد و کارمندان و داوطلبان باتجربه، در آن به‌عنوان افراد راهنما عمل می‌کنند. این رویداد اگرچه کم‌هزینه و بسیار مؤثر است، اما محدودیت‌هایی نیز دارد. محدودیت اصلی این است که قبل از شروع به کار، هرگز ارزیابی نیازهای دقیق آموزشی رویداد و بهترین روش تحقق نیازها با توجه به محدودیت‌های منابع، صورت نمی‌گیرد.

در یک رویکرد تدبیری در زمینه‌ی ارزیابی، نیازهای آموزشی مشخص می‌شود که آیا آموزش صورت گرفته، کافی و مناسب است یا خیر و برخی از نیازهای آموزشی محقق نشده نیز مشخص می‌شوند. علاوه بر این براساس این ارزیابی، توصیه‌هایی در مورد نحوه‌ی بهبود آموزش ارائه شده در رویداد مطرح می‌شوند. این توصیه‌ها شامل موارد زیر می‌شوند:

- ❖ نیازهای آموزشی (مانند مدیریت ریسک، بازاریابی رویداد و حمایت مالی)
- ❖ شناسایی افراد مرتبط با رویداد که برای برگزاری کلاس‌های آموزشی، داوطلب هستند.
- ❖ مأموریت دادن به مشاوران/هیئت‌های خارجی برای انجام آموزش‌های خاص
- ❖ ترغیب کارمندان/داوطلبان به منظور انجام برنامه‌های آموزشی خاص رویداد که هم‌اکنون توسط برخی دانشکده‌های خصوصی و عمومی، دانشگاه‌ها و انجمن‌های صنعتی رویداد در قبال برخی منافع خاص (مانند حقوق بالاتر، انتصاب برای موقعیت‌هایی با مسئولیت بالاتر/رضایت‌مندی) صورت می‌گیرند.

هنگامتلاش برای شناسایی موارد آموزشی موردنیاز برای تسهیل برگزاری مؤثر رویداد، می‌بایست شکاف و فاصله میان عملکرد کنونی کارمندان و داوطلبان و عملکرد مطلوب آن‌ها مشخص شود. این کار به شکل زیر امکان‌پذیر خواهد شد:

❖ ارزیابی عملکرد کارکنان/داوطلبان کنونی (آموزش‌های مورد نیاز برای بهبود عملکرد کارکنان کدام است؟)

❖ تجزیه و تحلیل نیازها و مشخصات شغل (چه مهارت‌هایی در شرح شغلی شناسایی شده‌اند؟)

❖ بررسی پرسنل (چه مهارت‌هایی برای وضعیت کارمندی مورد نیاز است؟).

آموزش داوطلبان رویداد به دلیل مدت‌زمان کوتاه رویدادها، تحت راهنمایی یا نظارت مدیر رویداد صورت می‌گیرد. برای مؤثر واقع شدن این آموزش تحت نظر لازم است تا موارد زیر در نظر گرفته شوند:

❖ **اهداف تعریف شده‌ی یادگیری؛** به این ترتیب مشخص می‌شود که کارآموز باید در انتهای آموزش چه کارهایی را انجام دهد.

❖ **برنامه‌ی آموزشی مناسب؛** محتوای آموزشی باید برای نتایج یادگیری، مناسب باشد.

❖ **راهکارهای آموزشی مناسب؛** این راهکارها می‌توانند در قالب و فرم گروه‌های مباحثه، سخنرانی، مباحثه/سخنرانی، بررسی‌های موردی، ایفای نقش، و ارائه‌ی آموزش حین کار باشند.

❖ **آموزش با اجرای مطلوب؛** آموزش دهنده یا مربی فعالیت‌های کارآموز خود را ملاحظه کرده و خطاهای وی را اصلاح می‌کند.

❖ **ارزیابی؛** در این مرحله بررسی می‌شود که آیا کارآموز مهارت‌های مناسب را فرا گرفته‌است یا خیر.

نظارت و ارزیابی

به عنوان یک قانون کلی، هرچه رویدادی بزرگ‌تر و پیچیده‌تر باشد، نیاز به داوطلبان/کارمندان برای اجرای عملکرد نظارتی بیشتر خواهد بود. این عملکرد ممکن است به روش‌های مختلفی از جمله قرار دادن ناظران بیشتر، توسعه‌ی یک سیستم نظارتی (دیده بانی) یا ترغیب کارکنان جهت اجرای برنامه‌های توسعه‌ی تخصصی مناسب صورت بگیرد.

یکی از وظایف کلیدی مدیران و ناظران به ارزیابی عملکرد مربوط می‌شود. این وظیفه در حقیقت مواردی از جمله ارزشیابی و سنجش عملکرد، مطرح کردن این ارزشیابی و طراحی یک برنامه برای بهبود و پیشرفت را شامل می‌شود. نتایج نهایی این فرایند نیز یک رویداد بهتر و داوطلبان و کارمندان شایسته‌تر خواهد بود.

طبق گفته‌های استون، اهداف می‌بایست دوطرفه توسط یک ناظر و یک داوطلب یا کارمند محقق شوند. مهم است که میزان پیشرفت در جهت رسیدن به اهداف، مشخص شوند در غیر این صورت نتیجه‌ی مطلوبی به دست نمی‌آید؛ برای مثال فردی با مسئولیت سرپرستی بر مدیریت مواد زائد برای یک رویداد را می‌توان بر اساس این موارد ارزیابی کرد: درصد مواد بازیافتی از رویداد، میزان آلودگی مواد زائد، درصد افراد حضور یافته (طبق تحقیق) که لزوم ریختن زباله در سطل را درک کرده و می‌فهمند، و میزان شکایات در مورد مسائلی از قبیل سطل‌های زباله‌ی پر. بخش‌های دیگر برای ارزشیابی و سنجش نیز می‌توانند موارد مرتبط با توسعه فردی (گذراندن یک دوره ویژه)، روابط میان فردی (دیدگاه‌های

ناظران/همکاران) و حل مسئله/خلاقیت (رویکردهای به کار گرفته شده برای پاسخ دادن به مسائل پیش‌بینی نشده) را در بر گیرند.

برای سنجش جریان کار، می‌بایست بازبینی و مباحثه‌ای بین مدیر/ناظر و داوطلب/کارمند به صورت دوطرفه انجام شود تا بتوانند مسئولیت‌های شغلی‌شان را مرور کنند، نحوه‌ی اجرای این مسئولیت‌ها را مورد بررسی قرار دهند، نحوه‌ی بهبود و پیشرفت عملکرد را مشخص سازند، و اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت کارمندان/داوطلبان را بررسی و در مورد آن‌ها تجدیدنظر کنند.

این فرایند باید یک تجربه‌ی مثبت برای هر دو طرف به شمار رود. در سیستم ارزیابی، پاداش‌هایی لحاظ شده‌اند که کارمندان حقوق‌بگیر در قالب حقوق، پرداخت اضافی، مشارکت در سود، تشویق و منافع دیگر از جمله استفاده از خودرو و تجهیزات (مانند کامپیوتر و لپ‌تاپ) دریافت می‌کنند.

گزینه‌هایی نیز وجود دارند که داوطلبان در قبال فعالیت‌های خود دریافت می‌کنند که می‌توان از این میان به موارد زیر اشاره کرد:

- ❖ آموزش مهارت‌های جدید.
- ❖ کالاهای رایگان (مانند پوشاک، نشان و علامت، پوسته‌های رویداد).
- ❖ مهمان‌نوازی در قالب جشن‌های افتتاحیه و اختتامیه، نوشیدنی و غذای رایگان.
- ❖ گواهی تقدیر.
- ❖ فرصت‌هایی برای ملاقات با اشخاص مشهور، ستاره‌های ورزشی و اشخاص مهم دیگر.
- ❖ ترغیب و تشویق برای موقعیت‌های داوطلبانه‌ی جالب‌تر.
- ❖ تأیید عمومی از طرف رسانه و در خلال رویداد.
- ❖ بلیت‌های رایگان برای رویداد.

مقررات و قوانین مربوط به پاداش‌ها نیز نیازمند ملاحظات مدیریتی‌اند. بهتر است سیاست‌های خاصی وجود داشته باشند که جدی بودن فعالیت‌ها در رویدادها را نشان دهند و این مسائل باید برای تمامی کارکنان (حقوق‌بگیر و داوطلبان) مطرح شوند. این سیاست‌ها و اقدامات، از اخطار آغاز شده و در نهایت با اخراج از کار به پایان می‌رسند.

بسیاری از رویکردها برای نظم دادن به داوطلبان (مانند قطع اضافه‌کار و مزایای دریافتی)، کاربردی و قابل اجرا نیستند، بلکه رویکردهایی که برای داوطلبان به کارگرفته می‌شوند، شامل مواردی از قبیل انتقال، عدم دریافت مزایا/پاداش و تعلیق از یک موقعیت به عنوان داوطلب می‌باشد.

پایان کار، اخراج و نام‌نویسی مجدد

گاهی مدیران تصمیم به پایان دادن کار بعضی کارکنان می‌گیرند. این کار در مواردی که یک کارمند قرارداد استخدام را نقض می‌کند (مثلاً زمانی که فرد به طور مداوم در حالت نامطلوب وارد محیط کار خود می‌شود) یا عملکرد نامطلوبی نشان می‌دهد، لازم و ضروری خواهد بود. همچنین زمانی که شرایط مالی یا اقتصادی سازمان ارائه دهنده‌ی رویداد نیازمند تعدیل نیروست (مانند زمانی که به دلیل فروش پایین بلیت، امکان پرداخت به میزان کافی وجود ندارد) چنین کاری ضرورت پیدا می‌کند.

افراد دخیل در مدیریت رویداد باید مسائل قانونی مختلف مربوط به پایان یا فسخ قرارداد کار را به درستی درک کنند. کارمندان لزوماً باید فرصتی داشته باشند تا از خودشان دفاع کنند. مدیران باید پیش از قطع خدمات به کارمندان، صمیمانه با آن‌ها صحبت و مشاوره کنند. این الزامات در مورد کارکنان آزمایشی مصداق ندارد. همچنین ممکن است گاهی اوقات لازم شود افراد داوطلب برکنار شوند؛ گتز به همین منظور تعیین مدت زمان برای تمام داوطلبان را پیشنهاد می‌کند، طوری که داوطلبان نیاز داشته باشند پس از هر بار اتمام کار خود مجدداً تقاضای کار کرده و غربال شوند.

در رویدادهای دوره‌ای مانند جشنواره‌های سالیانه اغلب فرصتهایی برای ثبت‌نام مجدد برای موقعیت‌های شغلی با حقوق و یا داوطلبانه وجود دارد. سازمان رویداد برای حفظ ارتباط با کارکنان قدیمی و داوطلبان از رویکردهای مختلفی استفاده می‌کند از این دست می‌توان به خبرنامه‌ها، سایت‌های اینترنتی مراجعه نمود.

ارزیابی فرایند و نتایج مربوط

مانند تمام فرایندهای مدیریتی، یک بررسی دوره‌ای برای تعیین خوب یا بد بودن فرایند در حال اجرا لازم و ضروری است. برای انجام چنین بررسی‌ای لازم است از کارکنان مدیریتی/نظارتی مربوط، اعضای کمیته‌ی سازماندهی و کارکنان حقوق-بگیر/ داوطلب بازخورد گرفته شود. برای مثال در جامعه‌ی موسیقی سنتی کالیفرنیا از یک پرسش‌نامه برای به دست آوردن بازخورد مربوط به داوطلبان استفاده شد. بنابراین شاید لازم باشد یک زمان خاص و مشخص به عنوان بخشی از یک بررسی گسترده‌تر رویداد تعیین شود تا میزان و دامنه‌ی دستیابی به اهداف در فرایند مدیریت منابع انسانی به صورت کلی (و عوامل متعدد آن) بررسی شود. پس از تکمیل بررسی، می‌توان در فرایند رویدادهای بعدی تجدیدنظر کرد.

انگیزش کارکنان و داوطلبان

انگیزش یکی از عوامل کلیدی در فرایند مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود. افراد به واسطه‌ی آن به فعالیت‌هایی اقدام می‌کنند و امکان دستیابی به اهداف را (برای خود یا برای سازمان) فراهم می‌سازند. توانایی انگیزشی کارکنان، یکی از مؤلفه‌های اساسی نمایش مهارت‌های مدیر رویداد به شمار می‌رود. کارمندان حقوق‌بگیر و داوطلبان در رویداد بدون انگیزه-ی مناسب و کافی برای دستیابی به اهداف شرکتی رویداد و ارائه خدمات کیفی اشتیاق نخواهند داشت یا ممکن است در قبال رفاه همکاران خود یا شرکت‌کنندگان در رویداد بی‌توجهی نشان دهند. محققانی از بخش‌های مختلف طی سال‌های گذشته تحقیقات فراوانی درباره‌ی آنچه باعث ایجاد انگیزه در افراد به ویژه در محل کار می‌شود، صورت داده‌اند. شاید بتوان

گفت که مرتبط‌ترین و مفیدترین این مطالعات در زمینه‌ی جشنواره‌ها و رویدادها به تئوری‌های محتوایی و تئوری‌های فرایندی مربوط می‌شود.

نظریه‌های محتوایی

در نظریه‌های محتوایی بر مواردی که در ابتدا باعث ایجاد انگیزه در افراد می‌شود تا به نوع خاصی عمل کنند، تأکید و تمرکز می‌شود. همان‌طور که مولینز (۲۰۰۵) عنوان کرد این نظریه‌ها به شناسایی نیازهای فردی و توانایی‌های نسبی و اهداف فردی برای برآورده ساختن این نیازها، مربوط می‌شوند.

نظریه‌ی سلسله مراتب نیازها

بر اساس سلسله مراتب نیازهای مطرح شده‌ی مازلو، این تفکر شکل می‌گیرد که نیازها در حقیقت اساس و پایه‌ی انگیزش به شمار می‌روند.

همچنین طبق نظریه‌ی مازلو، عنوان می‌شود که نیازهای مرحله‌ی پایین‌تر باید پیش از اینکه افراد برای برآورده ساختن نیازهای بزرگ‌تر انگیزه پیدا کنند، برآورده شده باشند. یعنی افرادی که تلاش می‌کنند تا نیازهای فیزیولوژیکی مانند تشنگی و گرسنگی را برآورده سازند تا زمانی که این نیازها برطرف نشوند، هیچ تمایلی برای برآورده ساختن نیاز به ایمنی نخواهند داشت. سه نیاز اول به عنوان نیازهای پایه و یا فقدان‌ی درک شده اند و باید به منظور واقعیت بخشیدن به فقدان چیزی برآورده شوند. از سوی دیگر، برآورده شدن دو نیاز بالاتر برای هر فردی لازم است تا بتواند به لحاظ عاطفی و روانی رشد کند.

اگرچه شواهد تجربی اندکی نظریه‌ی مازلو را تأیید می‌کنند اما همین تئوری می‌تواند در مورد نیازهایی که افراد در پی برآورده ساختن آن‌ها از طریق استخدام هستند، بینش و دیدگاهی ارائه کند؛ برای مثال برخی از تحقیقات نشان می‌دهند که با حرکت افراد از پایین به سمت بالای سلسله مراتب مدیریتی، تمایل برای ارضای نیازهای سطح بالاتر ایجاد می‌شود.

نظریه‌ی دوعاملی هرتزبرگ

محقق دیگری که درباره‌ی تئوری محتوا سخن می‌گوید، هرتزبرگ است. وی عنوان می‌کند که برخی از عوامل، که عوامل نگه‌دارنده یا بهداشت نامیده می‌شوند، به خودی خود به افراد انگیزه نمی‌دهند. از این دست عوامل می‌توان به میزان پرداختی، شرایط فیزیکی محیط کار و امنیت شغلی اشاره کرد. با وجود این فقدان این عوامل یا حتی کاهش در آن‌ها می‌تواند باعث ایجاد نارضایتی از سازمان شود. هرتزبرگ در ادامه می‌افزاید که عوامل دیگری که انگیزاننده نام دارند خود منجر به رفتارهای هدفمند می‌شوند. این عوامل شامل پیشرفت، احساس رضایت از کار و موفقیت می‌شوند.

طبق نظریه‌ی هرتزبرگ، مدیران رویداد می‌توانند به واسطه‌ی موارد زیر، به کارمندان و داوطلبان انگیزه دهند:

- ❖ ایجاد مراحل تشخیص دستاورد.
- ❖ قدرت دادن به کارمندان برای اینکه بتوانند مسئولیت‌هایی را برای نتایج نقش خود در رویداد بپذیرند.

❖ ایجاد فرصتهایی برای آن‌ها به منظور رشد در مهارت‌ها، تجربه و فعالیت‌ها.

طبق این نظریه همچنین عنوان می‌شود که مدیران باید از عوامل بهداشتی خاصی که می‌توانند به مثابه‌ی عوامل کاهنده‌ی انگیزه عمل کنند، آگاه و مطلع باشند. این موارد می‌توانند شامل چنین مواردی باشند: رفتارها و رویکردهای ناظران، شرایط کاری از قبیل طول مدت صرف غذا/وقت استراحت و چای و ساعت کاری، وضعیت شغلی در مقایسه با مشاغل دیگر (مانند مدیر ساماندهی مواد زائد در مقابل هماهنگی و روابط عمومی) و سیاست‌هایی از جمله نوع/کیفیت یونیفرم‌های کارمندان در مقابل داوطلبان. نظریه‌های محتوا از جمله نظریه‌های مطرح شده توسط هرترزبرگ و مازلو در حقیقت مدیران را با عوامل مرتبط با کار، که باعث ایجاد انگیزه می‌شوند، آشنا می‌کنند. این تئوری‌ها همچنین بر توجه به اهمیت نیازهای کارمندان و رضایتمندی آن‌ها متمرکز هستند، اما علت دقیق انتخاب رفتارهای خاص توسط افراد جهت برآوردن نیازها بر اساس این نظریه‌ها شرح داده نمی‌شود. تئوری‌های فرایندی، که موضوع بخش بعدی است، به این چالش مربوط می‌شود.

نظریه‌های فرایندی

نمایش نظریه‌های فرایندی به نظریه‌ی برابری آدامز و نظریه‌ی انتظار و احتمال وروم مربوط می‌شود.

نظریه‌ی برابری

بر اساس این فرض استوار است که انتظار می‌رود با تمام کارمندان (یا داوطلبان) منصفانه رفتار شود. اگر کارمند یا داوطلبی در مقایسه با کارمندان یا داوطلبان دیگر در نتایج دریافتی متوجه اختلافی شود (برای مثال در میزان پرداختی یا کار اختصاص یافته)، در این صورت وی انگیزه خواهد یافت تا کار بیشتر (یا کمتری) انجام دهد.

زمانی که با کارمند یا داوطلب در زمینه‌ی پاداش و حق الزحمه (پولی یا غیرپولی) به شکل منصفانه رفتار می‌شود، این مسئله یک موضوع معقول به شمار می‌رود. بهترین راه حفظ آگاهی در مورد آنچه افراد در این راستا می‌اندیشند این است که خط‌های باز ارتباطی گسترش یافته و حفظ شوند. اگر نابرابری در مورد کارکنان مشاهده شود، نتایجی در پی خواهد داشت که می‌توان از این میان به موارد زیر اشاره کرد:

❖ کاهش در فعالیت و تلاش.

❖ پیگیری برای افزایش پاداش.

❖ ترک سازمان.

نظریه‌ی انتظار و احتمال

طبق نظریه‌ی انتظار و احتمال عنوان می‌شود که انگیزه‌ی یک فرد برای انجام کار خاص، ناشی از انتظار و احتمالی است که ائ بر حصول نتایجی خاص می‌داند (انتظار). این نتیجه در نهایت به یک پاداش منتهی خواهد شد (عاملیت)، و ارزشی که شخص برای پاداش دریافت شده قائل است (ارزش). بنابراین می‌توان طبق این نظریه، انگیزه را به صورت زیر عنوان کرد:

$$\text{نیروی انگیزشی} = \text{انتظار} \times \text{عاملیت} \times \text{ارزش}.$$

هر زمان که عوامل موجود در این معادله به صفر نزدیک شوند، ارزش انگیزشی یک تصمیم خاص به شدت کاهش پیدا می‌کند. مدیران رویداد می‌بایست از مسئله مطلع باشند و بنابراین تلاش کنند تا هر سه مؤلفه‌ی انگیزشی را به حداکثر برسانند. درک اینکه این نتیجه‌ی نهایی برای هر داوطلب و کارمند چیست، کار دشواری است اما اگر خط‌های ارتباطی باز باقی بمانند و اگر یک اقدام حقیقی صورت گیرد تا هر فرد درک شود، در این صورت احتمال انجام چنین کاری به شدت افزایش می‌یابد.

مثالی از نظریه‌ی انتظار و احتمال به موقعیت افرادی مربوط می‌شود که تصمیم می‌گیرند درباره‌ی جشنواره‌ی اجتماعی محلی خودشان کار کنند. آن‌ها ممکن است انتظارات و احتمال‌های خاصی به شرح زیر داشته باشند:

۱. پیش‌بینی اینکه آن‌ها با کار کردن در مورد رویداد می‌توانند به مهارت‌های جدیدی دست یابند.
 ۲. انتظار اینکه این مهارت‌های جدید باعث خواهند شد قابلیت استخدام آن‌ها افزایش یافته و در نتیجه نوعی عملیات ایجاد شود.
 ۳. پیش‌بینی این که مشاغلی که آن‌ها می‌توانند این مهارت‌های فراگرفته شده‌ی جدید رابه کار ببندند، در واقع مشاغلی هستند که در آن‌ها می‌توانند به پاداش زیادی دست یابند و تا حد زیادی به ارزش پیرامون خود بیفزایند.
- اگر هر سه عامل عنوان شده در بالا به شدت مثبت باشند، در این صورت میزان انگیزش نیز بالا خواهد بود.

تکنیک‌های مربوط به ایجاد تیم مؤثری از کارمندان و داوطلبان

همان‌طور که در ابتدای این فصل اشاره شد، سازمان‌های برگزارکننده‌ی رویداد اغلب به سرعت گرد هم آمده و برای دوره‌های زمانی کوتاهی باهم کار می‌کنند. به این ترتیب یکی از بزرگترین چالش‌هایی که مدیر رویداد با آن مواجه است به ایجاد حس گروهی و تیمی با تمایل شدید برای پیشرفت و پیشبرد اهداف رویداد مربوط می‌شود. نانس می‌ک داف، یکی از مقامات مسئول بین‌المللی در برنامه‌های داوطلبانه در زمینه داوطلبان، یک فرمول چهارده عاملی را برای تشکیل و حفظ یک تیم کارا و مؤثر ارائه می‌کند:

۱. تیم‌ها در اندازه‌های قابل مدیریت هستند. اغلب تیم‌های کارآمد بین ۲ تا ۲۵ نفر بوده و اکثر آن‌ها کمتر از ۱۰ عضو دارند.
۲. افراد به‌طور مناسبی انتخاب می‌شوند تا به تیم خدمت کنند. مراقبت و توجه زیادی برای انتخاب افرادی با مجموعه‌ای از مهارت‌ها، شخصیت مطلوب، شیوه‌های ارتباطی و توانایی اجرا صورت گرفته تا بدین ترتیب شانس موفقیت تیم افزایش یابد.
۳. رهبران تیم آموزش دیده هستند. رهبرانی که محول کردن کارها را به دیگران دشوار می‌بینند و تمام کارها را خودشان انجام می‌دهند، رهبران ضعیفی هستند. تلاش کنید تا اطمینان حاصل شود که رهبران در زمینه‌ی مهارت-های نظارت و سرپرستی آموزش دیده باشند.
۴. تیم‌ها برای انجام وظایف خود آموزش می‌بینند. انتظار داشتن از تیم‌ها برای عملکرد مؤثر بدون آموزش کافی، امری غیرواقعی است. آموزش باید نقش تیم در انجام فعالیت یاد شده و کمک و تأثیر این نقش در رسیدن به موفقیت کلی را شامل شود.
۵. داوطلبان و کارمندان توسط سازمان حمایت می‌شوند. تیم‌ها باید احساس کنند که اداره و سازمان به آن‌ها کمک کرده و از آن‌ها حمایت می‌کند نه اینکه بر سر راه آن‌ها مانع ایجاد کند.
۶. تیم‌ها عینی و معقول هستند. هدف تیم در آرمان‌های قابل سنجش مطرح شده‌اند. داشتن یک برنامه برای دستیابی به چنین اهدافی می‌تواند به ایجاد اعتماد و اطمینان کمک کند.
۷. داوطلبان و کارمندان به یکدیگر اعتماد داشته و یکدیگر را حمایت می‌کنند. زمانی که افراد تجارب مثبتی را با یکدیگر به اشتراک می‌گذارند، به هم اعتماد می‌کنند. زمانی که هر تیمی از اهداف سازمان و نقش خود در کمک به تحقق این اهداف مطلع باشد، می‌تواند به همکاران اعتماد کرده و از اقدامات آن‌ها حمایت کند.
۸. ارتباط میان داوطلبان و سازمان رویداد هم عمودی است و هم افقی. برقراری ارتباط، که به معنای ارسال پیغام و درک بین افراد است، در حقیقت فرایندی است که استفاده‌ی پیوسته و فعال گوش سپردن فعال، استفاده از بازخورد جهت تصریح و روشن‌سازی معنا و مفهوم، بررسی و درک زبان بدن، استفاده از علائم و نشانه‌های دربردارنده‌ی معنا و مفهوم را شامل می‌شود. ارتباط در تمامی جهات برقرار می‌شود (بالا و پایین خط گزارش و بین تیم‌ها و گروه‌های کاری). کار گروهی به سبب برقراری ارتباط خوب تسهیل می‌شود.
۹. ساختار سازمانی باعث می‌شود ارتباط بین داوطلبان و کارمندان بهبود یابد. برنامه‌های عملیاتی، سیاست‌ها و ساختار سازمان به تمامی اعضای سازمان این امکان را داده و آن‌ها را ترغیب می‌کند تا با همکاران، مدیران و اعضای بخش-های دیگر ارتباط برقرار کنند. به این ترتیب فضای همکاری و هماهنگی در پیشبرد اهداف مشترک ایجاد می‌شود.
۱۰. داوطلبان و کارمندان دارای مسئولیت حقیقی هستند. یک مفهوم جدید مدیریت به مسئله‌ی قدرت یا اختیار دادن مربوط می‌شود. این کلمه به معنای اختیار دادن به کارمندان برای اتخاذ تصمیماتی در مورد کار خود و نتایج آن است. در این زمینه مثالی از یک گروه از داوطلبان با وظیفه‌ی درست کردن ساندویچ را ارائه می‌کنیم. اگر این افراد اختیار داشته باشند که در مورد نوع ساندویچ، نحوه‌ی درست کردن آن و مکان فروش آن‌ها تصمیم بگیرند، در این صورت اشتیاق افراد برای کار و وظیفه‌شان افزایش یافته و پیشرفت در نتایج کار نیز حاصل خواهد شد.
۱۱. داوطلبان و کارمندان هنگام انجام وظایف خود سرگرم می‌شوند. مدیران باید تلاش کنند تا فضای سرگرم‌کننده و شاد و دوستانه در میان همکاران در سازمان ایجاد کنند. چنین اقداماتی از جمله جشن‌هایی به منظور تصدیق کمک-

های نمونه و شایان تقدیر به رویداد، میهمانی‌های اختتامیه و جشن‌های دیگر می‌توانند در ایجاد چنین فضایی کمک-کننده باشند.

۱۲. از کمک‌های داوطلبان و کارمندان تقدیر می‌شود. کارمندان حقوق‌بگیر باید قدردانی رسمی و غیر رسمی خود را از کار داوطلبان ابراز کنند و داوطلبان نیز می‌بایست به صورت عمومی از کارمندان حقوق‌بگیر تقدیر و تشکر کنند. این قدردانی دوطرفه باید به صورت هماهنگ، عمومی و قابل مشاهده باشد.

۱۳. داوطلبان و کارمندان، موفقیت خود را جشن می‌گیرند. جشن‌هایی به همراه غذا، نوشیدنی، ایجاد فضای دوستانه و سرگرم‌کننده می‌بایست توسط مدیریت رویداد صورت گیرد تا دستیابی به اهداف، جشن گرفته شود. مدیر رویداد باید بودجه‌ای را برای این قبیل مسائل اختصاص دهد.

۱۴. تمامی سازمان مسئله‌ی رفاه تیم‌های داوطلب را ترغیب و تشویق می‌کند. هر شخصی در سازمان خود را عضوی از یک رابطه می‌بیند و به‌طور فعال در ترغیب چنین روابطی شرکت می‌کند.

پس از اینکه تیم‌ها در جایگاه خود قرار گرفته و عملکرد مؤثری نشان دادند، در ادامه مدیر رویداد باید عملکرد و سودمندی آن‌ها را با ملاحظه‌ی فعالیت‌ها و حفظ روابط مناسب با رهبران و اعضای تیم تحت کنترل و نظارت قرار دهد. اگر در طول این فرایند نظارت و کنترل، نقایصی مشاهده شود، در این صورت می‌توان اقدام مناسبی را بر اساس آموزش، تغییرات ساختار تیم یا اصلاح روش‌های عملیاتی در محیطی دوطرفه صورت داد.

خلاصه فصل

مدیران رویداد نه به عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌های مجزا بلکه به عنوان یک فرایند یک‌تارچه شامل فرایند چند مرحله‌ای، باید وظیفه‌ی مدیریت منابع انسانی را بر عهده گرفته و مأموریت سازمان رویداد، استراتژی و اهداف را به عنوان نقاط آغاز کار مدنظر قرار دهند. این مراحل در همین فصل به این شرح شناسایی شدند: (۱) اهداف و استراتژی منابع انسانی (۲) سیاست‌ها و روش‌ها (۳) استخدام و تجدید نیرو (۴) آموزش و توسعه‌ی تخصصی (۵) نظارت و ارزشیابی (۶) پایان کار، اخراج و ثبت‌نام جدید (۷) ارزیابی و بازخورد. این مراحل در زمینه کارمندان و داوطلبان و همچنین رویدادهایی با انواع و اندازه‌های مختلف کاربرد دارند. در این فصل همچون به موضوع انگیزه پرداخته شد و دو دیدگاه نظریه‌ی گسترده در این زمینه (یعنی نظریه‌های محتوا و فرایند) بررسی شد. بخش‌های انتهایی این فصل به مکانیسم‌های گسترش کارهای تیمی برای برگزاری رویدادها مربوط می‌شود.

سؤالات

۱. با یک فرد سازمان‌دهنده‌ی رویداد به انتخاب خودتان مصاحبه کرده و از وی بپرسید که کدام الزامات قانونی در فعالیت‌ها و فرایندهای مدیریت منابع تأثیرگذارند.
۲. در زمینه‌ی یک رویداد ویژه سیاست‌ها و روش‌ها را با در نظر داشتن مدیریت منابع انسانی مشخص کنید. مثال‌هایی از اشکال و موارد دیگری که تأییدکننده‌ی آن‌ها هستند ارائه دهید.
۳. ذکر مشخصات شغلی مربوط به موقعیت مدیر رویداد برای رویداد انتخابی خود را ارائه کنید.
۴. سؤالاتی را که در طول مصاحبه برای موقعیت شغلی مذکور (در سؤال سوم) از نامزد این شغل خواهید پرسید، فهرست کنید.
۵. تجزیه و تحلیل شغلی را برای یک رویداد به انتخاب خودتان انجام دهید.

فصل ۷

بازاریابی استراتژیک برای رویدادها

مقدمه

این فصل یک طرح استراتژیک را برای بازاریابی رویدادها بررسی می‌کند و توضیح می‌دهد که مدیر رویداد چگونه فعالیت‌های بازاریابی را برای دستیابی به اهداف رویداد، همان‌طور که در طرح استراتژیک تنظیم شده است، اجرا کند. طی سال‌های گذشته، تعداد زیادی از نویسندگان و مؤلفان اهمیت درک حوزه‌ی بازاریابی رویدادها را مورد توجه قرار دادند (آلن، ۲۰۰۴؛ هویل، ۲۰۰۲؛ مسترمن و وود، ۲۰۰۵؛ ساپو ویتز، ۲۰۰۵).

بازاریابی چیست؟

بازاریابی اصطلاحی است که بسیار به کار می‌رود، اما هنوز تعریف استاندارد جهانی از آن وجود ندارد. در حقیقت تعاریف متعددی از بازاریابی وجود دارد.

مؤسسه‌ی خبره بازاریابی (CIM، ۲۰۰۵) بازاریابی را «یک فرایند مدیریتی که مسئول شناسایی، پیش‌بینی و رفع نیازهای مشتری به بهترین شکل است.» تعریف می‌کند.

کاتلر و همکاران (۲۰۰۵، ص ۶) بیان می‌کنند که بازاریابی «یک فرایند مدیریتی و اجتماعی است که افراد و گروه‌ها به وسیله‌ی آن، آنچه را که نیاز دارند و آنچه را که می‌خواهند از طریق تولید، مبادله‌ی کالا و ارزش (خدمات) با دیگران به دست می‌آورند.»

در حقیقت، بازاریابی رفع نیازهای مشتری را از طریق تصمیم‌گیری در مورد چهار پی (4p) یعنی محصول، مکان، قیمت و ترویج در بر گرفته است (مک کارتی و پرو، ۱۹۸۷).

ترکیب متوازن این چهار عامل نیاز به توجه و دقت خاص دارد. بی‌توجهی به هر یک از عوامل، عدم تعادل را در پی خواهد داشت. این عوامل در رویدادها با این تعاریف به کار گرفته می‌شوند.

مکان: موارد متعددی را شامل می‌شود مانند محل برگزاری، مسیرهای حمل‌ونقل اسکان‌دهی، دسترسی به مسیرهای اضطراری، تابلوهای اعلانات، نقشه‌ها، پارکینگ‌ها، موقعیت جغرافیایی و غزه.

محصول: نتایج پایانی است (رویداد). این عامل همچنین همه‌ی مشارکت‌ها مانند برنامه‌ریزی، معارفه‌ها، کیفیت محصولات و مشتری‌مداری را دربر می‌گیرد.

قیمت: آیا رویداد مذکور قادر است قیمتی قابل قبول برای شرکت‌کنندگان ارائه دهد؟ آیا بسته‌ی قیمت‌گذاری شده می‌تواند نظر گردشگر یا حامی را تأمین کند؟

ترویج: موارد متعددی را شامل می‌شود مانند آگهی، نشریات، ارتباطات رسانه‌ای، پوسترها، اعلان عمومی، نمایشگرها و غیره.

مدیر موفق باید بتواند این عوامل را در حالت تعادل نگه دارد. نبود تعادل در میان این چهار عامل نتایج را کاملاً تحت‌الشعاع قرار خواهد داد.

هال (۱۹۹۷، ص ۱۳۶) بازاریابی را این‌گونه تعریف می‌کند: برقراری ارتباط با شرکت‌کنندگان و بازدیدکنندگان (مشتریان)، مطالعه‌ی نیازها و انگیزه‌های آنان که بر اساس آن، محصولاتی (کالاها و خدماتی) تولید گردیده و تدوین یک برنامه ارتباطی که اهداف و مقاصد رویداد را پوشش دهد. فعالیت‌های بازاریابی رویداد شامل این مجموعه است: شناخت نیازهای بازار، شناخت رویدادهای رقابتی، قیمت یا ارزش رویداد، شناخت بخش‌های مختلف بازار، ارتباطات بازاریابی، طراحی محل‌های وقوع و روش توزیع بلیت، میزان موفقیت رویداد در رسیدن به اهداف.

رویدادها به منزله‌ی تجارب خدماتی

رویدادها محصولات خدماتی هستند و با کالاها تفاوت دارند. به این معنی که ما خدمات را تجربه می‌کنیم، نه مصرف. تحویل و استفاده از یک رویداد، جدانشدنی و تفکیک‌ناپذیر است و مشتریان رویدادها را همراهی می‌کنند. کیفیت و روشی که یک رویداد در آن تجربه می‌شود قابل تغییر است.

چالش مدیران رویداد و بازاریابان این است که این تغییرات را در کیفیت، مدیریت کنند. سطح کیفیت تسهیلات و خدمات موجود برای مشتریان قابل توجه است و مشتریان کیفیت رویدادها را بانحوه‌ی ارائه و تحویل خدمات توسط کارکنان یا فروشندگان درک می‌کنند.

سایر تفاوت‌های کلیدی محصولات خدماتی (رویداد) این است که به چیزی یا فرد خاصی تعلق ندارند و تمامی افراد از آن تجربه‌ای کسب می‌کنند. رویدادها فقط کیفیت‌های تجربی هستند. هیچ چیز ملموسی وجود ندارد که لمس کنیم و قبل از خرید بلیت یا بعد از رویداد آزمایش کنیم (جدای از یادگاری‌ها یا کالاهای مربوط به رویداد). بازاریابان رویداد از طریق پوسترهای تبلیغاتی، لوح‌های فشرده و غیره قابلیت درک را افزایش می‌دهند، اما خرید اولیه یک تجربه‌ی درک‌نکردنی و

غیرملموس است. براس بازاریابان چالش بعدی قابلیت ناپایداری تجربه‌ی رویداد است؛ برای مثال صندلی‌های فروخته نشده در کنسرت امشب، قابلیت فروش مجدد ندارد؛ یعنی نمی‌توانیم فرصت‌های استفاده نشده‌ی امروز را برای روز دیگری ذخیره کنیم. رویدادها در زمان تعیین شده ارائه می‌شوند. در نتیجه پنج ویژگی کلیدی خدمات عبارت‌اند از: تفکیک ناپذیری، تغییر در کیفیت، عدم مالکیت، غیرملموس بودن و ناپایداری.

نقش بازاریابی استراتژیک

قبل از توصیف فرایند بازاریابی استراتژیک، فکر کردن در مورد اینکه استراتژی به چه معناست مفید است. برخی از نکات کلیدی در مورد استراتژی شامل موارد زیر است:

بلندمدت به جای کوتاه مدت، بر مبنای تحلیل دقیق منابع داخلی و محیط‌های بیرونی قرار گرفته است، برای بقا و دوام ضروری است.

مراحل در فرایند بازاریابی استراتژیک برای رویدادها شامل این موارد است: تحلیل محیط رویدادها از جمله نیروهای رقابتی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژیکی؛ تحقیق روان شناختی مشتریان؛ بخش‌بندی، هدف‌گذاری بازار و جایگاه‌سازی؛ اهداف بازاریابی؛ تصمیم‌گیری در مورد استراتژی‌های عمومی بازاریابی و آمیخته بازاریابی و خدمات رویداد.

تحقیقات بازاریابی رویداد

انجام هیچ رویدادی بدون تحقیقات بازار امکان‌پذیر نیست. نوع تحقیقات را اندازه و پیچیدگی رویداد تعیین می‌کند. برخی اطلاعات سودمند از منابع اطلاعاتی زیر به دست می‌آید:

- ❖ آمارها و گزارش‌های دولتی.
- ❖ آژانس‌های رویداد.
- ❖ پوشش رسانه‌ای.
- ❖ مجلات صنعت رویداد از قبیل www.eventmagazin.co.ul
- ❖ داده‌های تاریخی و کنونی از رویدادها و سازمان‌دهندگان آن.
- ❖ مصاحبه با سازمان‌دهندگان رویداد.
- ❖ کارکنان و داوطلبان.
- ❖ مشتریان رویداد.

تحلیل موقعیت

تحلیل محیط رویدادها

تصمیمات بازاریابی دقیق و زیرکانه از یک تحلیل دقیق و کامل در مورد فعالیت‌های رقیبان، محیط‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و تکنولوژی نشأت می‌گیرد (c-pest) که رویداد در آن محیط‌ها روی می‌دهد و همچنین تحلیل منابع داخلی سازمان رویداد در آنجا به وقوع می‌پیوندد.

تحلیل c-pest

تحلیل رقابتی

تحلیل رقابتی اثر پورتر (۱۹۹۰) چهار عنصر را که در رقابت اثرگذارند شناسایی کرد. این ابزار تحلیلی می‌تواند به مدیران رویداد در تصمیم‌گیری بازاریابی کمک کند. این عناصر شامل موارد زیر هستند:

- ❖ هرچه تعداد عرضه کنندگان رویداد افزایش می‌یابد، قدرت چانه‌زنی آن‌ها کاهش می‌یابد؛ زیرا اگر این عرضه کننده محصول را به فروش نرساند، مشتریان می‌توانند از یک عرضه کننده‌ی دیگر خرید کنند. بنابراین قدرت چانه‌زنی عرضه کننده کاهش می‌یابد.
- ❖ هرچه تعداد خریداران یک رویداد یا فستیوال زیادتر باشد، قدرت چانه‌زنی خریداران کاهش می‌یابد؛ زیرا اگر آن‌ها کالا را نخرند، فرد دیگری آن را خریداری خواهد کرد.
- ❖ اگر رویدادی در همان چارچوب زمانی ارائه شود که با هزینه‌ی پایین‌تر و رضایت‌بخش باشد، تهدید جایگزینی بسیار جدی است. یک راهکار برای اجتناب از این تهدید، ارائه‌ی تجربه‌ی منحصر به فرد به بازار هدف است.
- ❖ چنانچه موانع کمی برای تازه‌واردها وجود داشته باشد، یک تهدید واقعی برای رویدادها خواهد بود.

محیط سیاسی؛ دولت می‌تواند نقش فعالی در اجرا و حمایت از رویدادها و ارائه‌ی امتیازات ویژه جهت پیشرفت رویدادها، سرمایه گذاری و عرضه‌ی محل وقوع رویدادها داشته باشد.

محیط اقتصادی؛ نرخ مبادلات خارجی، میزان سود حاصل از برگزاری رویداد، تورم و خطمشی مالی دولت می‌تواند در استراتژی‌های بازاریابی رویداد اثرگذار باشد.

محیط اجتماعی-فرهنگی؛ عوامل اجتماعی و فرهنگی بسیاری در استراتژی بازاریابی رویداد اثرگذارند از جمله اندازه و تنوع گروه‌های فرهنگی/خرده فرهنگی، تغییرات در سبک زندگی از جمله الگوهای کار، فراغت، تغییرات در تقاضای سرگرمی‌ها، تغییر در سطوح آموزشی.

محیط تکنولوژیکی؛ تغییرات تکنولوژی هم فرصت‌ها و هم چالش‌هایی را برای سازمان‌دهندگان رویداد پیش می‌آورد. به ویژه از شبکه‌ی سراسری جهانی (WWW) و بازاریابی از طریق ایمیل (از جمله خبرنامه‌های الکترونیکی) و ترکیب مشارکت آنلاین و آفلاین رویدادها در حال حاضر متداول است. بازاریابی از طریق پیامک در تلفن‌های همراه به‌عنوان یک ابزار همگانی محبوب در بازاریابی قبل و طی رویداد مطرح شده است، اما بازاریابان باید در محیط تکنولوژیکی مزیت‌ها و مضرات آن را ارزیابی کنند.

محیط سرگرمی؛ در دنیای امروز سرگرمی‌ها در حال تغییرند. این تغییرات چه از طریق شکل‌های جدید هنری و چه از طریق انواع جدیدی از فعالیت‌های ورزشی صورت می‌گیرد. مدیران رویدادها عموماً سعی می‌کنند تا تجارب جدیدی را به مشتریان ارائه دهند.

تحلیل منابع داخلی

گام حیاتی دیگر در توسعه‌ی استراتژی بازاریابی ارزیابی منابع داخلی رویداد است. منابع داخلی در سازمان رویداد، منابع انسانی، فیزیکی و مالی هستند.

منابع انسانی؛ مدیر رویداد تعداد و نوع کارکنان و داوطلبان، مجموعه‌ای از افراد با مهارت‌های ویژه که برای تولید رویداد ضروری هستند، هزینه‌ی استخدام افراد و روش‌های مبتکرانه‌ای را که مردم می‌توانند در موفقیت رویداد سهیم باشند بررسی می‌کند. ترویج یک رویداد از طریق خوش‌نامی مدیران/تهیه‌کنندگان ارشد، کارکنان و داوطلبان بل مهارت بالا، هزینه‌ی ارزیابی رویداد را به حداقل می‌رساند. همچنین آگاهی و حمایت عموم مردم از ساخت رویداد در طی یک دوره‌ی طولانی‌تر یک منبع با ارزش تلقی می‌شود.

منابع فیزیکی؛ در مورد یک رویداد، مالکیت محل، تجهیزات سخت‌افزار و نرم‌افزار کامپیوتر، تجهیزات انتشار، دسترسی به محل‌ها و وقوع، استفاده از اتاق‌های کنفرانس در ساختمان‌های مهم و غیره را در بر می‌گیرد.

منابع مالی؛ بدون دسترسی به منابع مالی مناسب، هیچ استراتژی بازاریابی رویدادی نمی‌تواند شکل گیرد. دسترسی به سرمایه‌ها و توانایی در به دست آوردن سرمایه یک قدرت برای هر رویداد است.

تجزیه و تحلیل SWOT

وقتی بررسی **C-PEST** و منابع داخلی کامل می‌شود، تحلیل قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، تهدیدات (SWOT) می‌تواند عملی شود. این موضوع، بازاریاب رویداد را قادر می‌سازد تا فرصت‌ها و قوت‌ها را به هم پیوند بزند و ضعف‌ها را بهبود بخشد و تهدیدات را خنثی کند؛ برای مثال:

نقاط قوت: توانایی کارکنان، جزئیات دانش متقاضیان، هواداران و تعهدات آن‌ها.

نقاط ضعف: فقدان مهارت‌های لازم، منابع مالی محدود، حمل‌ونقل ضعیف.

فرصت‌ها: افزایش آگاهی عمومی، توسعه‌ی همکاری‌ها.

تهديدات: عدم حمايت مالي، تغيير در جريان اقتصادي.

تجزيه و تحليل SWOT به سازمان كمك مي كند استراتژي بازاریابی مناسبی در پيش گرفته شود.

فرايند تصميم گيري مشتري

درک از فرايند تصميم گيري مشتري در انتخاب رویدادها از طريق روند (PIECE) تعيين مي شود.

- ❖ شناخت مسئله: تفاوت بين حالت موجود و حالت مطلوب افراد در استفاده از فراغت.
- ❖ جست و جوی اطلاعات: موارد تأثیرگذار داخلي و خارجي.
- ❖ ارزیابی پیشنهادها و انتخاب رویداد.
- ❖ ارزیابی تجربه پس از رویداد.

مشتري نيازی را احساس مي كند كه شايد با حضور يافتن در يك رویداد يا ساير تجارب فراغتي برطرف شود. آن ها از طريق رسانه های مختلف مانند روزنامه، راديو، تلویزیون، مجلات و دوستان موارد پیشنهادی را از طريق مقایسه با حالات و گرایش هایي كه دلخواه آن هاست مقایسه و انتخاب مي كنند و در آن حضور مي يابند. بعد از تجربه ی رویداد (با استفاده از آن)، اين تجربه را به خاطر کیفیت خدمات و ظرفیت و صلاحیت آن ارزیابی مي كنند. هريك از موارد در ادامه شرح داده مي شود.

شناخت مسئله

مسئله به معنای تفاوت موجود میان آن چیزی است كه افراد دوست دارند تجربه كنند و آن چیزی كه آن ها مجبورند انجام دهند. میزان علاقه ی ما در فرايند خريد رویداد اثرگذار است. فرايند خريد رویداد هم در تصميم گيري ها تأثیر مي گذارد؛ برای مثال تصميم گيري در مورد بازدید از يك رویداد در پارک محلی در آخر هفته، سريع انجام مي شود، اما حضور در رویدادهایی مثل مسابقات المپيك، تصميماتی است كه درگيري زیادی به همراه دارد.

همچنين شناخت نياز و برطرف كردن آن ها در تصميم گيري مؤثر است؛ رویدادها، نيازهای فیزیولوژیکی (تمدد اعصاب و كسب آرامش) نيازهای بين فردي (تعامل اجتماعي) و نيازهای شخصي (بالا بردن دانش، تجارب جديد، اقناع كردن قوه ی تخيل) را كامل مي كنند. در نتیجه سطح علاقه و ارضای اين نيازها فرايند تصميم گيري را تحت تأثیر قرار مي دهد.

جست و جوی اطلاعات

مشتريان معيارهایی دارند كه تصميمات برمبنای آن ها انجام مي شود. مشتريان درباره ی ماهيت اجرا كنندگان رویداد، موقعیت، جذابیت رویداد، قيمت بليت و میزان اقناع نيازها، غيره تحقیقاتی انجام مي دهند. جست و جوی اطلاعات شامل عوامل مؤثر خارجي و داخلي مي شود.

عوامل مؤثر خارجی

در بین تأثیرات خارجی، عوامل گوناگونی وجود دارد.

- ❖ **تأثیرات خانوادگی:** از قبیل علایق کودکان که اغلب در عملکرد و فراغت والدین اثرگذار است و ایجاد پیوندهای خانوادگی محرکی قوی برای سپری کردن اوقات فراغت بسیاری از مردم است. بسیاری از رویدادها به این دلیل بر سرگرمی بچه‌ها تمرکز دارند.
- ❖ **گروه‌های مرجع:** آن دسته از گروه‌هایی هستند که در رفتار و عقاید افراد اثرگذارند. گروه‌هایی را که شخص با آن‌ها ارتباط صمیمی، مستقیم و رودررو دارد گروه‌های مرجع اولیه می‌نامند (رفقا، خانواده، همکاران)، اما گروه‌های مرجع ثانویه گروه‌هایی هستند که فرد با آن‌ها تماس کمتری دارد و آن‌ها علایق مشترک دارند؛ برای مثال طرفداران یک فستیوال یک گروه ثانویه را تشکیل می‌دهند و نشان دادن گروه‌هایی که از یک فستیوال لذت می‌برند در حضور اعضای گروه مؤثر است.
- ❖ **رهبران عقیده:** افرادی هستند که در گروه نظراتشان پذیرفته می‌شود. این رهبران، اغلب شخصیت‌های رسانه‌ای، هنری یا ورزشی هستند؛ برای مثال اغلب دیدگاه‌های منتقدان و مفسران تأثیری قوی در مخاطبان ورزشی و هنر دارد. منطقی است که بازاریابی رویدادهای جدید با هدف قراردادن رهبران عقیده، در بازار شروع شود؛ چون این‌ها معمولاً اولین کسانی هستند که سعی می‌کنند چیزهای جدید را تجربه کنند.
- ❖ **فرهنگ:** فرهنگ ما می‌تواند عادت‌های خرید، نیازهای فراغت، گرایش‌ها و معیارهای ما را تحت تأثیر قرار دهد. در نتیجه در طراحی، بازاریابی و استفاده از رویدادها تأثیر عمیقی دارد. رویدادها روش زندگی ما را نشان می‌دهند؛ مثلاً کارناوال ناتینگ هیل علاقه به فرهنگ را نشان می‌دهد.

عوامل مؤثر داخلی

همچنین گروهی از عوامل داخلی در تصمیم‌گیری مشتریان در مورد رویدادها اثرگذارند. این تأثیرات شامل یادگیری و حافظه، انگیزه‌ها و خصوصیات شخصیتی و نگرش‌های مصرف‌کننده است؛ برای مثال اگر ما ترجیح (نگرشی) درباره‌ی موسیقی کلاسیک داشته باشیم، پس توانسته‌ایم موردی را در میان فعالیت‌های فراغتی انتخاب کنیم. یا اینکه اگر اطلاعاتی از یک رویداد در ذهنمان ذخیره شده است که به برآورده شدن نیاز ما پاسخ می‌دهد (مثلاً تصویر ذهنی از آتش‌بازی در یک فستیوال)، پس آن رویداد سریع‌تر توانسته است راه‌حلی رضایت‌بخش برای نیازهای سرگرمی ما ارائه دهد.

خصوصیات شخصیتی از عوامل مؤثر در انتخاب رویدادهاست. انسان‌ها دارای ویژگی‌های شخصیتی متفاوتی هستند؛ از جمله درون‌گرا/برون‌گرا، خجالتی/مطمئن به خود، پرخاشگر/کناره‌گیر، پویا/تنبل. اگرچه اثرات شخصیت در انتخاب مشتری، سنجیدن را دشوار می‌سازد، اما گاهی از ویژگی‌های شخصیتی خاص در بین مشتریان رویداد می‌تواند به بازاریابان کمک کند تا به خوبی استراتژی‌هایشان را سازگار کنند؛ برای مثال فستیوال‌هایی که قهرمانی‌های ورزشی را جشن می‌گیرند شرکت‌کنندگان با شخصیت‌های برون‌گرا را جذب خواهند کرد.

خلاصه ای از انگیزه‌ها برای حضار فستیوال، شامل این موارد است: اجتماعی شدن یا تعاملات خارجی، ایجاد همبستگی خانوادگی، فرار از زندگی روزمره یادگیری در مورد سایر فرهنگ‌ها، شور و هیجان، تجارب جدید.

ارزیابی پیشنهادها و انتخاب رویداد

معیارهای متفاوتی در تصمیم‌گیری استفاده از رویدادهای مختلف به کار برده می‌شوند؛ معیارهایی از قبیل رابطه‌ی قیمت-کیفیت، معیارهای احساسی و هیجانی (اثرات تجربه‌ی فستیوال در حالات ما)، حمل‌ونقل مناسب، موسیقی با کیفیت خوب، وسایل راحتی در دسترس.

ارزیابی پس از رویداد

وقتی در یک رویداد حضور پیدا می‌کنیم، به مقایسه‌ی آنچه انتظار داشتیم و آنچه تجربه کردیم می‌پردازیم. انتظارات مشتری شامل ترکیب ارتباطات بازاریابی طراحی شده توسط سازمان‌دهنده‌ی رویداد، توصیف رویدادها توسط دویتان و خانواده، تجربه-ی قبلی از رویداد، و تصویر برند رویداد نشأت می‌گیرد. اما حتی افراد با ویژگی‌های مشابه درک متفاوتی از رویداد دارند. مقایسه‌ی انتظارات مشتری و تجارب واقعی از خدمات، امری متداول است. این موضوع برای بازاریاب‌هایی که می‌خواهند بازار ثابت و پابرجا داشته باشند بسیار مهم است.

گام‌هایی در فرایند بازاریابی استراتژیک

بازاریابی استراتژیک شامل گام‌های مجزایی است که مدیران رویداد باید درک کنند تا یک استراتژی موفق طراحی کنند. این گام‌ها و مراحل بخش‌بندی بازار، هدف‌گذاری و جایگاه‌سازی، تعیین اهداف قابل سنجش بازاریابی، انتخاب استراتژی‌های بازاریابی عمومی، تعیین و طراحی یک ترکیب کارآمد بازاریابی است.

بخش‌بندی و هدف‌گذاری بازار رویداد

رویداد افرادی را جذب می‌کند که نیازهای آن‌ها با تجربه‌ی رویداد تطابق داشته باشد. بخش‌های تفکیک شده‌ی بازار باید به صورت زیر باشند.

- ❖ قابل سنجش باشند؛ یعنی مشخصات اقتصادی-اجتماعی، جنس، سن و غیره باید برای بازاریاب رویداد قابل دسترسی باشند.
- ❖ برای اینکه مورد هدف قرار گیرد باید به قدر کافی، وسیع باشند تا سودآور محسوب شود.
- ❖ توسط کانال‌های ارتباطی بازاریابی عادی، قابل دسترس باشند.
- ❖ سازمان‌دهنده‌ی رویداد، که بودجه‌ی بازاریابی و سایر منابع را ارائه می‌دهد، قابلیت اجرا کردن را داشته باشد.

بخش‌بندی بازار بر اساس فرایند تصمیم‌گیری خریدار می‌تواند بر مبنای جغرافیا، جمعیت‌شناسی و روان‌شناسی صورت گیرد.

تقسیم‌بندی جغرافیایی: که بر مبنای مکان سکونت بازدیدکنندگان رویداد قرار دارد، یک روش به کار رفته‌ی عمومی است؛ برای مثال بسیاری از فستیوال‌های اجتماعی، مورد بازدید بازدیدکنندگان محلی یا مسافران روزانه از کشور قرار گیرند. به این دلیل فستیوال‌های اجتماعی اغلب تصمیم می‌گیرند روی ساکنان محلی به عنوان بخش اصلی جغرافیایی تمرکز کنند. البته عامل مهم در انتشار جغرافیایی رویداد قدرت طراحی یک رویداد به عنوان جذابیت توریستی است. اگرچه بسیاری از سازمان‌دهندگان رویداد تلاش‌های فراوانی در ایجاد تقاضای توریستی رویداد دارند، اما تعداد کمی از رویدادها توانسته‌اند در جذب توریست‌ها موفق باشند.

تقسیم‌بندی جمعیت شناختی: ویژگی‌های قابل سنجش مردم از جمله سن، جنس، شغل، درآمد، آموزش و گروه فرهنگی را در بر می‌گیرد. ابزار تقسیم‌بندی جمعیت شناختی، که اغلب توسط بازاریاب‌ها به کار می‌رود، مقیاس اجتماعی و اقتصادی است که بر مبنای شغل قرار دارد (معمولاً شغل رئیس خانواده در واحدهای خانوادگی).

سایر متغیرهای وابسته به جمعیت «جنسیت و سن» هستند. زنان و مردان نیازهای مختلفی دارند و بسیاری از رویدادها برای این نیازهای مختلف فراهم می‌شوند. همچنین سال تولد مردم (با ویژگی‌های اجتماعی و اقتصادی و فرهنگی) می‌تواند در دیدگاه آن‌ها نسبت به زندگی گرایش‌ها و علایق آن‌ها تأثیر بگذارد. سن افراد هم رابطه‌ی مستقیم با تمایلات آنان دارد.

تقسیم‌بندی روان‌شناختی: بخش‌بندی یک بازار مطابق با سبک زندگی و معیارهایش، تکنیک طرح‌ریزی دیگری است. این روش، با سؤالاتی درباره‌ی **AIO** (فعالیت‌ها، علایق، عقاید) و عوامل جمعیت شناختی به دست می‌آید. مسئله‌ی اصلی این است که بخش‌بندی روان‌شناختی مانند تقسیم‌بندی شخصیتی محدودیت‌های جدی برای بازاریاب به دنبال دارد. اطلاعات مربوط در این حوزه بسیار ناچیز هستند. همچنین امکان بروز اشتباه به آسانی وجود دارد؛ برای مثال، سازمانی که سعی دارد تا عناصر سبک زندگی را در تبلیغات به تصویر بکشد به توانایی حاضران در تفسیر نمادها وابسته است.

جایگاه‌سازی رویداد

اینکه چگونه رویداد در بازار تعیین جایگاه می‌شود یک روش استراتژیک مهم است. تعیین جایگاه رویداد، روشی را مطرح می‌کند که رویداد با آن روش در اذهان مشتریان تعریف می‌شود. تعیین جایگاه رویداد می‌تواند حداقل در ۱۰ روش مختلف انجام گیرد:

۱. سابقه یا تصویر موجود از رویداد؛ برای مثال مسابقات المپیک و سایر رویدادهای پایدار.
۲. ویژگی کاریزما برای یک مدیر مثلاً مدیر فستیوال بلفاست.
۳. تمرکز روی طراحی رویداد؛ طراحی رویدادها با موضوعات متناسب با جامعه مثلاً مراسم مذهبی.
۴. تمرکز روی اجراکنندگان؛ برای مثال مسابقات ورزشی بزرگ مانند فوتبال با بازیکنان مشهور.
۵. تأکید بر موقعیت یا تسهیلات؛ مانند ویمبلدون که اکنون با تنیس استاندارد جهانی شناخته می‌شود.
۶. کاربران رویداد؛ برگزاری رویداد برای گروه‌های خاص مثلاً بچه‌ها.
۷. قیمت یا کیفیت؛ قیمت ارزان به همراه کیفیت خوب.
۸. هدف یا کاربرد رویداد؛ برای مثال برگزاری رویداد با هدف ارتقای آگاهی جامعه از دیابت.

۹. نوع رویداد یا طبقه‌ی محصول؛ مانند رویدادهای مد یا فستیوال‌های غذا و کنسرت‌ها.
۱۰. افتخارات متعدد؛ مانند هفته‌ی مد لندن که با طراحان، اعتبار و تصویرش جایگاه‌سازی شده است و هدف آن مطرح ساختن طراحان جدید در دید عموم است.

وقتی درباره‌ی بخش‌بندی رویداد، هدف‌گذاری و جایگاه‌سازی آن تصمیم‌گیری می‌شود، سکویی برای تصمیم‌گیری در مورد اهداف، استراتژی‌ها و تاکتیک‌های بازاریابی رویداد قابل دسترس است.

توسعه‌ی اهداف عملیاتی بازاریابی رویداد

موفقیت یک طرح بازاریابی بر مبنای اهداف مناسب قرار دارد و کراونز مریلس و والکر (۲۰۰۰، ص ۲۷۲) این نکته‌ی مهم را مطرح می‌کنند: «برای بازاریابی باید یک نظم تجاری سودمند وجود داشته باشد و نتایج مورد انتظار آن باید قابل سنجش باشند.» مثال‌های فرضی از اهداف بازاریابی برای یک رویداد از قبیل موارد زیر می‌تواند باشد:

❖ افزایش درصد صندلی‌های فروخته شده تا ۸۰ درصد در سال ۲۰۱۶.

❖ حفظ ۹۰ درصد از حامیان برای سال ۲۰۱۶.

بدیهی است که اهداف قابل‌سنجش و تعیین شده، نهایت‌ها را به بازاریاب ارائه می‌دهند و استراتژی‌ها ابزاری برای رسیدن به این نهایت‌ها هستند. استراتژی‌ها بعد از تحلیل دقیق نیازهای بازار و قابلیت‌های سازمانی و فرصت‌ها انتخاب می‌شوند.

انتخاب استراتژی‌های عمومی بازاریابی رویدادها

قبل از اینکه بازاریابان در مورد عناصر بازاریابی از قبیل برنامه‌ریزی، قیمت‌بلیت و سایر متغیرها تصمیم‌گیری کنند، باید استراتژی‌های عمومی را درباره‌ی آینده تعیین کنند. تعدادی از این استراتژی‌ها به منابع، رقابت و اهداف بستگی دارند. در ادامه کاربرد استراتژی‌های عمومی پورتر (۱۹۹۰) و استراتژی‌های رشد، یکپارچگی و تنوع‌بخشی (کاتلر، بوون و مکنز، ۱۹۹۹) بیان می‌شوند؛ زیرا آن‌ها بازاریابی رویدادها را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند. پورتر بیان می‌کند که اغلب سازمان‌ها استراتژی‌های متمایزسازی، رهبری هزینه و تمرکز را انتخاب می‌کنند. استراتژی متمایزسازی یعنی خلق چیزی که در سراسر رویداد منحصر به فرد باشد. استراتژی رهبری هزینه، تولید رویداد با کمترین هزینه نسبت به رقباست و استراتژی تمرکز مخاطبان معینی (خاص) را به یک اجرای باکیفیت نزدیک می‌سازد.

سایر گزینه‌های استراتژی از استراتژی‌های رشد، یکپارچگی و تنوع‌بخشی رویداد نشأت می‌گیرند. اغلب، ابزاری که در تصمیم‌گیری استراتژی رشد شرح داده می‌شود ماتریس بازار محصول است (انسوف، ۱۹۷۵، نقل شده در کاتلر؛ بوون و مکنز، ۱۹۹۹).

رویدادی که براساس یک برنامه‌ریزی خوب بنا شده باشد، می‌تواند یک استراتژی نفوذی بازار را مورد توجه قرار دهد؛ یعنی روی جذب بیشتر مردم از همین بازار هدف تمرکز کند. اگر سازمان‌دهندگان ملاحظه کنند که رویداد توانسته است یک بازار هدف متفاوت را بدون تغییر در برنامه‌هایش به دست آورد، استراتژی توسعه‌ی بازار را به کار برده است. سرانجام اگر مطالعات

صورت گرفته در مورد رضایت مشتری نتیجه دهد که رویداد نیازهای کنونی بازدیدکننده‌اش را ارضا نمی‌کند، عناصر جدید و متفاوت برنامه‌ریزی لازم است (توسعه‌ی محصول).

استراتژی یکپارچگی فرصت‌های بازاریابی را برای رویدادها فراهم می‌کند. تهیه‌کننده می‌تواند در مورد یکپارچگی و ادغام با یک تأمین‌کننده‌ی مکان (فستیوالی که وابسته به یک مرکز فرهنگی است) یا در مورد ادغام با سایر رویدادها تصمیم‌گیری کند. این امر در سال‌های اخیر، بین رویدادهایی که نمی‌توانند وام‌های سنگین را بازپرداخت کنند، بسیار رایج است و مشارکت‌های جدیدی را برای یک رویداد بزرگ‌تر فراهم می‌کند که می‌تواند جذاب باشد.

استراتژی‌های ایجاد تنوع می‌توانند بازاریاب را به اضافه کردن رویدادهای جدید یا خدمات حمایتی ترغیب کنند؛ مثلاً فستیوال می‌تواند گروهی از محصولات ابتکاری را برای توسعه‌ی بازار به کار گیرد.

چنین گزینه‌های استراتژی‌ای چارچوب مهمی را برای تصمیم‌گیری در مورد آمیخته بازاریابی رویداد ارائه می‌دهند که در مورد آن بحث خواهیم کرد.

انتخاب آمیخته بازاریابی خدمات رویداد

تغییرات در مورد آمیخته بازاریابی از زمانی به وجود آمد که چهار پی اصلی بازاریابی مطرح شدند (مک کارتی، ۱۹۷۱) این فصل با اقتباس از آمیخته بازاریابی رویداد گتز (۲۰۰۵) استفاده می‌کند تا اجزای تشکیل‌دهنده بازاریابی رویداد را به هم نزدیک کند، همان‌طور که در زیر نشان داده شده است:

- ❖ تجربه محصول رویداد، برنامه‌ریزی، بسته‌بندی آن.
- ❖ مکان (موقعیتی که رویداد در آن برگزار شده و بلیت‌ها توزیع می‌شوند)، موقعیت فیزیکی آن (نسبت به نیاز مشتری) و سایر مراحل رویداد.
- ❖ مردم (بازیگران، حضار، میزبانان و مهمانان) و شرکا (ذی‌نفعان از جمله حامیان و رسانه).
- ❖ قیمت: مبلغی که مشتری برای دریافت خدمات می‌پردازد.
- ❖ ارتباطات یکپارچه بازاریابی (رسانه و پیام‌های به کار رفته برای برقراری ارتباط با بازار و حضار رویداد) (گتز، ۲۰۰۵).

برنامه‌ریزی تجارب ارائه شده (در قالب محصول) رویداد

رویدادها به عنوان محصولات خدماتی حاوی سه عنصر هستند (لتولاک وینر، ۲۰۰۴):

۱. خدمات اصلی، که مشتری تجربه می‌کند؛ مثل رویداد ورزشی.
۲. خدمات تکمیلی، که رویداد را از رقبایش متمایز می‌سازد؛ مثل کیفیت خدمات، روش‌های حمل‌ونقل بازدیدکنندگان و کیفیت کالای ارائه شده.
۳. فرایند تحویل، مثلاً نقش مشتری در طول رویداد.

همان‌طور که قبلاً بیان شد، یک ویژگی مهم بازاریابی خدمات فراغت این است که مردم هم بخشی از تولید هستند. به عبارت دیگر بسیاری از رضایتمندی‌های بازدیدکنندگان ناشی از تعامل آن‌ها با سایر مردمی است که در رویداد شرکت دارند. پس بازاریاب‌ها باید مطمئن شوند که تعامل بین مردم حاضر در محل آسان باشد.

توسعه‌ی رویداد

چرخه‌ی عمر بسیاری از رویدادها شامل مرحله‌ی معرفی، رشد، بلوغ و در نهایت افول احتمالی و ازسرگیری به شکل جدید. برای پرهیز از کاهش بازدیدها، مدیران رویداد باید بر محتوای محصولات نظارت کنند و مطمئن شوند محتوای رویدادها با نیازهای فراغتی جامعه‌ی معاصر سازگاری دارد. خلق تجارب جدید، از نوآوری‌ها در خدمات اصلی رویداد تا تغییرات ساده در سبک تحویل خدمات را شامل می‌شود؛ مانند ارائه‌ی رویدادهای جدید برای بازارهایی که تعریف نشده بودند، ارتقا و تغییر در خدمات مانند ارتقا در تسهیلات همچون صندلی‌ها و لباس‌ها.

برنامه‌ریزی رویداد

جنبه‌ی مهم تولید رویداد، توسعه‌ی یک برنامه‌ریزی جذاب است. برای مدیران مهم است که رویداد (۱) مأموریت، (۲) سطح مطلوب از کیفیت، (۳) منافع و اهداف مدیران رویداد را منعکس کند. اغلب سازمان‌دهندگان رویداد باید چشم‌اندازهای مدیران ربا واقعیت‌های بازار و هزینه‌ها متعادل سازند.

بسته‌بندی رویداد

یکی از عناصر کمابیش پیشرفته در آمیخته بازاریابی رویداد بسته‌بندی است. بسته‌بندی شامل بسته‌های موجود از انواع مختلف سرگرمی، غذا، نوشیدنی، پرواز، هتل، بلیت حاضران، ترانسفر، پارکینگ vip است.

مردم و شرکا

اصول بازاریابی رابطه‌مند و مدیریت ذی‌نفعان کلیدی و مشتریان، اکنون در متون بازاریابی رایج شده است. بسیاری از رویدادها کار خود را بر مبنای «روابط و حسن‌نیت» بین یک گروه خاص از مردم شروع می‌کنند. پس رویدادهای موفق، پیوندهای قوی با مردم و حامیان وفادار (حضار، داوطلبان، نمایندگان دولت و غیره) دارند.

قیمت‌گذاری یا ورودی رایگان

قیمت یک عامل نفوذی کلیدی در تقاضای رویداد است. مطابق با نوع رویداد و بازارهای هدف آن، استراتژی‌های متفاوتی در قیمت‌گذاری آن انتخاب می‌شود. قیمت، تصمیم‌گیری مشتری را برای خرید تحت‌تأثیر قرار می‌دهد. یک رویداد بازار انبوه باید قیمت را در سطح استطاعت مشتریان (درآمد متوسط) حفظ کند. از طرف دیگر رویدادی با مخاطبان خاص (گروه‌های اجتماعی اقتصادی بالا) می‌تواند قیمت بالاتر درخواست کند؛ زیرا بازار هدفش کوچک‌تر اما ثروتمندتر است.

در تشکیل استراتژی قیمت‌گذاری برای یک سازمان‌دهنده‌ی دوبطیقه از هزینه‌ها را محاسبه خواهد کرد:

۱. **هزینه‌های ثابت؛** آن هزینه‌هایی که با تعداد بازدیدکنندگان تغییر نمی‌کند؛ برای مثال پاداش هنرمندان، نورپردازی و هزینه‌ی برق، سود تحمیلی وام‌ها و غیره.

۲. **هزینه‌های متغیر؛** آن دسته از هزینه‌ها که با تعداد بازدیدکنندگان تغییر می‌کند؛ برای مثال هزینه‌ی مربوط به تعداد کارکنانی که باید خدمت‌رسانی کنند، هزینه‌ی تهیه غذا.

همچنین استراتژی قیمت‌گذاری می‌تواند بر مینای بازار نیز صورت گیرد. این استراتژی به دنبال به تعادل رساندن عرضه و تقاضا با معرفی قیمت‌های ارزان‌تر برای زمان‌های با تقاضای کم و بالاترین قیمت‌ها در زمان تقاضای زیاد است.

مکان رویداد، موقعیت فیزیکی آن

منظور از مکان، محلی است که رویداد در آن رخ می‌دهد و نیز جایی است که مشتریان می‌توانند بلیت‌هایشان را خریداری کنند. موقعیت فیزیکی برای خشنودی مشتری رویداد مهم است. بسیاری از بازاریابان آن را عنصری کلیدی در آمیخته بازاریابی همراه با مراحل تحویل خدمات در نظر می‌گیرند. عرضه‌ی بلیت به روش‌های مختلفی صورت می‌گیرد؛ از طریق آژانس‌های عرضه‌ی بلیت که جریان خرید مشتری را تسهیل می‌کنند و ورود مشتریان به رویداد را سرعت می‌بخشند، از طریق اینترنت که مزیت‌های بسیاری برای تهیه‌کنندگان رویداد دارد. برخی از مزیت‌های فروش آنلاین بلیت بدین قرارند:

- ❖ سرعت در خرید؛ بدون صف ایستادن و ترک منزل و در انتظار اپراتور بودن برای اطلاع از موجودی بلیت.
 - ❖ رفاه مشتری؛ مشاهده و انتخاب رویدادهایی که با حد مالی و زمانی آن‌ها تناسب دارد.
 - ❖ امنیت؛ امنیت در پرداخت پول و کاهش مسائل و خطرات مربوط به پذیرش پول نقد در باجه‌ی ورودی.
 - ❖ تکنولوژی امروزی و مدرن؛ فروش آنلاین در ایجاد برند یک رویداد مهم است.
- گذشته از عرضه‌ی بلیت، سایر مراحل رویداد، اثر آنی در تجربه‌ی مشتریان رویداد دارد. برقراری نظم میان بازدیدکنندگان، کنترل امنیت در ورودی رویداد، صف‌بندی برای غذا، و سرعت دسترسی به خدماتی نظیر دستشویی‌ها، ارزیابی خواهند شد.

ارتباطات یکپارچه بازاریابی برای رویدادها

ارتباطات یکپارچه بازاریابی به تمام منابع تماس با مشتری توجه دارد و از تمام روش‌های ارتباطی مربوط به مشتریان استفاده می‌کند (شیمپ، ۲۰۰۳، ص ۸).

زمانی ترویج عبارت مهم و اصلی برای عنصر ارتباط در آمیخته بازاریابی بوده است، اما امروزه استفاده از ارتباطات یکپارچه بازاریابی از آن پیشی گرفته است. سکوی خلق استراتژی‌های **IMC** برای رویدادها کسب اطلاعات کافی در مورد بازدیدکننده است. البته درخور توجه است، اینکه یک رویداد چگونه روابط با مشتریان را اداره می‌کند به ارزش برند آن برمی‌گردد (دانکان، ۲۰۰۲). وقتی ما در مورد برند یک رویداد فکر می‌کنیم، در واقع به « بسته‌ی یکپارچه از اطلاعات و تجارب » می‌اندیشیم که آن را از تجارب فراغت دیگر متفاوت می‌سازد. ایجاد برند برای یک رویداد بیشتر از یک هویت فیزیکی است، مانند پنج حلقه‌ی به هم قفل شده‌ی المپیک.

به هر حال، استفاده‌ی زیرکانه از برند به مدیر رویداد کمک می‌کند تا یک پدیده‌ی غیرملموس را برای مشتریان رویداد ملموس سازد. اینجا یک بازنگری مختصر در مورد ابزار ارتباطی بازاریابی که بیشتر مورد استفاده قرار گرفته‌اند مطرح می‌شود.

❖ **تبلیغات:** شکلی از ترویج غیرشخصی است. رادیو، تلویزیون، روزنامه، مجلات، اینترنت، تبلیغات در فضای آزاد (بیلیوردها، بدنه‌ی اتوبوس‌ها) همگی روش‌هایی برای تبلیغات هستند؛ زیرا فاکتورهای ملموس، برای خنثی کردن ماهیت غیرملموس رویداد ایجاد می‌شوند؛ مثلاً رویداد ورزشی با بازیکنان و صحنه‌ی اجرا و لوگوی رویداد نشان داده می‌شود. با به تصویر کشیدن اعضای بازار هدف که از رویداد لذت می‌برند، خدمات ملموس تر خواهد شد؛ برای مثال فریاد و تماشای یک جمعیت بزرگ در فینال فوتبال بسیار تشویق کننده است و همچنین در طی زمان با استفاده از نمادهای قابل تشخیص، موسیقی و برندسازی ماندگاری در پی خواهد داشت.

❖ **روابط عمومی:** برای ایجاد روابط مفید دوجانبه بین ذی‌نفعان و مشتریان به کار برده می‌شود. این روابط از طریق ابزار وسیعی از جمله تبلیغ، رویدادهای ویژه، مشاوره، نشریات الکترونیک و خبرنامه‌ها متداول است. اغلب سازمان دهندگان فستیوال‌ها به تبلیغ رسانه‌ای توجه می‌کنند، البته تمام فعالیت‌ها هزینه‌هایی در بر دارد.

❖ **ترویج فروش:** شامل آن دسته از فعالیت‌هایی است که از تخفیف‌ها به عنوان انگیزه برای بالا بردن فروش و افزایش حضور مشتری استفاده می‌کند. مثال‌هایی از ترویج فروش تخفیف‌های گروهی یا بلیت‌های رایگان برای کودکان است.

❖ **بازاریابی مستقیم:** با یک‌به‌یک دوستداران رویداد از طریق پست، تلفن، پیامک یا اینترنت ارتباط برقرار می‌کند؛ چه مردمی که قبلاً در رویداد شرکت کرده‌اند چه کسانی که تمایل به شرکت در رویداد دارند. به هر حال، نکته‌ی کلیدی در جمع‌آوری اطلاعات مشتریان برای ایجاد یک پایگاه داده‌ای، نیازمند کسب مجوز از مشتری و احترام به خلوت آن‌هاست. درک قوانین در بازاریابی مستقیم همچون خبرنامه‌های الکترونیکی الزامی است.

خلاصه فصل

تصور غلط بسیاری از مردم در حوزه‌ی رویداد این است که بازاریابی معنایی بیشتر از یک ترویج رویداد ندارد. همان‌طور که در این فصل نشان داده شده است، بازاریابی یک روش ساختاری و منسجم در مورد فکر کردن درباره‌ی مدیریت رویداد برای رسیدن به اهداف مربوط به ذی‌نفعان، حضار، رضایت و منافع آن است.

هسته و اصل بازاریابی رویداد تمرکز بر مشتریان حاضر و پنهان است؛ در این مورد حضار رویداد مدنظر هستند. بازاریابی موفق در درک کاملی از این مشتریان جریان دارد: آن‌ها چه کسانی هستند، کجا زندگی می‌کنند و نیازهای فراغتی که جست‌وجو می‌کنند کدام است. این فهم و درک از تحقیق و ارتباط دو طرفه با ذی‌نفعان رویداد و مشتریان نشأت می‌گیرد. با این دانش و اطلاعات، سازمان‌دهندگان می‌توانند استراتژی‌ها و تاکتیک‌هایی را توسعه دهند که تولید و محصول رویداد از جمله برنامه‌ریزی و بسته‌بندی آن، محل وقوع موقعیت فیزیکی و بازارهای فروش بلیت، مراحل تحویل و ارائه آن، مردم و مشارکت آن و ارتباط‌های یکپارچه‌ی بازاریابی را سنجش و ارزیابی می‌کنند.

سؤالات

۱. پنج ویژگی کلیدی محصولات خدمات را بررسی کنید. مثال‌های هر ویژگی را در زمینه‌ی رویدادها بیان کنید.
۲. برخی از چالش‌های تکنولوژی را که در موقعیت بازاریابی مدیران رویداد تأثیرگذار بوده است، بررسی کنید.
۳. مراحل کلیدی در تصمیم‌گیری مشتری را بررسی کنید.
۴. چه ملاحظاتی در تصمیم‌گیری تعیین قیمت رویداد تأثیرگذار است.
۵. ابزار ارتباطات یکپارچه‌ی بازاریابی رویدادها را شرح دهید.

فصل ۱۰

کنترل و بودجه‌ریزی

مقدمه

پس از برنامه‌ریزی یک رویداد، یکی از مهم‌ترین مسائل مدیریت، کنترل است. بدون یک سیستم مدیریتی مانند مدیریت پروژه، کنترل غیرممکن است. این فصل به معرفی روش‌های متفاوتی می‌پردازد که مدیریت رویداد می‌تواند برای نظارت بر رویداد و آنچه در حال اتفاق است و پاسخ به هر تغییری در آن، از آن‌ها بهره‌بردارد.

بودجه‌ی رویداد شاید مهمترین برنامه‌ی کنترل باشد. این فصل یک نمای کلی از افزایش درآمدها و کاهش هزینه‌ها را نیز بیان می‌کند.

کنترل چیست؟

کنترل، اطمینان از این موضوع است که امری که در یک سازمان اتفاق می‌افتد همان است که قرار بوده اتفاق بیفتد. کنترل یک رویداد به طور ساده شامل قدم زدن مدیر رویداد در محل رویداد و صحبت روزانه با کارکنان و همچنین نظارت بر تمامی جزئیات برنامه است، از قبول مسئولیت‌ها گرفته تا گزارش‌ها و بودجه‌ها.

کنترل شامل پیشرفت عملکردهای کلیدی در برابر برنامه‌ی مدیریتی است تا آنجا که تمام نتایج برنامه‌ریزی شده حاصل شود.

برنامه‌ی رویداد زمانی می‌تواند مؤثر و کارآمد باشد که اجرای برنامه با دقت تمام، کنترل شود. به منظور انجام این کار، لازم است مکانیسم‌های کنترلی مناسبی ایجاد شود. کنترل باید تمام فعالیت‌های مدیریت رویداد مانند مدیریت پروژه لجستیک منابع انسانی و اجرا را در بر گیرد. پس کنترل فرایندی است مستمر برای اطمینان از انطباق نتایج واقعی با برنامه‌های از قبل تعیین شده و از بودجه به عنوان یک سیستم کنترلی اصلی در رویدادها می‌توان استفاده کرد.

الگوهای کنترل

فرایند کنترل شامل سه مرحله‌ی اصلی است:

- ❖ **تعیین استانداردهای اجرا:** شامل شیوه‌های استانداردسازی مطابق با صنعت رویداد، تقاضای حامیان، انتظارات مهمانان و مخاطبان.
- ❖ **شناسایی انحرافات از استانداردهای اجرایی:** این امر به وسیله‌ی سنجش آنچه در حال انجام است و مقایسه با استانداردهای به وجود آمده میسر است.
- ❖ **اصلاح انحرافات:** هر اجرایی که استانداردهای ایجاد شده را در نظر نگیرد، باید اصلاح شود.

این سه مرحله به نام چرخه‌ی کنترل شهرت دارند برک و مراحل اصلی در ارائه‌ی موفق رویداد هستند. کنترل را می‌توان به روش‌های مختلف اجرا کرد، به طور کلی رویدادها از طریق دو نوع کنترل شناسایی می‌شوند:

- ❖ **کنترل عملیاتی:** که برای اجراهای روزبه‌روز از آن استفاده می‌شود.
- ❖ **کنترل سازمانی:** که به اهداف کلی رویداد مرتبط است؛ برای مثال آیا رویداد سودبخش است؟

هیکس و گالت (۱۹۷۶) الگوی دیگری از کنترل را بسته به اینکه کنترل چه زمانی به کار گرفته شود مطرح می‌کنند:

- ❖ **کنترل پیش‌گویانه:** سعی دارد تا مسائل را قبل از اتفاق افتادن پیش‌بینی کند؛ برای مثال پیش‌بینی جریان‌های مالی رویداد برای هماهنگی هزینه‌ها و درآمدها ضروری است.
- ❖ **کنترل هم‌زمان:** می‌تواند انحرافات از استانداردها را ارزیابی کند؛ برای مثال کنترل اتاقک‌های غذا در طی رویداد بسیار ضروری است؛ از آن جهت که مطمئن شویم قوانین ایمنی و بهداشت غذا به طور کامل رعایت می‌شود.
- ❖ **کنترل تاریخی:** چنین کنترل‌هایی، رویدادهای برگزار شده‌ی گذشته را بازبینی می‌کند و تجزیه و تحلیلی از انحرافات اصلی در رویدادها دارد تا اینکه شروع رویداد بعدی با دقت بیشتری در برنامه صورت گیرد. این کنترل‌ها معمولاً سازماندهی شده هستند.

کنترل رویداد پرخرج و زمان‌بر است. هزینه و تأثیر آن به انتخاب مکانیسم کنترل بستگی دارد.

روش‌های کنترل

برخی از روش‌های کنترل ممکن است بسیار صریح و ساده باشند در حالی که برخی دیگر ممکن است بسیار پیچیده بوده و به امکانات مالی زیادی نیاز داشته باشند.

ارائه گزارش‌ها و تشکیل جلسات

ارائه گزارش‌ها و ارزیابی پیشرفت رویداد شاید متداول‌ترین روش کنترل باشد. گزارش‌ها در جلسات مدیریتی یا هیئت مدیره مطرح می‌شوند. تکرار این جلسات به نزدیک شدن موعد رویداد وابسته است. بسیاری از شرکت‌های مدیریت رویداد جلسات هفتگی برگزار می‌کنند. هدف از این گزارش‌ها کمک به تصمیم‌گیری بهتر است. این گزارش‌ها هرگونه خلأ را آشکار می‌کنند تا آنجا که هماهنگ‌کننده‌ی رویداد می‌تواند برای رفع آن‌ها همه‌ی اقدامات ممکن را انجام دهد.

گزارش وضعیت پروژه

گزارش وضعیت، یک عکس فوری از پیشرفت پروژه است. **wip** یک اصطلاح رایج برای گزارش وضعیت پروژه در صنعت رویداد است. کارفرما یا حامی اصلی رویداد نمی‌تواند تا زمانی که بفهمد آیا رویداد موفق خواهد بود یا خیر، منتظر بماند. آن‌ها اغلب به گزارشی نیاز دارند که بدانند مدیریت تا چه حد خوب کار می‌کند. این شکل از گزارش یک **wip** یا فعالیت در حال پیشرفت نامیده می‌شود. استفاده از روش‌های مدیریت پروژه این گزارش‌ها را به راحتی تولید می‌کند؛ مثلاً نمودار گانت به کارفرما ایده‌ای در این مورد می‌دهد که وظایف چگونه حرکت می‌کنند و انجام می‌پذیرند.

تعویض اختیار و خودکنترلی

استفاده از کمیته‌های فرعی در فستیوال مثالی از این حیث است. بخشی از مسئولیت هر کمیته‌ی فرعی، حل مشکل قبل از گزارش است. از آنجا که برای مدیر رویداد غیرممکن است که بر تمامی حوزه‌ها نظارت کند، در این روش اختیار را به گروه تفویض می‌کند تا هر یک، خود منطقه‌ی مربوط به خود را کنترل کنند. بنابراین کمیته‌ی فرعی باید فعالیت‌هایش را با محدوده‌ی خود تطبیق دهد و مدیر رویداد باید از تمامی مشکلاتی که ممکن است در کمیته‌های فرعی مختلف اتفاق بیفتد، آگاه باشد.

کیفیت

سیستم‌های متفاوتی برای کنترل کیفیت رویداد و همچنین شرکت‌های برگزارکننده‌ی رویداد وجود دارد. کنترل کیفیت به بازخورد مشتری و همچنین به نقش کارکنان رویداد و ارائه‌ی خدمات آن‌ها به مشتریان وابسته است.

یکپارچه‌سازی جنبه‌های عملی کنترل کیفیت با استراتژی رویداد، مدیریت کیفیت جامع (TQM) نامیده می‌شود. مدیریت کیفیت جامع، در پی تأسیس یک شرکت برگزاری رویداد است که دائماً به دنبال بهبود بخشیدن کیفیت خدماتش است. به

عبارت دیگر، بازخورد، تغییر و بهبود از مباحث جدایی‌ناپذیر عملیات و ساختار شرکت برگزارکننده‌ی رویداد است. شرکت‌های برگزارکننده‌ی رویداد از تکنیک‌های مدیریت کیفیت جامع متفاوتی استفاده می‌کنند، یکی از آنها اعطای جوایز برای ارائه‌ی کیفیت خوب خدمات در رویداد است.

نمودار نقطه سربه‌سر

این ابزار گرافیکی ساده می‌تواند مشکلات را با پیدا کردن نقطه‌ی سربه‌سری نمایان سازد. در هزینه‌ها و درآمدهای رویداد که به فروش بلیت وابسته است؛ مانند مجالس رقص در پارک بیرمنگام، و هزینه‌های ثابت همچون هزینه‌ی صحنه‌پردازی، آتش بازی و اجراء، هرچه تعداد شرکت‌کنندگان بیشتر باشد هزینه‌های متغیر حفاظت، امنیت، صندلی، نظافت، سرویس‌های بهداشتی و غیره بیشتر خواهد شد.

به هر حال در یک نقطه، درآمد حاصل از فروش بلیت‌ها از هزینه‌ها پیشی خواهد گرفت. در این زمان می‌توان گفت رویداد سودآور بوده است. اگر هزینه‌های ثابت مانند اجاره‌ی مکان رویداد افزایش یابد، باید تعداد شرکت‌کنندگان در رویداد را نیز بالا برد که برای این کار می‌توان از ترویج استفاده کرد.

تجزیه و تحلیل نسبت‌ها

چندین نسبت وجود دارد که می‌تواند هر مشکلی را در مدیریت رویداد شناسایی کند. این‌ها می‌توانند همچنین برای کنترل پیش‌گویانه استفاده شوند که عملکرد اصلی آن‌ها نشانه‌ی سلامتی سازمان برگزارکننده‌ی رویداد است. دیسون (۲۰۰۹) دو نسبت ساده را به عنوان نقطه‌ی شروع مفید بیان می‌کند که با عنوان نسبت‌های نقدینگی مطرح می‌شوند. به این معنی که آن‌ها میزان دارایی‌های قابل تبدیل به وجه نقد را می‌سنجند. نسبت دارایی‌های جاری به صورت زیر محاسبه می‌شود:

$$\text{نسبت جاری} = \frac{\text{دارایی‌های جاری}}{\text{بدهی‌های جاری}}$$

این نسبت قدرت مالی شرکت یا سازمان رویداد را نشان می‌دهد.

نسبت نقدینگی دوم با عنوان نسبت سریع (آنی) شناخته شده است: از آنجایی که همیشه موجودی‌ها نمی‌توانند در زمان کوتاه به پول نقد تبدیل شوند یا این روش غیرعقلانه است، لذا در این محاسبه لحاظ نمی‌شوند:

$$\text{نسبت سریع} = \frac{\text{موجودی کالا} - \text{دارایی‌های جاری}}{\text{بدهی‌های جاری}}$$

سیستم مدیریت

شاید دقیق‌ترین شیوه برای گسترش روش‌های کنترل برقراری سیستم مدیریتی باشد. مدیریت پروژه سیستمی است که مناسب رویدادهاست. این سیستم مشابه با طرح اولیه در طراحی خانه است. در این روش تمام قسمت‌ها با یکدیگر هماهنگ هستند و اگر ناهماهنگی بین قسمت‌ها وجود داشته باشد، برای سازنده قابل فهم می‌شود.

wbs ترکیبی از برنامه‌ی زمان‌بندی و لیست وظایف و مسئولیت‌هاست که طرح اولیه برای رویداد است. خارج از طرح اولیه، مدیر رویداد نمی‌تواند مشکلات موجود در رویداد را شناسایی کند، مگر در آخرین لحظات که دیگر بسیار دیر شده است. این سیستم مشکلات مهم را، که احتیاج به توجه فوری دارند، نسبت به مشکلات کم‌اهمیت‌تر طبقه‌بندی می‌کند. این روش یک محیط مدیریتی به وجود می‌آورد که در آن می‌توان تشخیص داد که هر قسمت در مدیریت رویداد ارتباط دوسویه با دیگر بخش‌ها دارد. استفاده از این سیستم قسمت اصلی و مهم سیستم کنترل محسوب می‌شود.

مشوق‌های مدیریتی و پاداش کارکنان

پرداخت‌های اضافی به کارکنان و پاداش به آن‌ها یک روش رایج کنترل است البته اگر رویداد موفق باشد. در فصل ششم درباره‌ی سیستم‌های پاداش تحت عنوان انگیزش کارکنان بحث شد.

از آنجایی که بودجه یکی از عناصر مهم در جهت کنترل رویداد است، در ادامه به این بحث خواهیم پرداخت.

بودجه

بودجه را می‌توان یک طرح تعیین کمیت شده توصیف کرد. فرایند بودجه شامل قیمت‌گذاری، تخمین درآمد و تخصیص منابع مالی است. بودجه‌ی رویداد برای مقایسه‌ی هزینه‌های واقعی و درآمدها با هزینه‌های طراحی شده و درآمدهای مطرح شده است. بودجه‌ها برای مدیریت رویدادها از اهمیت خاصی برخوردارند؛ زیرا اکثر بخش‌های رویداد قبل از اینکه درآمدی کسب کنند، به پول نیاز دارند.

تهیه و تنظیم بودجه

دو نوع از فرایندبودجه در مدیریت رویداد مورد استفاده قرار می‌گیرد: بودجه‌ی جامع که بر آیتم‌های هزینه‌ها و درآمدهای کل رویداد متمرکز است و بودجه‌ی عملیاتی که بودجه‌ای است که در هر رویداد فعالیت‌های هر یک از حوزه‌ها را در بر می‌گیرد. بودجه‌ی جامع شامل بخش‌های متفاوتی است. ساخت و تشکیل بودجه این امتیاز را دارد که مدیریت رویداد را قادر می‌سازد تا منابع را با هر بخش تطبیق دهد و از نظر مالی رویداد را برنامه‌ریزی کند

آماده‌سازی بودجه شامل مراحل است که در زیر شرح داده شده است:

- ❖ مرحله‌ی اول با بررسی محیط اقتصادی رویداد شروع می‌شود. تغییر و تحول در اقتصاد کشور یا منطقه می‌تواند بودجه را تغییر چشمگیری دهد؛ برای مثال افزایش ارزش پوند در مقایسه با یورو، برای انگلستان گران تمام شد و این کشور برای فروش رویدادها در سایر کشورها دچار مشکل شد. برای تعیین محیط اقتصادی پرسیدن سؤال‌های زیر مفید است:
 - چه رویدادهای مشابهی به عنوان مبنای راهنما برای قیمت‌گذاری به کار می‌روند؟ آیا تغییرات در اقتصاد ملی یا محلی در بودجه تأثیر خواهند گذاشت؟ اگر اجراکنندگان یا تجهیزات از کشورهای دیگر آورده شوند، نرخ مبادله‌ی پول رایج، در بودجه‌ی رویداد چه تأثیری خواهد گذاشت؟ تغییرات در محیط اقتصادی همچون تودم چه تأثیری در میزان شرکت-کنندگان خارجی خواهد داشت؟ و در این خصوص بسیاری سؤالات دیگر باید پاسخ داده شوند.
- ❖ گام بعدی توجه به درخواست‌های کارفرمایان و حامیان است. حامی می‌تواند درخواست کند که فقط درصد کمی از حمایت مالی صرف سرگرمی شود و بقیه به پذیرایی از مهمانان اختصاص یابد. البته این درخواست‌ها باید با اهداف کلی رویداد هماهنگ باشند.
- ❖ گام سوم شناسایی، طبقه‌بندی و برآورد حوزه‌های هزینه و منابع درآمدی است.
- ❖ در گام چهارم یک پیش‌نویس بودجه برای تأیید به کمیته‌ی کنترل ارائه می‌شود.
- ❖ گام نهایی شامل ارزیابی پیش‌نویس بودجه و آماده سازی بودجه‌ی نهایی است.

جریان نقدینگی

- با توجه به ماهیت ویژه‌ی رویدادها، توجه ویژه و دقیق به جریان نقدینگی نیاز است. گتز و گلد بلات بر اهمیت کنترل وجوه نقد برای رویداد تأکید می‌کنند. گلد بلات (۲۰۰۵) موارد زیر را توصیه می‌کند:
- ❖ تا حد ممکن در مورد طرف‌های قرارداد، مثل تهیه‌کنندگان و پیمانکاران و اجراکنندگان اطلاعات کسب کنید؛ برای مثال هنرمندان انتظار پرداخت سریع دارند.
 - ❖ در مبادله انعطاف‌پذیر باشید.
 - ❖ مدام خرید را کنترل کنید.
 - ❖ اطمینان حاصل کنید که تمام خریدها از طریق دستور خریدی که توسط مدیر رویداد یا کارکنان مالی تصویب شده صورت می‌گیرد. هیچ خریدی بدون مجوز صورت نگیرد.
 - ❖ شرح کاملی از محصول یا خدمات و مقادیر لازم به دست آورید.
 - ❖ مالیات‌ها و هزینه‌های اضافی را محاسبه کنید.
 - ❖ شرایط پرداخت را تعیین کنید.
 - ❖ جزئیات تحویل را روشن سازید.
 - ❖ اگر محصولات و خدمات با آنچه تعیین شده مطابقت نکنند، باید مجازات‌هایی در پی داشته باشد.

هزینه‌یابی

جریان نقدینگی در رویداد به شدت به قیمت کالاها و خدمات بستگی دارد. این موارد برای ایجاد بودجه تخمین زده می‌شوند. محاسبه، طبقه‌بندی و تخصیص هزینه‌ها، هزینه‌یابی نامیده می‌شود. در نتیجه برای هزینه‌یابی باید در ابتدا هزینه‌ها را برآورد کنیم. هزینه‌ها به دو دسته تقسیم‌بندی می‌شوند که در زیر شرح داده شده است.

هزینه‌های ثابت: هزینه‌های تغییرناپذیر مثل حقوق کارمندان، اجاره‌ی محل، بازاریابی، بیمه، تلفن و سایر هزینه‌های اداری را شامل می‌شود. در رویدادهای بزرگ، سود و ام‌ها را نیز در بر می‌گیرد.

هزینه‌های متغیر: هزینه‌هایی که در ارتباط مستقیم با رویداد و مردمی است که در آن حضور دارند؛ مانند هزینه‌های غذا و نوشیدنی.

کاتر، وود و وان کرک (۱۹۹۲) هزینه‌های رویداد را به چهار دسته‌ی اصلی طبقه‌بندی می‌کنند:

۱. هزینه‌های عملیاتی از جمله هزینه‌ی کارکنان رویداد، ساخت رویداد، بیمه و اجرا.
 ۲. اجاره‌ی محل / مکان.
 ۳. هزینه‌های مربوط به سرگرمی.
 ۴. تبلیغ-آگهی، روابط عمومی، تبلیغ فروش.
- برای به دست آوردن هزینه‌ی هر عنصری که در بودجه گنجانده شده است، یک فرایند قیمت‌گذاری رایج وجود دارد. این مراحل در زیر فهرست شده است.

تخمین ادراکی (حساب سرانگشتی): ایده دادن در مورد هزینه‌هاست. این یک دقت به علاوه یا منهای ۲۵ درصد است.

مطالعات امکان‌سنجی: مقایسه‌ی هزینه‌ها در رویدادی مشابه است؛ مثلاً با پرسیدن از سایر مدیران رویداد در مورد اینکه چه مبلغی به سخنگو (مجری) پرداخت شده است، پایه و اساسی برای برآورد بودجه‌ی واقع‌گرایانه ارائه می‌دهد.

برآورد قطعی: اعلام هزینه از طریق پاسخ به مناقصه است. فستیوال‌های بزرگ‌تر، بسیاری از عناصر رویداد از جمله صدا، نور و امنیت را وارد مناقصه خواهند کرد و برآوردی نسبتاً صحیح بر این اساس صورت می‌گیرد و رویدادهای کوچک‌تر، برآورد هزینه را از طریق مشورت با تهیه‌کنندگان و کارگزاران بدست می‌آورند.

نکاتی در مورد کاهش هزینه‌ها

- ❖ استفاده از داوطلبان به جای کارکنان با حقوق: البته مهارت آن‌ها باید مرتب بازبینی شود.
- ❖ هدایای غیرنقدی: بسیاری از سازمان‌ها برای دست یافتن به مزایای ترویجی، تمایل دارند با رویداد همکاری کنند؛ برای مثال یک تهیه‌کننده‌ی نوشیدنی با عرضه‌ی رایگان آن در رویداد از هزینه‌های رویداد می‌کاهد.
- ❖ هزینه‌ی اجاره: رویدادها عناصر زیرساختاری همچون چادرها، ژنراتور و غیره را به سایر فستیوال‌ها و رویدادها نیز ارائه می‌دهند (شریک می‌شوند). پس هزینه‌ها در سراسر فستیوال‌ها به دیگری واگذار شده و کاهش می‌یابد.

درآمد

برای پیش‌بینی منابع پتانسیلی درآمد باید توجه زیادی به هزینه‌ها در برنامه‌ریزی داشته باشیم. منبع درآمد در اهداف و برنامه‌ریزی رویداد تأثیرگذار است. بخش اصلی برنامه‌ریزی رویدادها را این موضوع تشکیل می‌دهد. رویدادها یا فستیوال‌های مهم باید منابع درآمدی مختلفی را پیدا کنند و به کار گیرند مانند حامیان مالی.

درآمد می‌تواند از منابع زیر فراهم شود:

- ❖ فروش بلیت، که در رویدادها بسیار متداول است.
 - ❖ حمایت مالی، که در رویدادهای ورزشی و فرهنگی رایج است.
 - ❖ حقوق پخش (آگهی تجاری) که یک منبع بسیار مهم، به‌ویژه برای رویدادهای ورزشی است.
 - ❖ افزایش سرمایه، که از طریق فروش کالاها و خدمات به مشتریان، معمولاً در رویدادهای اجتماعی رایج و متداول است.
 - ❖ هدایای، که از طرف دولت محلی، دولت ملی و سازمان‌ها انجام می‌شود.
- در بسیاری از رویدادها، ورودیه و قیمت بلیت نیاز به توجه دقیق‌تری دارد. این موضوع در جریان نقدینگی و نقطه‌ی سر به-سری تأثیر خواهد گذاشت. چند روش برای تعیین قیمت بلیت در زیر مطرح شده است.

۱. **پوشش هزینه‌ها:** تمام هزینه‌ها برآورد شده و با سود مطرح شده جمع می‌شود. این روش سریع، ساده و بر مبنای دانستن نقطه‌ی سر به‌سر است که می‌تواند نقطه‌ی شروع برای بررسی‌های بیشتر در تعیین قیمت باشد.
۲. **تقاضای بازار:** این روش رایج و معمول برای رویدادهاست. معمولاً بلیت کنسرت‌ها با این روش تعیین قیمت می‌شوند. در تعیین قیمت بلیت، باید کوشش بازار را در نظر گرفت. قیمت بلیت در مقایسه با قیمت بلیت رویدادهای مشابه یا رقابتی تعیین می‌شود.
۳. **معیار و ارزش مشاهده شده:** رویداد ممکن است نو و ابتکاری باشد یا اینکه شکل ویژه‌ای داشته باشد. این نوع رویداد به سبب ماهیتش هیچ قیاسی ندارد. تعیین قیمت بلیت در این موارد به ابتکار و مهارت نیاز دارد؛ مثلاً در رویدادهای چندمکانی، بلیت فقط برای ورود به رویداد است و برای پذیرایی‌های اضافی یا صندلی‌های ویژه می‌توان در قیمت بلیت، تغییراتی ایجاد کرد.

نکاتی در مورد افزایش درآمد طراحی شده

- ❖ **درجه‌بندی بلیت:** استراتژی‌های متفاوتی وجود دارد تا بهترین ارزش را از فروش بلیت به دست آورد. متداول‌ترین استراتژی تغییر قیمت با توجه به موقعیت صندلی، تعداد بلیت‌های فروخته شده و زمان فروش است. استراتژی‌های دیگر، مجموعه تخفیف‌ها برای فروش زود هنگام بلیت و ایجاد یک زبده‌ی ویژه از حضار شامل حامیان، دوستداران رویداد یا کسانی است که رویداد برای آن‌ها معنا و مفهوم خاصی دارد؛ برای مثال بلیت با قیمت بالاتر شامل پذیرایی، مکانی با حوزه‌ی دید بهتر، پارکینگ، پیش‌خدمت و غیره، است.

- ❖ **فروش:** نمایش رویداد، فرصت‌های زیادی را برای تجارب و مبادله‌ی کالا فراهم می‌سازد. معمولاً حاضران در رویداد می‌خواهند یادگاری یا سوغاتی بخرند؛ برای مثال فروش ویدئو از رویداد می‌تواند درآمدزا باشد.
- ❖ **حقوق پخش و انتشار:** یک منبع مهم درآمد، به ویژه در رویدادهای ورزشی، پرداخت هزینه برای حق پخش و انتشار است. پخش زنده‌ی تلویزیونی در عرصه‌ای سودمند در این زمینه است. در ضمن پخش اینترنتی با پهنای باند ویژه در ابتدای دوره‌ی رشد خود قرار دارد که در آینده ابزار مهمی برای کسب درآمد صنعت رویداد خواهد بود.
- ❖ **اعمال نفوذ از طریق حمایت مالی:** از این طریق می‌توان حمایت بیشتری از سایر حامیان به دست آورد. وقتی رویداد یک حامی مالی مهم دارد، اعتبار کافی برای کسب حمایت از سایر حامیان را به دست خواهد آورد؛ مثلاً کسب حمایت از یک روزنامه‌ی مهم یا ایستگاه رادیویی به مدیر رویداد اجازه می‌دهد تا به سایر حامیان نزدیک شود.
- ❖ **ویژگی‌های خاص:** وقتی رویدادی به جمعیت بزرگی پیوند می‌خورد، فرصت‌های بسیاری برای افزایش درآمد پیش می‌آید؛ مثلاً بلیت‌های بخت‌آزمایی که غالباً برای افزایش درآمد به کار می‌رود.

در کنسرت بٲ، هر بلیت بخت‌آزمایی بخشی از ورودیه برای رویداد است. بخت‌آزمایی دو ساعت طول می‌کشد و بخشی از سرگرمی بعداز ظهر را تشکیل می‌دهد یا برگزاری مزایده در رویداد هم روشی سرگرم‌کننده و درآمدزاست؛ مثل فروش پیراهن‌های فوتبال بعد از مسابقه که با لکه‌های گل‌ولای آغشته است.

گزارش‌دهی

گزارش‌دهی برای پیشرفت برنامه‌ریزی رویداد اهمیت بسزایی دارد. گزارش بودجه وسیله‌ای برای برجسته کردن مشکلات و ارائه راه‌حل هاست. این روش مؤثر برای ارتباط این مسئله با کمیته‌ی رویداد و کارکنان آن است.

برای ارائه‌ی گزارش صحیح و درست، توجه به نکات زیر مهم است:

- ❖ گزارش باید مستقیماً خطاب به حوزه‌ی مدیریت رویداد باشد.
- ❖ در گزارش، اختصار و وضوح بسیار اهمیت دارد.
- ❖ در گزارش، باید به مقدار اهمیت موارد توجه داشت و باید قابل مقایسه باشند.
- ❖ گزارش باید توضیح دهد که اگر مشکل خاصی وجود دارد، عملکرد مفید و چاره‌ساز چگونه ایجاد می‌شود.

خلاصه فصل

برنامه‌ی کنترلی رویداد پیش‌نیاز برای موفقیت است. در مورد مکانیسم‌های کنترل برای حفظ پروژه باید به خوبی اندیشیده شود و تیم مدیریت آن‌ها را به درستی درک کند. وقتی رویداد از برنامه منحرف شد، روش‌هایی برای برگرداندن به مسیر اصلی وجود داشته باشد. برآورد هزینه‌ها و درآمدهای یک رویداد، بودجه نامیده می‌شود و همچون کنترل اصلی رویداد عمل می‌کند. با یک بودجه‌ی خوب استدلال شده تمام بخش‌های رویداد محدودیت‌های مالی را می‌شناسند. جریان نقدینگی نیز به

ملاحظات ویژه‌ای نیاز دارد. رویدادی که مکانیسم‌های کنترل ندارد، نه تنها شکست خواهد خورد بلکه سازمان‌ها هرگز دلیل شکست آن را نخواهند فهمید. یک بودجه دقیق، بنیاد و اساس محکمی را به مدیریت می‌دهد که رویداد موفق بر مبنای آن ساخته شود.

سوالات

۱. آیا کنترل و نظارت جنبه‌های خلاق مدیریت رویداد را از بین می‌برد؟
۲. مراکز هزینه و منابع درآمد برای یک فستیوال را تعیین کنید.
۳. چرا جریان نقدینگی برای مدیریت رویداد مهم است؟

مدیریت ریسک

مقدمه

یک تعریف کاربردی از ریسک را می‌توان هرگونه اتفاقی دانست که تأثیر منفی در رویداد داشته باشد. باید به این نکته توجه کرد که موارد ریسک ممکن است در خود رویداد وجود نداشته باشد و در نتیجه پیش‌بینی آن‌ها را سخت کند. در بسیاری از متون مرتبط با رویداد، ریسک را به دو صورت ریسک ایمنی و ریسک مالی ذکر کرده‌اند، اما این تعریف نمی‌تواند شامل مشکلاتی شود که در زمینه‌های دیگر مدیریت رویداد اتفاق می‌افتد و می‌تواند اثر منفی و مخربی در موفقیت رویداد داشته باشد؛ برای مثال کلاه‌برداری ریسکس است که در بسیاری از رویدادها با آن مواجهیم. هریک از ریسک‌ها می‌توانند به مشکلات مالی و ایمنی در رویداد منجر شوند. مدیریت ریسک را می‌توان «فرایند تشخیص و ارزیابی مشکلات و همچنین رسیدگی به آنها» تعریف کرد و فرصت‌هایی را برای رسیدگی به آن‌ها فراهم کرد.

در گذشته مدیریت ریسک به صورت غیر رسمی انجام می‌شد، در صورتی که فضای مدیریتی کنونی نیاز دارد تا این فرایند به صورت رسمی انجام شود. گروه برگزار کننده‌ی رویداد باید بتواند مدیریت ریسک را در سراسر پروژه اعمال کند.

این فصل از کتاب فرایند مدیریت ریسک را توصیف می‌کند که شامل درک بستر ریسک، شناسایی ریسک، ارزیابی و کنترل آن است. این فرایند می‌تواند در تمام حوزه‌های رویداد به کار گرفته شود.

فرایند مدیریت ریسک

رویدادها تا حد بسیار زیاد مستعد ریسک هستند. ریسک در متن و بستر رویداد به عنوان احتمال تحقق نیافتن اهداف مشخص شده تعریف می شود. مکان نامناسب، جمعیت زیاد، کارکنان و داوطلبان جدید، جابه‌جایی تجهیزات و وسایل هیجان عمومی همگی زمینه‌ای برای ریسک‌های احتمالی به شمار می روند. اگر مدیر رویداد مشاوره در زمینه‌ی پیشگیری از ریسک را فراموش کند، فاجعه و اتفاقات ناگوار را پیش‌رو خواهد داشت. ارزیابی منطقی و معقول ریسک احتمالی و اقدامات پیشگیرانه در واقع اساس و پایه‌ی مدیریت ریسک به شمار می‌رود.

ریسک ضرورتاً آسب‌زا نیست. یک شرکت موفق می‌تواند تمامی ریسک‌ها را با منابع موجود و کنونی مدیریت کند. ریسک در واقع پایه و اساس تجارب تشکیلات اقتصادی به شمار می رود. بدون ریسک، هیچ‌گونه مزیت رقابتی وجود نخواهد داشت. بخشی از آنچه باعث ویژه و خاص بودن یک رویداد می‌شود، مربوط به وجود نداشتن اطمینان در آن می شود؛ یعنی چیزی که پیش‌تر انجام نشده باشد.

مدیریت ریسک در مؤسسه‌ی استاندارد بریتانیا چنین تعریف می‌شود:

«کاربرد سیستماتیک سیاست‌های مدیریتی، رویه‌ها و فرایندهای مربوط به فعالیت‌های شناسایی، تجزیه و تحلیل، ارزیابی، اجرا، نظارت و برقراری ارتباط با ریسک.»

هربخشی از مدیریت رویداد شامل ریسک‌های احتمالی است. کتاب‌ها و نشریات بسیاری وجود دارند که در زمینه‌ی مدیریت ریسک به مدیران رویداد کمک می‌کنند. از میان این نشریه‌ها احتمالاً معروف‌ترین آن‌ها راهنمای ایمنی رویدادهاست (۱۹۹۹، HSE). این نشریه به منظور ارائه توصیه و مشاوره برای مدیریت ایمن رویدادهای موسیقی، کنسرت‌ها و جشنواره‌ها طراحی شده و رویدادها را به پنج مرحله تقسیم‌بندی می‌کند که می‌توان ریسک را در این پنج مرحله ارزیابی کرد:

- ❖ **شکل‌گیری؛** این مرحله شامل این موارد است: برنامه‌ریزی طراحی محل، انتخاب کارگران باصلاحیت، انتخاب پیمانکاران و پیمانکاران فرعی و ساخت‌وساز مواردی چون استیج یا صحنه، سایبان‌ها و تعیین محدوده.
- ❖ **بارگیری؛** این مرحله شامل برنامه‌ریزی برای تحویل و نصب ایمن خدمات و تجهیزات مورد استفاده در رویداد است مانند تجهیزات مورد استفاده در صحنه توسط برنامه‌ریزان، طراحان نور و سیستم‌های صدا.
- ❖ **نمایش؛** این مرحله شامل این موارد است: برنامه‌ریزی استراتژی‌های مؤثر مدیریت جمعیت، مدیریت حمل‌ونقل، و طرح‌های رفاهی و راهکارهای برنامه‌ریزی برای مقابله با آتش‌سوزی، کمک‌های اولیه، احتمالات و اتفاقات بزرگ.
- ❖ **جمع‌آوری؛** این مرحله برنامه‌ریزی ضروری برای برداشتن/جمع‌آوری ایمن تجهیزات و خدمات است.
- ❖ **مرحله‌ی تفکیک؛** این مرحله شامل این موارد است: برنامه‌ریزی برای کنترل ریسک‌هایی که پس از پایان رویداد و برچیده شدن زیرساخت‌ها، اتفاق می‌افتند؛ برای مثال تفکیک و انهدام زباله‌ها و تعیین مسیر آب‌های آلوده.

برلانگی (۱۹۹۰) بخش‌های اصلی و مهم ریسک را به شرح زیر طبقه‌بندی می‌کند:

- ❖ **بخش اداری؛** ساختار سازمانی و طراحی اداره باید ریسک کارکنان را به حداقل برساند.

- ❖ **روابط عمومی و بازاریابی؛** بخش ترویج باید از نیاز به مدیریت ریسک مطلع باشد. بازاریابان در اصل به پیامدهای کارهای خود خوشبین هستند و از ریسک‌های احتمالی چشم‌پوشی می‌کنند.
- ❖ **سلامت و ایمنی؛** بخش بزرگی از مدیریت ریسک به این بخش مربوط می‌شود. برنامه‌های پیشگیری از ضرر و خسارت و برنامه‌های کنترل ایمنی، بخش مهمی از هر راهکار مدیریت ریسک به شمار می‌رود؛ مثلاً ریسک‌های مرتبط با اصول بهداشتی غذا نیلزمنند توجه ویژه‌ای هستند.
- ❖ **مدیریت جمعیت انبوه؛** این بخش شامل مدیریت ریسک‌های مربوط به جمعیت زیاد، فروش الکل و کنترل سروصدا می‌شود.
- ❖ **امنیت؛** یکی از موضوعاتی که در مدیریت ریسک نیاز به تفکر دقیق دارد، برنامه‌ی امنیت رویداد است.
- ❖ **حمل‌ونقل؛** حمل بارها، پارکینگ و حمل‌ونقل عمومی بسیاری ریسک‌های احتمالی را شامل شده و باید به آن‌ها پرداخته شود.

همچنین یک راهکار خوب مدیریت ریسک، تمام بخش‌های حیاتی در رویداد را در برمی‌گیرد و احتیاط‌های امنیتی و محافظتی ویژه‌ای را در نظر دارد؛ مانند کنترل راه‌های دسترسی به رویداد، فروش بلیت، ارتباطات و مسائل مرتبط با پول نقد.

در فصل نهم، بخش‌های مدیریت پروژه‌ی رویداد معرفی شدند و ریسک در آن‌ها به عنوان یکی از این بخش‌ها مطرح شد. این بخش یک قسمت مجزا و تنها نیست. فرایند مدیریت ریسک از میان تمام بخش‌های دیگر عبور می‌کند. ریسک‌ها در هر یک از حوزه‌های دانش و مدیریت باید شناسایی شده و از بین بروند و مدیریت آنها به طور کامل با برنامه‌ی رویداد، ادغام شود. مدیریت رویداد با استفاده از روش مدیریت پروژه در رویداد در واقع به یک فرایند اساسی و اصولی تبدیل می‌شود که به-طور پیوسته در هر بخشی از مدیریت به کار گرفته می‌شود.

درک بستر رویداد

بستر مدیریت ریسک در حقیقت مواردی از قبیل نوع رویداد، ساختار مدیریت، تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان و محیط کلی ریسک را شامل می‌شود؛ برای مثال تروریسم در دنیای امروز یکی از نگرانی‌های بزرگ در برخی رویدادهاست. این نگرانی در بسیاری از کشورها همچنان ادامه دارد. حمله‌ی ۲۰۰۱ در ایالات متحده‌ی آمریکا، حمله‌ی ۲۰۰۴ در مادرید و حمله‌های ۲۰۰۵ در بریتانیا باعث شد که درک عمومی از این نوع ریسک در کشورهای غربی افزایش یابد. رویدادهای بزرگ به دلیل اینکه از طریق رسانه می‌توانند توجهات جهانی را به خود جلب کنند، ممکن است هدف حملات تروریستی واقع شوند. نتیجه این خواهد بود که محیط پیرامون در زمینه فرایند مدیریت ریسک می‌بایست در نظر گرفته شود.

ریسک مالی، مثالی از یک زمینه‌ی در حال تغییر به شمار می‌رود. نرخ تبادل ارز، وضعیت مالی حامیان مالی، تقلب و کلاه برداری و تقاضاهای ذی‌نفعان از توسعه و پیشرفت‌های خارجی مواردی به شمار می‌روند که می‌توانند در ماندگاری و دوام مالی رویداد تأثیر بگذارند. ارزیابی جامع ریسک را نمی‌توان بدون درک زمینه‌ی رویداد و محیط ریسک انجام داد. بنابراین باید به خاطر داشته باشیم که این زمینه در حال تغییر است و با پیشرفت مدیریت رویداد می‌بایست مجدداً ارزیابی شود. درخور ذکر است که برخی از شرکت‌ها یا سازمان‌ها به شدت مخالف ریسک هستند و رویدادهای پیش‌بینی‌پذیر را ترجیح می‌دهند که به مدت چندین سال در معرض آزمایش و امتحان قرار گرفته باشند.

شناسایی ریسک‌ها

مرحله‌ی بعدی در این فرایند به شناسایی ریسک‌ها مربوط می‌شود. حل کردن مسائل و مشکلات از پیش نیازمند مهارت، تجربه و دانش است. چیزی که برای برخی کارمندان رویداد، ایمن به نظر می‌رسد ممکن است ریسک‌های پنهانی در خود داشته باشد. مثلاً زمانی که مدیر بازاریابی نشان (علامت) یک حامی مالی را بررسی می‌کند، ممکن است کاملاً ایمن و بدون ریسک به نظر برسد، اما برای اطمینان از ایمن بودن آن، به دانش تخصصی نیاز دارد. از آنجا که مدیر رویداد نمی‌تواند در هر زمینه‌ای متخصص و کارشناس باشد، از این رو بهتر است با برگزاری یک جلسه متشکل از افراد کارآزموده از تجربه‌ی تمامی کارکنان رویداد و داوطلبان استفاده کند. هدف از چنین جلسه‌ای، جمع‌آوری تجارب مدیریت ریسک است. برای رویدادهای بزرگ‌تر می‌توان مشاور استخدام کرد. این جلسه همچنین فرصتی است برای کارکنان رویداد تا در زمین کسب آگاهی، به حداقل رساندن و کنترل ریسک‌ها آموزش دیده و ترغیب شوند.

روش‌های شناسایی

مجموعه روش‌هایی برای مدیران رویداد وجود دارد تا براساس آن بتوانند ریسک‌های موجود در یک رویداد را ارزیابی و مدیریت کنند:

- ❖ **ساختار شکست کار؛** شکست کار در بخش‌های قابل مدیریت می‌تواند تا حد زیادی به شناسایی ریسک‌ها کمک کند. این موضوع طبقه‌بندی رویداد به واحدهایی مرتبط با مهارت‌ها و منابع خاص را ارائه می‌کند. تجزیه‌ی رویداد به بخش‌های مختلف می‌تواند تصویر روشنی از مشکلات احتمالی نشان دهد. بنابراین اهمیت سیستم مدیریت پروژه را برای مدیریت رویداد مشخص می‌سازد. اگرچه ساختار شکست کار یک ابزار ضروری برای مدیریت ریسک به شمار می‌رود، اما این مسئله نمی‌تواند مشکلاتی را که به ترکیبی از ریسک‌ها منجر می‌شوند نشان دهد؛ برای مثال ایجاد یک مشکل در فروش بلیت رویدادها. ارائه بلیت در رویداد به خودی خود مشکلی جدی به شمار نمی‌رود، اما اگر این مشکل با پشیمان شدن و عقب‌نشینی حامیان مالی اصلی رویداد همراه باشد، در این صورت ممکن است رویداد به‌طور کلی لغو شود.
- ❖ **تست رویدادها؛** در کنار رویدادهای بزرگ اغلب رویدادهای کوچکی برگزار می‌شوند تا تسهیلات، تجهیزات و منابع دیگر آزمایش شوند؛ مثلاً رویدادهای آزمایشی معمولاً پیش از رویدادهای اصلی برگزار می‌شوند تا هرگونه مشکلی پیش از برگزاری رویداد اصلی شناسایی و مشخص شود. این آزمایش نوعی تمرین پایه‌ریزی شده به شمار می‌رود؛ برای مثال از مهمانی پیش از کنفرانس برای بررسی و آزمایش برخی از جنبه‌های کنفرانس استفاده می‌شود. بسیاری از جشنواره‌های موسیقی، یک شب پیش از برگزاری جشنواره، کنسرت افتتاحیه برگزار می‌کنند تا تجهیزات مربوط را آزمایش کنند.
- ❖ **دسته‌بندی ریسک‌ها (داخلی/خارجی)؛** برای کمک به تجزیه و تحلیل ریسک بهتر است یک سیستم طبقه‌بندی براساس اصل ریسک وجود داشته باشد. ریسک‌های داخلی در برنامه ریزی رویداد و صحنه‌ی اجرا رخ می‌دهند. این ریسک‌ها همچنین در نتیجه‌ی نبود تجربه‌ی کافی شرکت رویداد نیز پیش می‌آیند. ریسک‌های داخلی معمولاً در حوزه‌ی توانایی‌های شرکت رویداد برای مدیریت آن‌ها قرار دارند. ریسک‌های خارجی در خارج از سازمان رویداد وجود داشته و به راهکار کنترلی متفاوت نیاز دارند. این روش بر کاهش تأثیر ریسک متمرکز بوده و به پیامدهای آن می‌پردازد؛ برای مثال تأثیر حذف شدن بازیکن ستاره‌ی فوتبال از بازی را می‌توان با درنظر گرفتن ورودی رایگان به رویداد، کاهش داد. به

همین دلیل تجزیه و تحلیل SWOT یک روش شناسایی ریسک به شمار می رود. نقاط قوت و ضعف با ریسک‌های داخلی متناظر بوده و فرصت‌ها و تهدیدها به ریسک‌های خارجی مربوط می شوند.

❖ **گزارش حادثه؛** تقریباً تمام رویدادهای عمومی بزرگ دارای سند گزارش حادثه هستند. این گزارش‌ها در دستور رویداد لحاظ شده و هنگامی که اتفاق رخ می دهد، باید کارکنان رویداد این گزارش را پر کنند. بنابراین می توان اطلاعات کافی از حادثه‌ی رخ داده را برای سازمان‌ها استفاده کرد و یک پروفایل ریسک رویداد تشکیل داد. خدمات اورژانس‌ها نیز می توانند اطلاعاتی در مورد حوادث پزشکی رویداد در اختیار داشته باشند. با ارائه اطلاعات خدمات کلیدی یک رویداد از قبیل تعداد مخاطبان، در دسترس بودن الکل، گروه سنی و نوع فعالیت رویداد، آن‌ها می توانند نوع حوادث پزشکی‌ای را که احتمال وقوع آن‌ها زیاد است تشخیص دهند.

❖ **برنامه‌ی احتمال وقوع؛** یکی از نتایج تجزیه و تحلیل ریسک می تواند یک برنامه‌ی دقیق از فعالیت‌های جامع پیشنهادی و قابل توسعه باشد. برنامه‌ی احتمال وقوع در واقع شامل پاسخ به تأثیر ریسک است و یک روش تصمیم‌گیری، زنجیره‌ی دستورها و یک مجموعه از فعالیت‌های مربوط را در بر می گیرد؛ برای مثال احتمال وقوع بارش باران یا وزش باد تند که منجر به لغو شدن رویدادهای برگزار شده در فضای باز می شود. در این صورت باید یک فضای سرپوشیده در نظر داشت تا در صورت لزوم رویداد را به این فضا منتقل کرد.

❖ **مشاوره؛** بخشی از تلاش و کوشش در برنامه ریزی رویدادها به مفهوم مشاوره مربوط می شود. تیم مدیریت رویداد باید در مورد برنامه‌های امنیتی خود برای رویداد با تأمین کنندگان و فروشندگان بسیاری مشاوره کند. اما می توان از مشاوره برای تقویت، شناسایی و تجزیه و تحلیل ریسک نیز استفاده کرد. فروشندگان در مورد اتفاقاتی که ممکن است با مشکل مواجه شوند، اطلاعات بسیاری در اختیار دارند. مشاوره صرفاً به معنای پرسیدن سؤال نیست، مدیر رویداد می بایست اطلاعات دقیقی را بیان کند تا طرف دیگر بتواند ایده‌های مشاوره ارائه دهد. این ایده باید در برنامه‌ریزی رویداد و مدیریت ریسک در نظر گرفته شود. یکی از جنبه‌های ضروری شناسایی ریسک به نحوه‌ی دقیق توصیف و تشریح آن‌ها مربوط می شود. فرایند توصیف ریسک به شکل دقیق می تواند به تیم رویداد این امکان را بدهد که در مورد ریسک دقیق‌تر بیندیشند.

تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه کسانی ممکن است در معرض آسیب قرار بگیرند:

- ❖ کسانی که به طور ویژه در معرض ریسک هستند؛ مانند کارگران جوان و افراد آموزش ندیده.
- ❖ افرادی که با محل آشنا نیستند؛ مانند بازدیدکنندگان و عموم مردم.

ارزیابی ریسک

بدیهی است که موارد بسیار زیادی وجود دارند که ممکن است به درستی انجام نشوند و تعداد مواردی که ممکن است درست انجام شوند نیز محدود است. شناسایی ریسک می تواند نشان‌دهنده‌ی مسائل و مشکلات زیادی باشد. جلسات ارزیابی ریسک اغلب شامل بدبین‌ترین افرادی است که رویکردی بدبینانه را در فرایند برنامه‌ریزی ارائه می کنند. در واقع ریسک است که باید

پیش‌بینی شود. تیم رویداد باید روش سازماندهی ریسک را در اختیار داشته باشد تا بتواند آن‌ها را به‌طور روشمندی مدیریت کند. پس از توصیف ریسک‌ها به‌طور دقیق، باید براساس موارد زیر ترسیم شوند:

- ❖ احتمال وقوع آن‌ها (برای مثال یک مقیاس پنج نقطه‌ای از وضعیت پایین تا بالا).
- ❖ پیامدهای ریسک در صورت وقوع (برای مثال یک مقیاس پنج نقطه‌ای از پیامدهای ناچیز تا پیامدهای فاجعه‌بار).

جلسه‌ی ریسک با کارکنان و داوطلبان اغلب تنها روش مشخص‌کننده‌ی بسیاری از ریسک‌ها به شمار می‌رود. زمان موردنیاز برای ارزیابی ریسک باید در مقابل زمان محدود موجود برای برنامه‌ریزی رویداد، سنجیده شود. در جلسه‌ی ارزیابی ریسک مؤثر و نتیجه‌بخش، تجزیه و تحلیل جامعی از ریسک‌های احتمالی ارائه می‌شود. ثبت ریسک در واقع یک سند خروجی از فرایند مدیریت ریسک به شمار می‌رود.

کنترل

پس از اینکه ریسک‌ها ارزیابی شدند، تیم مدیریت رویداد باید مکانیسمی برای کنترل هرگونه مشکل احتمالی طراحی کنند. در کتاب پنج مرحله در مدیریت ریسک، مدیر اجرایی امنیت و سلامت انگلیس عنوان می‌کند که مدیران این سؤال را مطرح می‌کنند: آیا می‌توانم به‌طور کلی از شر تمام ریسک‌ها خلاص شوم؟ اگر نتوانم، چگونه می‌توانم ریسک‌ها را کنترل کنم، به گونه‌ای که احتمال بروز آسیب و زیان کاهش یابد؟ تصمیمات مربوط در این زمینه به شرح زیر است:

- ❖ تغییر در احتمال بروز مشکل؛ این بخش می‌تواند پیشگیری از مشکل را از طریق ادامه ندادن و متوقف کردن جنبه‌ی خاص یا ریسکی رویداد انجام دهد؛ برای مثال در رویدادهایی که به اسکی روی آب مربوط می‌شود و امکان بیمه وجود ندارد مدیر رویداد بخشی از رویداد را که ریسک بالایی دارد شناسایی و آن را حذف می‌کند. به این طریق رویداد مذکور با اطمینان لازم ادامه می‌یابد.

- ❖ تغییر نتیجه‌ی رویداد در صورت وقوع مشکل؛ مانند برنامه‌ریزی عملیات احتمالی برای اتفاقات فاجعه‌بار.

- ❖ پذیرفتن ریسک.

- ❖ انتقال ریسک به بخش‌های دیگر.

بیمه در واقع مثالی از تغییر نتیجه به واسطه‌ی انتقال ریسک و پذیرش ریسک کوچک‌تر است. ریسک کوچک‌تر، که هم‌اکنون پذیرفته شده، این است:

- ❖ قرارداد بیمه منعقد خواهد شد، اما ممکن است برای مثال شرکت بیمه ورشکسته شود.

- ❖ رویداد مربوط برای پرداخت بیمه پول کافی نداشته باشد.

بنابراین فرایند مدیریت ریسک را می‌توان انتقال ریسک به بخشی از مدیریت رویداد تعریف کرد که دارای منابع کافی (از قبیل مهارت‌ها، تجربه، دانش و اطلاعات) است. این مسئله بسیار مهم است؛ زیرا ریسک اگر وجود داشته باشد، به ندرت می‌توان آن را به‌طور کامل حذف کرد البته به جز لغو کامل رویداد که در این صورت ریسکی وجود نخواهد داشت. پس از شناسایی ریسک و ارائه‌ی یک راه‌حل برنامه‌ریزی شده احتمال وقوع و پیامدهای آن کاهش می‌یابد.

برلانگی (۱۹۹۰) در راهنمای جامع مدیریت ریسک برای رویدادها، راهکارهای کنترل ریسک زیر را پیشنهاد می‌کند:

- ❖ **لغو و پیشگیری از ریسک؛** اگر ریسک بسیار بالا باشد در این صورت لازم است بخشی از رویداد یا کل آن لغو شود؛ برای مثال کنسرت‌هایی که در فضای باز برگزار می‌شوند و بخشی از یک رویداد بزرگتر هستند، در صورت بارندگی اغلب لغو می‌شوند. ریسک بزرگ این موقعیت به آسایش و راحتی مخاطبان مربوط نمی‌شود، بلکه ریسک بالا در اینجا ممکن است برق‌گرفتگی و نتایج بدتر مرتبط با بارندگی باشند.
- ❖ **کاهش دادن ریسک؛** ریسک‌هایی را که نمی‌توان از بروز آن‌ها پیشگیری کرد باید به حداقل رسانید؛ برای مثال به منظور کاهش دادن ریسک‌های امنیتی لازم است تمام مشتریان جست‌وجوی بدنی شوند. این راه‌حل در اغلب رویدادها غیرکاربردی است و به‌جای آن لازم است یک راهکار به حداقل‌رسانی ریسک مانند نصب ردیاب‌های فلزی یا قرارگیری گاردهای امنیتی در وضعیت قابل مشاهده به کار گرفته شود.
- ❖ **کاهش شدت ریسک‌هایی که اتفاق افتاده‌اند؛** بخش مهمی از برنامه‌ریزی امنیتی به ارائه‌ی پاسخ‌های سریع و مؤثر به مسائل و مشکلات پیش‌بینی پذیر مربوط است. مثلاً آموزش کارکنان در زمینه کمک‌های اولیه می‌تواند از شدت حادثه بکاهد. مدیر رویداد نمی‌تواند از بروز حوادث طبیعی جلوگیری کند اما می‌تواند برنامه‌ای برای کاهش اثرات آن‌ها ارائه و طراحی کند.
- ❖ **تدوین برنامه‌های جایگزین؛** زمانی که کاری با مشکل مواجه می‌شود می‌توان آن موقعیت را با در دست داشتن یک برنامه جایگزین نجات داد؛ برای مثال اگر شعبده بازی که قرار بود در مهمانی بچه‌ها را سرگرم کند به آن مهمانی وارد نمی‌شود، میزبان می‌تواند برای سرگرمی کودکان از بازی‌های مناسب مهمانی بهره‌برد. پشتیبانی‌کننده‌ها در رویدادهایی با مقیاس‌های بزرگتر به خصوص در رویدادهای فضای باز، یک ضرورت به شمار می‌روند.
- ❖ **توزیع ریسک؛** اگر بتوان ریسک را در چندین بخش مختلف تقسیم کرد، در این صورت اگر مشکلی هم پیش بیاید، اثر این ریسک کاهش خواهد یافت؛ مثلاً یک راهکار در این زمینه آن است که بخش‌های دریافت پول نقد مانند گیشه‌ی بلیت فروشی به صورت گسترده و چند گیشه‌ای باشد تا در صورت سرقت از رویداد، تمام درآمد به دست‌آمده از بین نرود. این کار باعث از بین رفتن ریسک نمی‌شود اما ریسک را به بخشی انتقال می‌دهد که توسط شرکت زویداد، مانند شرکت امنیت و نظارت قابل مدیریت می‌شود. در اختیار داشتن چندین حامی مالی نیز روشی برای توزیع ریسک به شمار می‌رود. اگر یکی از حامیان مالی از حمایت خود صرف نظر کند، حامیان دیگری برای مشارکت در رویداد حضور خواهند داشت.
- ❖ **انتقال ریسک به بخش‌های دیگر؛** ریسک را می‌توان به گروه‌های دیگر مسئول و دیگر بخش‌های رویداد انتقال داد. برای مشارکت در مسئولیت یک رویداد، ممکن است پیمانکاران فرعی موردنیاز باشند. قرارداد آن‌ها باید بندی را شامل شود مبنی بر اینکه آن‌ها مسئول امنیت تجهیزات و کارکنان خود در طول رویداد هستند. همچنین لازم است گروه‌های اجرایی پیش از اینکه بتوانند در رویداد شرکت کنند، دارای بیمه باشند.

اقدامات کاهش‌دهنده‌ی ریسک

مثال‌های زیر از جمله اقدامات کاهش‌دهنده‌ی ریسک هستند:

در هر رویدادی باید یک برنامه‌ی کتبی برای پرسنل تنظیم کنید که از آن پیروی کنند. موضوعات مورد نظر به این شرح است: پرسنل امنیتی و مکانی باید با یکدیگر همکاری کنند تا امنیت را در محل برقرار سازند. بخش‌هایی که باید پیش‌تر به

آنها پرداخته شود به این شرح هستند: نیروهای امنیتی چند وقت یکبار از سراسر مکان رویداد بازدید می‌کنند؟ گروه امنیتی به دنبال چه چیزی هستند؟ آن‌ها چه برخوردی در برابر حوادث دارند؟ چه کسی مشکل امنیتی را برطرف خواهد کرد؟ پس از برطرف کردن مشکل امنیت، این منطقه ایمن شده است؟ چه کسی پاسخ‌گو خواهد بود؟ آیا سگ‌ها برای کشف مواد منفجره آموزش دیده‌اند؟ آیا این منطقه در زمان ریسک تخلیه خواهد شد؟ آیا مناطق پنهانی تحت مراقبت هستند؟

مناطق پنهانی در واقع مناطقی هستند که ممکن است افراد در آن‌ها پنهان شوند یا اینکه شخص ممکن است بسته‌ها یا اسلحه‌هایی را در آنجا پنهان کند. بهترین روش برای پیشگیری از این مشکل در چنین مناطقی این است که محل کل رویداد با نقشه ترسیم شده و مناطقی که ممکن است به عنوان مکان‌های اختفا مورد استفاده قرار گیرند، شناسایی و مشخص شوند. کارکنان این محل‌ها می‌توانند در این زمینه کمک‌کننده باشند. هریک از این اقدامات کاهنده‌ی ریسک علاوه‌بر راهکارهای برلانگی می‌توانند به یک مدیریت ریسک دوبعدی یعنی احتمال و پیامدها خلاصه شوند.

مخبره‌ی مؤثر ریسک نیز از عوامل ضروری در کاهش ریسک است که موارد زیر را شامل می‌شود:

- ❖ **درک واژگان ریسک؛** ریسک باید به درستی شرح داده شود و کارکنان و داوطلبان رویداد به خوبی آن را درک کنند.
- ❖ **کانال‌های باز ارتباطی؛** این یک مشکل معروف در رویدادهاست که کارکنان در ابراز و گفتن اینکه یک کار به طور کامل انجام نشده، مردد می‌شوند. اگر آن‌ها مشکلات را شناسایی کنند، در این صورت باید راهی وجود داشته باشد که در زمان مناسب به مدیر رویداد اطلاع داده شود. یک مجموعه از رهبران تیم‌ها با توجه به نقش آن‌ها در رویداد می‌توانند در جمع‌آوری اطلاعات و انتقال آن‌ها به مدیر رویداد مؤثر باشند.
- ❖ **روش‌های غیررسمی ارتباطی؛** تئوری پردازان مدیریتی از قبیل دراگر (۱۹۷۳) بر میزان اهمیت این روش‌های غیر رسمی برای موفقیت سازمان تأکید می‌کنند. این مسئله در مورد رویدادها مصداق دارد. صرف شام، صحبت کردن حین صرف قهوه یا یک مکالمه‌ی دوستانه می‌تواند در فرایند برقراری ارتباط بسیار مؤثر باشد. قدم زدن در محل نیز روش بسیار مناسبی برای پی بردن به وقایع در حال رخ دادن است.

گفتنی است که یک برنامه‌ی ثابت در محیط مدیریت رویداد، ممکن است به سرعت برنامه‌ای تاریخ‌گذشته به شمار رود؛ برای مثال هر زمان که موردی یا برنامه‌ای تغییر کند می‌بایست برنامه‌ی مدیریت ریسک مجدداً بازبینی شود. به همین دلیل در اغلب متون مدیریت پروژه توصیه می‌شود که یک ثبت به‌روز از ریسک انجام گیرد. ثبت ریسک در واقع برنامه‌ای است که همواره به‌روز می‌شود و مورد بازبینی قرار می‌گیرد. زمانی که ریسک‌های جدید شناسایی می‌شوند به این فهرست ثبت شده اضافه می‌شوند. این فهرست دارای کاربردهایی به شرح زیر است:

۱. یک ابزار مدیریتی زنده به شمار می‌رود.
۲. از آن می‌توان برای پیگیری ریسک‌ها استفاده کرد تا فراموش نشوند.
۳. از آن می‌توان به عنوان اثبات فعالیت‌ها برای یک گزارش کار در حال اجرا استفاده کرد.
۴. می‌توان از آن، پس از رویداد به منظور کمک به اثبات مدیریت شایسته و باصلاحیت استفاده کرد.
۵. می‌توان از این فهرست برای رویدادهای بعدی به منظور شناسایی و برنامه‌ریزی ریسک استفاده کرد.
۶. این فهرست می‌تواند سطوح مختلفی از دسترسی به کارکنان و مدیریت اصلی، که نقشی در مدیریت ریسک ایفا می‌کند، داشته باشد.

۷. این فهرست می‌تواند موضوعات اصلی را به سادگی و به روشنی مخابره کند.

یک فهرست ثبت ریسک زنده را می‌توان در اینترنت یا اینترنت قرار داد تا تمام اعضای تیم رویداد به آن دسترسی داشته باشند. هنگام ضرورت می‌توان این فهرست را چاپ کرد و گزارش آن را در اختیار ذی‌نفعان قرار داد. بنابراین فهرست ثبت ریسک یک تصویر کلی از فرایند مدیریت رویداد ارائه می‌کند.

ریسک‌های ویژه‌ی رویداد

بسیاری از ریسک‌هایی که خاص و ویژه‌ی صنعت رویداد هستند در خود رویداد اتفاق می‌افتند. ریسک‌ها با توجه به ماهیت و نوع رویداد، بسیار متفاوت و متغیر خواهند بود. البته موضوعات مربوط به جمعیت، یک بخش مهم از ریسک است. پیامدهای یک حادثه‌ی مرتبط با جمعیت می‌تواند عواقب جزایی در پی داشته باشد. بنابراین یکی از اولویت‌های مهم برای مدیر رویداد خواهد بود. ریسک‌های رویداد ممکن است نتیجه‌ی نادیده گرفتن آن‌ها پیش از رویداد باشد. به همین دلیل مدیریت ریسک می‌بایست بر تمام بخش‌ها نظارت کافی داشته باشد. بسیاری از ریسک‌های موجود در رویداد را می‌توان در کمبود زمان در مدیریت ریشه‌یابی کرد. با توجه به ماهیت کنونی رویدادها، ریسک‌های متعددی وجود دارند؛ برای مثال تعدادی از نمونه‌های رفتار ریسک جمعیت در رویداد موسیقی به این شرح ارائه می‌شوند: افزایش ناگهانی جمعیت، رقص پرشی که افراد پس از جست‌وخیز بر روی یکدیگر می‌افتند، سوار شدن بر روی دست‌های جمعیت (که در آن یک نفر بر روی دست‌های جمعیت قرار گرفته و به سمت صحنه حرکت می‌کند) و خیز برداشتن و شیرجه رفتن به داخل جمعیت (که در آن یک نفر که یا عضو گروه موسیقی است یا یکی از مخاطبان، از داخل صحنه به درون جمعیت شیرجه رفته و سپس روی دست‌های جمعیت قرار گرفته و شاید به داخل جمعیت فرود بیاید). مثال دیگر به استفاده از داوطلبان در رویدادها مربوط می‌شود که می‌تواند ریسک‌های متعددی در پی داشته باشد. برخی از ریسک‌های فهرست شده که به داوطلبان مربوط می‌شود به این شرح است: گوش نکردن به دستورها، قرارنگرفتن در موقعیت‌های تعیین شده، کنترل‌پذیر نبودن، پاسخگو نبودن. اما این بحث چندان جامع و فراگیر نیست و بر برخی از بخش‌های خاص و ویژه در رویدادها تأکید می‌کند. در ریسک ویژه‌ی رویدادها به طور کلی می‌توان به موارد زیر توجه داشت:

مدیریت جمعیت

دو عبارت کنترل و مدیریت جمعیت اغلب به اشتباه استفاده می‌شوند. ابوت (۲۰۰۰، ص ۱۰۵) در این زمینه می‌گوید:

«مدیریت جمعیت و کنترل جمعیت دو مفهوم کاملاً مجزا اما مرتبط با یکدیگرند. مدیریت جمعیت در واقع مواردی از قبیل تسهیل‌سازی، استخدام، و جابه‌جایی جمعیت را شامل می‌شود. در حالی که کنترل جمعیت به مراحل صورت گرفته پس از اینکه کنترل جمعیت از دست خارج شد، مربوط می‌شود.»

مفهوم مدیریت جمعیت با آماده شدن برای مدیریت ریسک پیش از برگزاری رویداد، همراه است و بسیاری از موضوعات کنترل جمعیت به مدیریت نامناسب ریسک از سوی شرکت برگزارکننده‌ی رویداد مربوط می‌شوند. با وجود این ریسک‌هایی در مورد جمعیت وجود دارد که پیش‌بینی پذیر نیستند. عوامل بسیاری وجود دارند که مدیریت معمول جمعیت را دچار مشکل می‌کنند. ریسک ول به تخمین صحیح تعداد افرادی که در رویداد حضور می‌یابند مربوط می‌شود. جمعیت بسیار زیاد

می‌تواند منابع رویداد را به شدت تحت فشار قرار دهد. حتی تعداد شرکت‌کنندگان اندک در رویدادها نیز می‌تواند به شدت در اهداف رویداد تأثیرگذار باشد؛ برای مثال بازگشایی میدان میلنیوم در لیدز در شب سال نو ۲۰۰۰ به جای هزاران نفر با صدها نفر شرکت‌کننده در محل مواجه شد که این مسئله به شرایط بد آب‌وهوایی آن روز عصر مربوط بود. مدیریت ریسک جمعیت همچنین به نوع مخاطب و استانداردهای رفتاری آنها مربوط می‌شود؛ مثلاً یک رویداد خانوادگی در مدیریت ریسک می‌تواند اولویت‌های مختلفی نسبت به یک جشنواره ی موسیقی با جمعیت انبوه داشته باشد. انتظارات جمعیت را می‌توان با نوع صحیح اطلاعات پیش از رویداد، مدیریت کرد. مدیریت جمعیت برای رویدادهای بزرگ به یک رشته‌ی تخصصی تبدیل شده و مشاوره‌هایی در این زمینه وجود دارد. منابع عالی مربوط به مطالعه‌ی جمعیت را می‌توان در سایت www.crowdsafe.com و www.crowddynamics.com و www.safety-rocks.org یافت.

الکل و مواد مخدر

خدمات و مقررات مربوط به الکل در بسیاری از کشورها در واقع نوعی روش کاهش احتمال این ریسک به شمار می‌روند. زوش-های مدیریت ریسک الکل می‌تواند در هر جنبه از رویدادها از جمله فروش تعداد بلیت‌های محدود به یک نفر، بستن زودهنگام هتل‌ها، افزایش امنیت و حصارکشی مناطق تأثیر داشته باشند. رقابت‌های فوتبال اروپا ۲۰۰۰ به میزبانی مشترک هلند و بلژیک نشان‌دهنده‌ی تأثیر منفی الکل به همراه خشونت، اغتشاشات شهری، بازداشت‌ها، بسته شدن رستوران‌ها و بارها، و تهدید تیم انگلیس برای بیرون شدن از این دوره مسابقات بود.

ریسک مربوط به مواد مخدر در رویدادها نیز حائز اهمیت است. در بسیاری از رویدادهای مدرن افرادی در نتیجه‌ی مصرف مواد مخدر جاروجنجال راه می‌اندازند. ریسک دیگر مرتبط با استفاده از مواد مخدر به وجود سرنگ و استفاده‌ی ایمن از این ابزار مربوط می‌شود.

ارتباطات

ریسک‌های موجود در ارتباطات متفاوت‌اند؛ زیره به سازمان رویداد و نحوه‌ی گزارش کردن ریسک‌ها مربوط می‌شوند. راه‌اندازی یک کامپیوتر و سیستم بایگانی برای اداره‌ی رویداد می‌تواند از بروز مشکلات بعدی از این دست ژیشگیری کند. دسترسی آسان به اطلاعات مربوط، برای یک فرایند مدیریت ریسک خوب و مناسب ضرورت دارد. یک روش ارتباطی استاندارد می‌تواند ریسک ارتباط بی‌تأثیر و ناکارآمد را کاهش دهد. تهیه کتاب راهنمای رویداد یک ابزار ارتباطی مناسب برای اطلاع از روش‌ها، معاهدات و اطلاعات رویداد کلی برای کارکنان و داوطلبان به شمار می‌رود. ممکن است داده‌های زیادی وجود داشته باشند که اطلاعات مهم را مبهم جلوه دهند. بنابراین بر این داده‌ها باید به دقت تمرکز شود.

نظارت و امنیت

یک مسئله‌ی مهم برای سازمان‌دهنده‌ی رویداد به نحوه‌ی مدیریت و کنترل جمعیت یا مهم‌تر از آن شخصی که جمعیت را مدیریت و کنترل می‌کند مربوط می‌شود. این مسئله می‌تواند از نظارت بر رویداد و امنیت کارکنان تا نظارت داوطلبان رویداد، متغیر باشد. ناظران به‌طور عمده مسئول مدیریت جمعیت هستند در حالی که مسئله‌ی امنیت بر عهده‌ی مسئول حفاظت از اجراکنندگان و تجهیزات است. این مسئله نیازمند تفکر دقیق و برنامه‌ریزی است تا تضمین شود که تعداد کافی کارکنان

آموزش دیده و باصلاحیت برای این موضوع وجود دارد. افزون بر این، اخذ مجوزها به منظور بالا بردن استانداردها در یک حرفه و تضمین آموزش کارکنان و برآورده شدن الزامات حداقلی (مانند عدم سوء سابقه کارکنان) به کار می‌رود، اما شایان توجه است که داوطلبانی که حقوق دریافت نمی‌کنند نیازمند مجوز نیستند. برای کسب اطلاعات بیشتر به سایت انجمن صنعت امنیت www.the-sia.org.uk مراجعه کنید.

محیط

ریسک محیط که به واسطه‌ی تجارب مدرن مطرح می‌شود، برای عموم مردم نگرانی ایجاد می‌کند؛ زیرا امروزه دغدغه‌ی محیط زیست از مسائل اصلی زندگی انسان‌ها شده است. در نتیجه‌ی رویدادها ریسک‌هایی از قبیل آلودگی محیط، رهاسازی فاضلاب، فشار بر منابع موجود وجود دارد، اما این مسائل از طریق بازیافت مواد زائد، ذخیره‌ی آب و شیوه‌های کاهش در مصرف انرژی به حداقل رسیده است. تأقیرات و بنابراین اولویت‌های کنترل این ریسک‌ها در چرخه‌ی عمر برگزاری پروژه‌ی رویداد تأثیرگذار است.

وضعیت اضطراری

آگاهی از نزدیک‌ترین مرکز ارائه‌دهنده‌ی خدمات اضطراری و مجموعه فعالیت‌های آن‌ها برای مدیریت ریسک ضرورت دارد؛ زیرا ممکن است رسیدگی به موارد اضطراری از توان کارکنان رویداد، خارج بوده و نیاز به رسیدگی ویژه و تخصصی داشته باشد؛ مثلاً در مورد نتایج و پیامدهای احتمالی یک حادثه‌ی بزرگ، همکاری این افراد و نهادها ضروری است: مدیریت رویداد، مقامات مسئول آتش‌نشانی، خدمات سلامت ملی شامل خدمات آمبولانس، مقامات محلی، مأمور برنامه‌ریزی اورژانس محلی، ارائه دهندگان کمک‌های اولیه.

ثبت

بهتر است که تمام ریسک‌ها و اقدامات صورت‌گرفته توسط تمامی سازمان‌ها ثبت شود. این موارد ثبت‌شده باید برای ارائه به دیگر مدیران، مناسب و مفید باشند. ثبت‌های دقیق می‌توانند به مدیر رویداد در نظارت و کنترل ریسک، ارائه‌ی شواهد و مدارک (برای مثال در ادعای جبران خسارت) کمک کنند.

بازبینی

ارزیابی موفقیت‌ها و شکست‌ها به عنوان راهکار کنترل ریسک برای برنامه‌ریزی رویدادهای آینده بسیار مهم و حیاتی است. شرکت برگزار کننده‌ی رویداد باید سازمانی آموزشی باشد. تجزیه و تحلیل و پاسخ به بازخوردها نیز برای این فرایند بسیار لازم و ضروری است.

خلاصه فصل

مدیریت ریسک یکی از عملکردهای کلیدی در مدیریت هر رویداد است و این فرایند باید بخشی از هر سازمان رویداد باشد. در این فصل مراحل برای مدیریت ریسک بیان شد. ریسک‌هایی وجود دارند که ویژه‌ی رویداد هستند و اغلب ریسک‌ها در خود رویداد به وجود می‌آیند. در نتیجه شناسایی صحیح ریسک‌ها و داشتن دانش در مورد ریسک‌های خاص هر رویداد ضروری است. خروجی این فرایند ثبت کردن ریسک است که ریسک و برنامه‌ی زمانی مدیریت آن را نشان می‌دهد.

سوالات

۱. ریسک‌های موجود در یک کنسرت موسیقی فضای باز را با یک نمایشگاه غذا در محیط سرپوشیده مقایسه کنید.
۲. یک فستیوال را در نظر بگیرید و ریسک‌های آن را فهرست کنید.
۳. اقدامات کاهش‌دهنده‌ی ریسک را شرح دهید.

نمایش رویدادها

مقدمه؛ نمایش روی صحنه چیست؟

عبارت «نمایش روی صحنه» از اجرای نمایش در صحنه‌ی تئاتر گرفته شده است. این عبارت به گردهم آوردن اجزای تئاتر، به منظور نمایش آن بر روی صحنه بر می‌گردد. اغلب رویدادهایی که در آن‌ها از این عبارت استفاده شده، رویدادهایی هستند که در مکانی شبیه ارانه‌ی تئاتر برگزار می‌شوند.

نمونه‌هایی از این دست رویدادها عبارت‌اند از: جشن‌ها و مهمانی‌های شرکتی، تشریفات و مراسم‌های اهدای جایزه، رویدادهای کنفرانسی، کنسرت‌ها، جشن‌های بزرگ عروسی، شام‌های شرکتی و رویدادهای افتتاحیه و اختتامیه.

از ملاحظات اصلی نمایش رویداد می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ❖ انتخاب زمینه و طراحی رویداد
- ❖ انتخاب محل برگزاری
- ❖ مخاطبان و مهمانان
- ❖ صحنه‌ی برگزاری
- ❖ انرژی، نور و صدا
- ❖ جلوه‌خای ویژه و سمعی و بصری
- ❖ تدارکات و پذیرایی
- ❖ اجراکنندگان
- ❖ کارکنان و خدمه

- ❖ میهمان‌نوازی
- ❖ برنامه‌ی زمانی تولید
- ❖ ضبط و ثبت رویداد
- ❖ احتمالات

در این فصل، موضوع نمایش رویداد براساس عوامل عنوان شده تجزیه و تحلیل می‌شود. نوع رویداد مشخص خواهد کرد که هر یک از این عوامل بر عوامل دیگر چه برتری دارد و اهمیت آن در چیست. ابزارهای نمایش رویدادهای مختلف در واقع ابزارهای مشترکی به این شرح‌اند: پلان صحنه، افراد و فهرست مسئولیت آنان و برنامه‌ی زمانی تولید.

انتخاب زمینه و طراحی رویداد

هنگام نمایش یک رویداد، برای ایجاد تم یا زمینه باید تصمیم مهم هنری و خلاقانه‌ای گرفته شود. زمینه‌ی رویداد در حقیقت آن را از رویدادهای دیگر متمایز می‌سازد. ماهیت و نوع رویداد از هر نوعی باشد، پس از انتخاب زمینه‌ی آن لازم است عوامل رویداد به گونه‌ای طراحی شوند که با آن همخوانی و مطابقت داشته باشند؛ برای مثال برگزارکننده‌ی یک میهمانی شرکتی، اروپای قرون وسطا را به عنوان تم (زمینه) انتخاب کرده است. در میهمانی شرکتی از نوع قرون وسطایی، سرگرمی و مواد خوراکی برای پذیرایی باید با نوع زمینه هماهنگ باشند. ممکن است سرگرمی‌ها شامل نوازندگی سیار و شعبده بازی باشد و تهیه و تدارک مواد غذایی می‌تواند کباب و شراب را شامل شود. همچنین هماهنگی نور و صدا با تم باید تکمیل‌کننده‌ی سرگرمی‌های مذکور باشند.

طراحان زمینه اهمیت نمایش را به صورت زیر شرح می‌دهند:

«مأموریت ما در زمینه‌ی طراحی زمینه این است که رویدادهای منحصر به فرد و فراموش‌نشده‌ی خلق کنیم. هنگامی که تلاش می‌شود تا فضایی پرتراوت و شاد ایجاد شود، لازم است برنامه‌ریزی به صورت دقیق انجام شود. مواردی از قبیل روشنایی، فضا، سروصدا و مبلمان و غیره در حقیقت ابزارهایی هستند که در مهمانان اثرگذارند. نور و روشنایی بد و نامطلوب، سروصداها ناخواسته و شلوغی یا استفاده‌ی نامناسب از فضا می‌توانند به سبب تأثیرگذاری در واکنش مخاطبان به محیط خود، باعث ایجاد اختلال شده و در نتیجه میهمانان به محیط بیرون از رویداد کشیده شوند. با مدیریت صحنه و مدیریت محیط می‌توان اطمینان حاصل کرد که میهمانان در محل برگزاری می‌مانند و در زمان مقرر و مناسب به منزل خود باز خواهند گشت.»

برنامه‌ریزی

برنامه‌ی رویداد در واقع جریان اجراکنندگان، سخنرانان، پذیرایی و عوامل دیگر رویداد در طول زمان است. برنامه‌ریزی، صورت و فهرست اجرا به شمار می‌رود. برنامه‌ریزی مانند تمام عوامل نمایش بر روی صحنه در حقیقت هم هنر و هم علم است. برنامه‌ی رویداد به موارد زیر بستگی دارد:

- ❖ انتظارات مخاطب
- ❖ محدودیت‌های محل برگزاری و زیرساخت
- ❖ فرهنگ حامی مالی
- ❖ آمادگی عناصر نمایش و رابطه‌ی آن‌ها با یکدیگر
- ❖ آماده‌سازی و تدارکات

برنامه‌ریزی را با مثال مربوط به موسیقی شرح می‌دهیم: گروه موسیقی با آلات برنجی نمی‌توانند در نزدیکی گروه موسیقی فلوت‌زن اجرا کنند؛ چون اجرای آن‌ها با ضربه‌های موسیقایی متفاوتی همراه است. برنامه‌ی رویداد نیز دارای ریتم و آهنگ خاص خود است. ترکیب سرگرمی، تدارکات، پذیرایی و سخنرانی‌ها باید به‌خوبی برنامه‌ریزی شده باشد تا زمان نمایش و زمان استراحت به قدر کافی وجود داشته باشد.

انتخاب محل برگزاری

انتخاب محل برگزاری تصمیمی اساسی است که باعث می‌شود بسیاری از عناصر نمایش، به‌واسطه‌ی آن تعیین شوند. محل برگزاری می‌تواند بخشی مشخص از تم یا زمینه‌ی رویداد به شمار رود؛ مثلاً یک میهمانی شرکتی که در باغ‌وحش برگزار می‌شود در واقع از محل برگزاری به عنوان بخشی از تجربه‌ی رویداد استفاده می‌کند، اما بسیاری از رویدادها در داخل چهاردیواری‌ها برگزار می‌شوند. این محل را می‌توان به مثابه پرده‌ی نقاشی در نظر گرفت که رویداد مذکور بر ردی آن نقش بسته و نقاشی شده است. رویدادها را می‌توان در برخی فضاهای غیر معمول به روی صحنه برد و این فضاها از کارخانه‌های بلااستفاده، پارک‌ها، پارکینگ‌های خودرو یا مراکز خرید تا صحنه‌های معلق یا تریلرهای پشت مسطح، متغیر است. مدیر رویداد می‌تواند از محیط و فاکتورهای موجود در آن بهره‌برداری کند تا تجربه‌ی رویداد را ارتقا بخشد.

جست‌وجوی اینترنتی نقش و تأثیر بسیار زیادی در محل برگزاری داشته است. استفاده از یک موتور جست‌وجو اغلب قدم اول در بررسی محل برگزاری مناسب به شمار می‌رود. پس از وارد کردن برخی اطلاعات خاص (مانند تعداد حضار، موقعیت و مکان تقریبی و نوع رویداد)، در برخی از وبسایت‌ها گزینه‌ها . انتخاب‌هایی از محل برگزاری نمایش داده می‌شود. هتل‌های بزرگ، مراکز همایش‌ها و نمایشگاه‌ها، دانشگاه‌ها و محل‌های برگزاری ساخته شده‌ی هدفمند دارای وبسایت‌هایی هستند تا امکان انطباق و هماهنگی الزامات و شرایط رویداد الزامات و شرایط رویداد با مشخصات محل برگزاری فراهم شود، اما این روش نیز مانند روش‌های استفاده از عکس‌ها و بروشورها جهت برآورد یک محل برگزاری محدودیت‌هایی دارد. این وبسایت‌ها ابزاری برای فروش محل برگزاری هستند و روشی برای ارائه‌ی توضیح و توصیف تخصصی و ویژه به شمار نمی‌روند. علاوه بر این بسیاری از این محل‌های برگزاری نیز ممکن است ارائه و نمایش اینترنتی نداشته باشند. جست‌وجوی اینترنتی فقط نشان-دهنده‌ی محل‌های برگزاری است که انتظار می‌رود میزبان رویدادهایی باشند. اگر رویداد مذکور واقعاً خاص و ویژه باشد، محل برگزاری نیز بخشی از این تم و زمینه خواهد بود و باید دقت نظر بیشتری به عمل آید.

ملاحظه و مسئله‌نهایی به هنگام انتخاب یک رویداد این است که آیا برای انجام این کار به مکان فیزیکی نیاز است یا خیر؟ رویدادها با گسترش کنفرانس‌های ویدئویی و گسترش و پیشرفت‌های گسترده در اینترنت می‌توانند در فضاهای سایبری اتفاق بیفتند. در برخی از رویدادها مانند کنسرت‌های موسیقی مشاهده می‌شود که این رویدادها به طور زنده به شیوه‌ی سنتی و قدیمی در محل برگزاری اتفاق می‌افتند، اما مخاطبانی در سطح جهانی می‌توانند هم‌زمان این رویداد را مشاهده و یا تجربه

کنند. در این نمونه دسترسی به امکانات و حمایت تخصصی و تکنیکی (برای مثال پهنای باند بزرگ خط تلفن و اینترنت) یک ملاحظه و مسئله خواهد بود.

در بخش‌های دیگر مانند نمایشگاه‌ها و کنفرانس‌ها، فناوری به گونه‌ای به کار گرفته شده که می‌تواند از طریق میزبانی از راه وب‌سایت و پشتیبانی ابزارهایی برای مشاهده و در برخی موارد ابزارهایی برای برقراری ارتباط، تجربه‌ی رویداد به صورت زنده را حمایت و پشتیبانی کند. پیشرفت‌های نسبتاً جدید در فناوری اینترنت به همراه زیرساخت‌های ارتباط از راه دور سریع‌تر این امکان را فراهم کرده که کنفرانس‌ها صرفاً به صورت آنلاین برگزار شده و افراد از طریق تصویری یا با اجلاس ویدئویی یا از طریق ارسال پیام متنی، هم‌زمان با یکدیگر در ارتباط باشند. نمایشگاه‌ها نیز می‌توانند در محل‌های نمایشگاه مجازی برگزار شوند. ارزش چنین پیشرفت‌هایی به تازگی مشخص شده است طوری که برخی از مفسران، مرگ رویدادهای زنده را پیش‌بینی کرده‌اند. البته مفسران دیگر به بازدیدکننده‌ها عنوان کردند که این پیشرفت‌ها را وسیله‌ای دیگر برای پشتیبانی یا پیشرفت و بهبود تجربه‌ی رویداد تلقی کنند.

حضر/میهمانان

ملاحظات نمایش رویداد در ارتباط با مخاطبان به شرح زیر است:

- ❖ موقعیت‌های محل‌های ورودی و خروجی
- ❖ زمان‌های ورود؛ به صورت همگانی یا انفرادی
- ❖ صندلی‌ها و خطوط دید
- ❖ امکانات و تسهیلات

گلد بلت (۲۰۰۵) بر اهمیت ورودی و محل پذیرش یک رویداد در ایجاد زمینه رویداد تأکید کرده و عنوان می‌کند که سازمان‌دهنده باید این موضوع را از دید مخاطبان در نظر بگیرد. علامت‌گذاری مناسب (تابلوها) و خوش‌آمدگویی مطلوب در این بخش برای جلوگیری از ازدحام و رفاه میهمانان اهمیت پیدا می‌کند.

پس از وارد شدن میهمانان به منطقه‌ی رویداد، مشکلاتی نیز می‌توانند رخ دهند که این مشکلات ممکن است خاص و ویژه‌ی نوع رویداد مربوط باشند. مثلاً در مورد کنفرانس‌ها میهمانان بلافاصله به سمت ردیف‌های صندلی‌های عقب می‌روند. جالب است که HSE (۱۹۹۹) در رویدادهای موسیقی بدون بلیت به مشکلی برعکس این مشکل اشاره کرد که در آن ناحیه‌ی مقابل صحنه به محض باز شدن درهای ورودی، با هجوم جمعیت به داخل پر می‌شود. افرادی چون گراهام، نیروتی و گلد بلت در رویدادهای ورزشی به یک مشکل مشابه اشاره کردند. بنابراین راه‌حل این مشکل به نوع پذیرش و ورود مربوط می‌شود؛ برای مثال سازمان‌دهندگان می‌توانند با استفاده از تعداد بلیت‌ها یا با بستن بخش‌هایی با طناب و استفاده از یک برنامه‌ی طراحی شده برای محل‌های نشست، از متدهای رزرو صندلی استفاده کنند. همچنین سبک و شیوه‌ی محل‌های نشست را می‌بایست متناسب با رویداد انتخاب کرد؛ برای مثال می‌توان به تفاوت صندلی‌های تئاتر، کلاس درس و مهمانی اشاره کرد. در نهایت نکته‌ی مهم این است که موارد زیر باید در برنامه‌ی چیدمان صندلی در نظر گرفته شوند:

- ❖ نوع صندلی؛ ثابت یا متحرک
- ❖ تعداد حضر

- ❖ روش ورودی حضار
- ❖ عناصر ایمنی از قبیل خروجی‌های اضطراری و مقررات مربوط به آتش‌سوزی
- ❖ اندازه‌ی راهروها
- ❖ خطوط دید تا صحنه اجرا، سخنرانان یا نمایش‌های سمعی و بصری
- ❖ دسترسی معلولان
- ❖ تدارکات و پذیرایی (کترینگ)

امکانات فراهم شده برای میهمانان به نوع رویداد بستگی خواهد داشت؛ مثلاً در رویداد شرکتی بر میهمان‌نوازی و تدارکات و پذیرایی و ارتباط با حضار تمرکز می‌شود در حالی که در رویداد جشنواره بر روی ارتباط حضار با سرگرمی‌ها تمرکز می‌شود.

صحنه

صحنه‌ی رویداد را به ندرت می‌توان مشابه و همانند یک صحنه‌ی تئاتر در نظر گرفت که با طاق و کمان صحنه و تالار سخنرانی تکمیل شده است. این صحنه می‌تواند از پشت یک کامیون تا یک کرجی در یک بندرگاه، متغیر باشد اما تمام صحنه‌ها نیازمند نقشه‌ی صحنه با عنوان پلان صحنه هستند که در حقیقت یک چشم‌انداز و منظره‌ی چشم‌پرنده از بخش اجراست و زیرساخت‌هایی مانند تجهیزات نور و روشنایی، ورودی‌ها، خروجی‌ها و خروجی‌های انرژی را نشان می‌دهد. پلان صحنه برای رویدادهای بزرگ به روش‌های مختلف و برای افراد مختلف ترسیم و طراحی شده و براساس اطلاع از نیازها تأمین می‌شود؛ برای مثال ترسیم پلان صحنه برای تکنسین نور و روشنایی با پلان مربوط به اجراکنندگان، متفاوت است. هر پلان صحنه می‌تواند لایه‌های مختلفی از این برنامه‌ها را شامل شود که هر یک از آن‌ها بر روی لایه‌ی متفاوت و مجزایی از کاغذ شفاف ترسیم شده‌اند. پلان‌های دیگری که در طراحی رویداد به کار گرفته می‌شوند به صحنه مقابل و جانبی که عموماً مرتفع می‌باشد، مربوط می‌شوند. این پلان‌ها برخلاف منظره‌ی چشم‌پرنده که صحنه را از بالا نشان می‌دهد، مشخص می‌شود. در حقیقت ناحیه‌ی صحنه را به صورت یک نمای مسطح از جلو و سمت جانبی نشان می‌دهد. این پلان‌ها به چگونگی ایجاد خطوط دید، یعنی نمای دید حضار از بخش صحنه و اجراکنندگان، کمک می‌کنند.

در ضمن ترکیب مجموعه‌ای از سیم‌کشی برق، افکت‌های ویژه، نور، حرکت سریع اجراکنندگان و کارکنان در یک فضای کوچک، که شاید دو متر بالاتر از سطح زمسن است، باعث می‌شود مدیریت ریسک قسمت صحنه اهمیت پیدا کند. ایمنی صحنه در رویداد عموماً مسئولیت مدیر صحنه به شمار می‌رود.

همچنین ناحیه‌ی پشت صحنه یک فضای خصوصی یا یک چادر بزرگ در نزدیکی بخش اجراست که به منظور استفاده‌ی اجراکنندگان و کارکنان رویداد در نظر گرفته شده است. این بخش در حقیقت فضایی را برای استراحت و آماده شدن افراد برای اجرا فراهم می‌کند. از این فضا می‌توان برای نگاه‌داشتن ابزار و تجهیزات و همچنین برقراری ارتباط بین مدیر صحنه و اجراکنندگان و نگاه‌داشتن خوراکی‌ها و نوشیدنی‌ها استفاده کرد. دسترسی به این فضا به شدت کنترل می‌شود تا اطمینان حاصل شود که ایمنی اجراکنندگان و امنیت تجهیزات و منابع دیگر حفظ می‌شود.

برق و انرژی

یک رویداد با همراهی تعداد زیادی از افراد برگزار می‌شود و سرویس‌دهی الکتریکی به این جمعیت لازم و ضروری است. این مسئله باید به طور جدی در نظر گرفته شود. عناصری که باید در مورد برق و انرژی در نظر گرفته شوند به شرح زیر هستند:

- ❖ نوع برق: سه‌فاز یا تک‌فاز
- ❖ میزان برق مورد نیاز به‌ویژه در زمان‌های پیک مصرف
- ❖ برق اضطراری
- ❖ موقعیت و تعداد خروجی‌های برق
- ❖ انواع هدایت و فاصله از منبع برق تا دستگاه
- ❖ سیم‌کشی درست محل؛ چون محل‌های قدیمی ممکن است ارت داشته باشند
- ❖ نرخ volt/amp تجهیزات و وسایل ورودی
- ❖ عناصر ایمنی شامل پوشش‌دهی رساناها و امکان ارت برق
- ❖ بارش و نفوذ باران و خطر برق‌گرفتگی

نور و روشنایی

نور و روشنایی در محل برگزاری دو کاربرد دارد. نور به لحاظ علمی به همگان این امکان را می‌دهد تا هر اتفاقی را که رخ می‌دهد، مشاهده کنند و به لحاظ هنری نیز یکی از اصول طراحی رویداد به شمار می‌رود. به همین دلیل هنگام تصمیم‌گیری در مورد محل برگزاری رویداد، این مسئله به عنوان عامل اول در فهرست لحاظ می‌شود. سؤالاتی که در این زمینه مطرح می‌شوند هم جنبه‌ی کاربردی دارند و هم زیبایی‌شناختی.

این سوالات شامل موارد زیر است:

- ❖ آیا این نور با رویداد مطابقت دارد و زمینه‌ی کلی رویداد را بهبود می‌بخشد؟
- ❖ آیا می‌توان از آن برای روشنایی محدود و همچنین نور و روشنایی اجرا استفاده کرد؟
- ❖ آیا پشتیبانی کافی وجود دارد؟
- ❖ انرژی موردنیاز چقدر است؟ (سیستم نور نسبت به صدا به میزان انرژی بیشتری نیاز دارد)
- ❖ آیا این نور با برق سیستم‌های دیگر تداخل دارد؟
- ❖ آیا اپراتور برق این کار را انجام می‌دهد یا خیر؟
- ❖ چه نمونه افکت‌های نور مورد نیاز هستند و آیا نور موجود این قابلیت را دارد؟
- ❖ چه ابزار و تجهیزاتی مورد نیاز هستند و آیا محلی برای نصب و برپایی تجهیزات وجود دارد؟
- ❖ آیا در ساختمان، پایه‌های دائمی برای تجهیزات نور وجود دارد؟
- ❖ نور و روشنایی چه کمکی به برقراری امنیت و ایمنی می‌کند؟

پلان نور و روشنایی یک نقشه از محل برگزاری رویداد است که نوع و موقعیت چراغ‌ها را نشان می‌دهد. همان‌طور که ریید (۲۰۰۱) عنوان می‌کند، تصمیماتی که مدیر رویداد هنگام طراحی برنامه‌ی نور و روشنایی باید بگیرد به شرح زیر هستند:

- ❖ جای‌گذاری و تعیین محل چراغ‌ها.
- ❖ نوع چراغ‌ها.
- ❖ جایی که نور باید به آن بتابد (اشاره کند).
- ❖ رنگ‌های مورد استفاده.

صدا

دلیل اصلی برای تجهیزات صدا در یک رویداد این است که تمام حاضران بتوانند صدای موسیقی، سخنرانی و افکت‌های صوتی را به طور واضح و مشخص بشنوند. سیستم صوت همچنین برای موارد زیر استفاده دارد:

- ❖ برقراری ارتباط بین مهندس صوت و مدیر صحنه و کارمندان رویداد (دستگاه مخابراتی داخل ساختمان).
- ❖ نظارت بر صدا.
- ❖ ایجاد شرایط مناسب صدا در رویداد.
- ❖ پخش صدا به محل‌های دیگر یا پخش از طریق تلویزیون، رادیو و اینترنت.

در نتیجه نوع تجهیزات مورد استفاده باید برای موارد زیر طراحی شود:

- ❖ نوع صدایی که باید پخش بشود از قبیل سخنرانی، صحبت کردن یا پخش موسیقی دارای تجهیزات متفاوتی است.
- ❖ تعداد و سن حاضران؛ برای مثال مخاطبانی با سنین بالاتر تمایل دارند موسیقی را با صدای متفاوتی از مخاطبان جوان‌تر گوش دهند.
- ❖ ویژگی‌های شنودی اتاق و فضا؛ برای مثال برخی از محل‌های برگزاری مشکل اکوی بد دارند. بنابراین وصل کردن پارچه یا وسیله‌ای دیگر به دیوار می‌تواند این مشکل را ت حدی اصلاح کند.
- ❖ رنگ و شکل تجهیزات متناسب با تم و زمینه‌ی رویداد انتخاب شود.

انتخاب اندازه، نوع و موقعیت بلندگوها در رویداد می‌تواند تجربه‌ی صوتی متفاوتی را برای میهمانان رقم بزند. بلندگوها می‌توانند در کنار صحنه باشند که این موقعیت برای بلندگو در کنسرت‌های موسیقی رایج است یا اینکه می‌توان بلندگوها را در اطراف و دورتادور محل توزیع کرد. همچنین می‌توان بلندگوها را با استفاده از تکیه‌گاه‌هایی در بالای سر مخاطبان قرار داد. در یک محل برگزاری بزرگ، که بلندگوها در آن پخش شده‌اند، مهندسان متخصص صدا باید تأخیر طبیعی صدا را که از بلندگوهای مختلف تا مخاطبان منتقل می‌شود در نظر داشته باشند.

برای رویدادهای کوچک ممکن است از یک سیستم صوتی ساده استفاده کرد. این کار در حقیقت یک میکروفون و پایه میکروفون و یک یا دو بلندگو را شامل می‌شود. این سیستم اساساً مشابه سیستم استریوی خانگی با یک میکروفون اضافی است و معمولاً قدرت کافی برای رسیدن به تعداد کمی مهمان و مخاطب دارد. کیفیت صدای تولید شده تنها برای صحبت

کردن مناسب است. برای رویدادهای بزرگتر که الزامات و شرایط صوتی پیچیده‌تری دارند، سیستم صوتی بزرگتری مورد نیاز است.

گفتنی است که میزان صدا و بلندی آن در طول رویداد می‌تواند به مشکلی بزرگ تبدیل شود. اگر ساکنان نزدیک محل- برگزاری رویداد شکایت‌های زیادی داشته‌باشند، می‌توانند مانع از برگزاری رویداد شوند. برای حل این مشکل در برخی از مکان‌های برگزاری، کلیدهای تنظیم میزان صدا وجود دارند که در صورت بالا رفتن بیش‌ازحد صدا آن را به‌طور خودکار خاموش می‌کنند.

جلوه‌های ویژه و صوتی تصویری

بسیاری از مدیران رویداد، سیستم صدا و نور را از شرکت‌های مختلف اجاره می‌کنند. این شرکت‌های صوتی تصویری می‌توانند یک سیستم کاملاً جامع و یکپارچه‌ی فیلم، ویدئو، اسلاید و اغلب جلوه‌های ویژه را فراهم کنند. رویدادهای پیچیده‌ای که از انواع مختلفی از جلوه‌های صوتی تصویری استفاده می‌کنند، به یک هماهنگ کننده نیاز دارند که با تم و زمینه‌ی رویداد آشنا بوده و از نحوه‌ی مرتبط ساختن تمام بخش‌های تخصصی با یکدیگر اطلاع داشته باشد.

طبق گفته‌های گلدبلت از جلوه‌های ویژه در یک رویداد برای جلب توجه، ایجاد هیجان و علاقه و اشتیاق افراد استفاده می‌شود. مدیران رویداد و برنامه‌ریزان باید به‌طور کامل به اهمیت دکوراسیون رویداد، چشم‌انداز و پشتیبان‌های مناسب به عنوان ابزار بهبود صحنه‌سازی هر رویداد پی ببرند.

به دلیل اینکه اغلب فناوری‌های جلوه‌های ویژه صوتی تصویری، به شدت پیچیده هستند. بنابراین این فناوری از پیش برنامه‌ریزی شده است. این جمله به این معنی است که تمامی تنظیمات قبلی نور، صوت و تصویر و صدا (عناصر تخصصی جای‌گیری شده پیش از برگزاری رویداد) از جمله تغییر میزان نور و صدا و هدایت ارائه‌ی اسلاید یا ویدئو را می‌توان در یک کامپوتر کنترل کننده برنامه‌ریزی کرد. کنترل کامپیوتری اغلب سیستم‌های صوتی تصویری به این معنی است که ارائه‌ی کامل را می‌توان به‌طور کامل ادغام کرد و پیش از برگزاری رویداد آن را راه انداخت. به دلیل اینکه موارد عنوان شده از پیش تنظیم شده‌اند، بنابراین این مزیت وجود دارد که برای کنترل این عملیات در طول رویداد به تعداد اندکی تکنسین نیاز است. از معایب این کار نیز این است که هرچه فناوری مورد استفاده پیچیده‌تر باشد، اشتباهات بیشتری نیز پیش خواهد آمد.

دکوراسیون

برخی رویدادها به لحاظ استفاده از صحنه‌سازی، ویژگی‌های صحنه و دکوراسیون مشابه یکدیگر هستند. استفاده‌ی ماهرانه از این اجزا و عناصر می‌تواند صحنه را از نظر افراد شرکت‌کننده به گونه‌ای تصویر کند که گویی آن‌ها در دنیایی خیالی قرار گرفته‌اند. افراد شرکت‌کننده نیز می‌توانند با پوشیدن لباس مخصوص و تبدیل شدن به بخشی از این رویداد سرگرمی، این صحنه و تصویر را بهبود بخشند. جشنواره‌ها و مهمانی‌های دارای تم و زمینه بخش مهمی از صنعت رویداد به شمار می‌روند.

تدارکات و پذیرایی

تدارکات و پذیرایی با توجه به زمینه و نوع رویداد تعیین می‌شود. اصولی کلی وجود دارند که می‌توان هنگام برنامه‌ریزی تدارکات و پذیرایی برای رویدادها آن‌ها را دنیا کرد؛ برای مثال نسبت ۱۰:۱ (یک نفر برای پذیرایی از ده میهمان) در مهمانی شرکتی یا شام رسمی می‌تواند نسبت مناسبی باشد در حالی که در مهمانی کریسمس نسبت ۳۰:۲ (دو نفر کارگر برای پذیرایی از سه میز ده نفره) کافی به نظر می‌رسد. تعداد افراد یا پیش‌خدمت‌ها با توجه به سبک و شیوه‌ی خدمات اتخاذ شده متفاوت خواهد بود. تعداد افراد پذیرایی کننده با توجه به نوع ظرف، پیچیدگی فهرست غذا، شرایط مشتری و سرعت سرویس - دهی مورد نیاز، متفاوت است. مثال دیگر شام رسمی است که برای این کار ممکن است پیش‌خدمت‌های بیشتری مورد نیاز باشند.

نیرویی و گلدبلیت و گراهام (۲۰۰۱) عنوان می‌کنند که مصرف نوشیدنی‌های الکلی در رویداد باعث بروز نگرانی‌های بسیاری برای مدیر رویداد می‌شود. این نگرانی‌ها موجب پیگیری مواردی از جمله آموزش ویژه‌ی کارکنان، مجوز برای این نوشیدنی در میهمانی و سن قانونی برای مصرف را شامل می‌شوند. در نتیجه‌ی فروش نوشیدنی‌های الکلی مشکلات احتمالی پدید می‌آیند؛ برای مثال باعث افزایش سروصدای مهمانان در پایان رویداد می‌شود که مشکلات رفتاری عمومی می‌تواند تقریباً در تمام جنبه‌های رویداد تأثیرگذار باشند. تصمیم درمورد مجاز یا ممنوع بودن مصرف نوشیدنی‌های الکلی می‌تواند عاملی اساسی و مهم در موفقیت رویداد به شمار آید و به همین دلیل، این کار نیازمند تفکر جدی و دقیق است.

اجراکنندگان

گروه اجرایی بخش مهمی از طراحی رویدادها را تشکیل می‌دهد. عوامل مهمی که باید به آن‌ها توجه داشت به شرح زیر هستند:

- ❖ **الزامات و شرایط اجرا بر روی صحنه؛** برای مثال یک گروه راک نسبت به یک خواننده‌ی محلی ساده به تجهیزات صوتی بیشتر و دقیق‌تری نیاز دارد. این الزامات معمولاً در سندی به نام برگه‌ی اسپیک فهرست شده‌اند. البته بسیاری از گروه‌ها نیز پلان صحنه‌ی مخصوص خود دارند که در آن محل مورد نیاز و ترکیب‌بندی محل اجرای مورد انتخاب آن‌ها در آن نشان داده شده است.
- ❖ **زمان برای تمرین نمایش و اجرا؛** زمان‌های موجود ارائه شده توسط مدیر هنرمندان باید زمانی را شامل شود که هنرمندان برای آماده شدن، اجرا و همچنین زمان ترک محل اجرا نیاز دارند.
- ❖ **افراد همراه؛** بسیاری از هنرمندان همراه یک دوست سفر می‌کنند که این فرد می‌تواند تکنسین، آشپز، متخصص مد و یا محافظ شخصی باشد. مشخص کردن تعداد افراد همراه و نقش نیازهایی که دارند حائز اهمیت است.
- ❖ **قراردادها و الزامات و شرایط قانونی؛** از عوامل مهم ویژه می‌توان به موضوعاتی از قبیل دستمزد و مسئولیت عمومی کارمندان و حق چاپ و انتشار اجرا اشاره کرد.
- ❖ **پرداخت؛** شرایط پرداخت به گروه‌های اجرایی باید از پیش تعیین شود.

❖ **اجراکنندگان مختلف انتظارات متفاوتی از تسهیلات و امکانات موجود دارند؛** برای مثال اجراکنندگان جشنواره-های خیابانی و جشنواره‌هایی که در محیط باز برگزار می‌شوند انتظارات کمتری نسبت به اجراکنندگان و نوازندگان کنسرت دارند.

کارکنان و خدمه

در فصل ششم درباره‌ی نقش کارکنان و داوطلبان در رویداد مباحثی مطرح شد. جشنواره‌ی بزرگ یا رویداد ورزشی معمولاً وابسته به کار داوطلبان است، اما گفته می‌شود مقوله‌ی اجرا بر روی صحنه بر عهده‌ی افراد متخصص و حرفه‌ای است. پرداختن به مسائل راهنمایی، کارکردن با تجهیزات و وسایل پیچیده و احتمالاً خطرناک و تنظیم و هماهنگ ساختن اجراکنندگان حرفه‌ای جایی برای افراد بی‌تجربه باقی نمی‌گذارد. برای مثال اجرای کنسرت بر روی صحنه نیازمند مهندسان متبحر متخصص صدا، کارکنان امنیت، عوامل صحنه، فروشندگان ماهر بلیت و حتی راهنمایان ماهر است. این افراد به علت انطباق و هماهنگی وظایفشان با مهارت‌ها و توانایی‌های آنان، انتخاب می‌شوند.

جلسه‌ی توجیهی پیش از رویداد در واقع جلسه‌ای است که خلاصه‌ای از نقش افراد که با مهارت آن‌ها هماهنگی و انطباق دارد به آنان گفته می‌شود. نام و وظیفه‌ی اعضا در ادامه در یک برگه‌ی قرارداد و مسئولیت ثبت می‌شود. برگزارکننده‌ی رویداد نباید فراموش کند که کارکنان و خدمه تجربه‌ی بسیاری در نمایش رویداد دارند. آن‌ها می‌توانند در خلق و طراحی رویداد اطلاعات ارزشمندی ارائه دهند.

میهمان‌نوازی

یک بخش مهم از بسته‌ی پیشنهادی به حامیان مالی به قسمت میهمان‌نوازی مربوط می‌شود. حامی مالی از مدیریت رویداد می‌خواهد چه چیزهایی را برای وی و میهمانان فراهم و ارائه کند؟ این مجموعه می‌تواند ارائه‌ی بلیت، غذا و نوشیدنی، هدیه و یادگاری را شامل شود. رویداد مربوط نیز همانند حامیان مالی ممکن است در بلندمدت با میهمان‌نوازی از ذی‌نفعان و VIP ها منتفع شود. این گروه‌های ویژه نیز می‌توانند مواردی از قبیل سیاستمداران، واحدهای رسانه‌ای، شخصیت‌های رسانه‌ای، مشتریان حامیان مالی، حامیان مالی احتمالی، شرکا و افراد محلی دارای ایده را شامل شوند. تمامی این موارد عنوان شده با نام میهمانان رویداد مطرح می‌شوند.

دعوت‌نامه شاید اولین اثری باشد که میهمانان دریافت می‌کنند و بنابراین لازم استتم و زمینه‌ی رویداد در این دعوت‌نامه مشخص شده باشد. براساس دعوت‌نامه‌ی ارائه شده باید تمایل و علاقه برای حضور در رویداد به وجود آید.

حامیان مالی شرکتی دلایل متعددی برای حضور در رویداد دارند و این موارد باید در برنامه‌ریزی میهمان‌نوازی رویداد در نظر گرفته شوند. تحقیق نشان می‌دهد که انگیزه‌های اصلی میهمان‌نوازی از دیدگاه میزبان به مواردی از قبیل شاد نگه داشتن مشتری/ ایجاد حسن نیت، برقراری ارتباط، فرصتی برای ملاقات با مشتریان، ارائه‌ی پروفایل شرکت، آسایش مشتریان/ و لذت بردن آن‌ها، تشکر کردن، کمک به حفظ/وفاداری مشتری، بالا بردن روحیه‌ی کارمندان، پذیرش و رضایتمندی مشتریان مربوط می‌شود. تجربه‌ی مهمان‌نوازی برای میهمانان از موارد مهم و اساسی در تجربه‌ی رویداد به شمار می‌رود.

برنامه زمانی تولید

جدول زمان بندی تولید در واقع سند مهم برگزاری و نمایش رویداد به شمار می رود. گلدبیت (۲۰۰۵، ص ۲۰۴) این سند را به عنوان فهرست بندی دقیق وظایف با زمان های مشخص آغاز و پایان، از راه اندازی تجهیزات رویداد تا جمع کردن تمام این تجهیزات نصب شده تعریف کرد. این سند یک نوع کتبی از نمودار گانت (فصل نهم) است که دارای چهار ستون است: زمان، فعالیت، موقعیت و مسئولیت. برنامه ی زمان بندی تولید همچنین می تواند توضیحی از عوامل مرتبط با رویداد را نیز شامل شود.

به منظور رسیدن به هدف، لازم است بازیگرا با لباس نمایش یک تمرین تخصصی و نهایی داشته باشند. در این جلسه تمام افراد مسئول برای تولید و برگزاری رویداد حضور دارند. این جلسه افرادی چون مدیر صحنه و برگزار کننده ی رویداد، نمایندگان نور و صدا یا متخصصان صدا و تصویر، نماینده های اجرا و تشریفات را شامل می شود. این جلسه در محل برگزاری یا بر روی صحنه و حتی الامکان زمان نزدیک به زمان رویداد واقعی برگزار می شود. تمرین و تکرار یک رویداد در واقع اجرای کامل رویداد، به صورت بسیار نزدیک به رویداد حقیقی است. در این جلسه ی مهم اتفاقات زیر رخ می دهند:

- ❖ نکات مهم در برنامه ی زمانی تولید مورد توجه قرار می گیرند.
- ❖ مشکلات تولید لحظات آخر مطرح می شوند.
- ❖ جریان رویداد خلاصه سازی می شود.
- ❖ روش های اضطراری بررسی می شوند.
- ❖ فرد مسئول برگزاری معرفی شده و با کارکنان تولید آشنا می شود.
- ❖ سیستم ارتباطی رویداد آزمایش می شود.

در این جلسه برگه های اجرا توزیع می شوند، این برگه ها در واقع فهرست های مربوط به دستورات در زمینه ی وظایف و کارهای خاص در رویداد هستند؛ برای مثال فرد سرگرم کننده ممکن است یک برگه داشته و ارائه کننده ی خدمات پذیرایی نیز برگه ی دیگری در اختیار داشته باشد.

ثبت رویداد

رویدادها به علت ماهیتشان ماندگار نیستند. بنابراین ثبت رویداد با کیفیت مناسب برای اغلب شرکت های برگزار کننده ی رویداد، لازم و ضروری است؛ زیرا این کار نشان دهنده ی توانایی های سازمان بوده و می توان از آن برای تبلیغ شرکت برگزار کننده ی رویداد استفاده کرد. این کار همچنین می تواند در ارزیابی رویداد مؤثر واقع شود. روش ثبت رویداد می تواند به صورت ویدئویی، ضبط صدا یا عکس گرفتن باشد. هم اکنون با وجود دوربین های دیجیتال با قیمت پایین می توان با حداقل هزینه تعداد زیادی عکس گرفت که در ادامه نیز می توان از آنها در وبسایت شرکت به منظور ارائه ی نمونه هایی از رویدادهای موفق ارائه کرد، اما هرگونه ضبط تصویری رویداد نیازمند برنامه ریزی است. عواملی که باید برای ضبط ویدئویی در نظر گرفت به شرح زیر است:

- ❖ هدف از این کار چیست؟ آیا برای ترویج کار، اهداف قانونی یا برای فروش به شرکت‌کنندگان این کار صورت می‌گیرد؟
 - ❖ هزینه‌های زمانی و پولی به چه صورتی هستند؟
 - ❖ این کار چه تأثیری در رویداد خواهد داشت؟ آیا دوربین‌های ویدئویی مایه‌ی اذیت و رنجش افراد هستند؟ آیا برای این کار به نور سفید نیاز خواهد بود؟
 - ❖ بهترین مزیت‌های این کار چه مواردی هستند؟
- ثبت و ضبط رویداد تصمیمی نیست که به دقایق و لحظات آخر موکول شود؛ این کار باید در برنامه‌ریزی رویداد گنجانده شود؛ زیرا برای مثال ممکن است نیاز باشد مجوز یا اجازه‌ی اجراکنندگان و یا شرکت‌کنندگان گرفته شود. پس از اینکه رویدادی برگزار شد، بازگشت به عقب وجود نخواهد داشت.

موارد احتمالی

روی صحنه بردن هر رویدادی مانند جشنواره‌های بزرگ و رویدادهای مشهور باید موارد احتمالی را که ممکن است به درستی انجام نشوند پیش بینی کرد. لازم است جلسه‌هایی با کارمندان تشکیل شود که احتمالات کاملاً بررسی شوند. ممکن است در یک جشنواره، قطع کامل برق اتفاق بیفتد یا ممکن است اجراکنندگان به محل نرسند. بنابراین لازم است برنامه‌هایی برای این موارد احتمالی طراحی شود. تمامی این برنامه‌ها باید با مدیریت ریسک رویداد و برنامه‌های اضطراری هماهنگ باشند. لازم است این برنامه به تمام افراد دخیل در این برنامه ارائه شود.

خلاصه فصل

نمایش یا اجرای رویداد می‌تواند از اجراهای نوازندگان موسیقی در یک پارک محلی تا معرفی آخرین محصولات نرم‌افزاری در گراترین هتل‌ها متغیر باشد، اما تمام رویدادها عناصر مشترکی در نمایش و برگزاری دارند که از این میان می‌توان به صدا، نور، غذا و نوشیدنی، اجراکنندگان و جلوه‌های ویژه اشاره کرد. تمامی این عوامل عنوان شده باید تم یا زمینه‌ای برای رویداد ایجاد کرده و آن را بهبود بخشند. اهمیت هریک از این عوامل به نوع رویداد بستگی دارد. برای نمایش موفق و برگزاری موفق رویداد به ابزارهایی نیاز است مانند جدول زمان تولید برنامه، برنامه‌ی صحنه و افراد و فهرست مسئولیت‌های آن‌ها.

سوالات

۱. یک رویداد را در نظر بگیرید و عوامل اصلی نمایش را تفکیک کنید و ارتباط بین هر یک را شرح دهید.
۲. یک مهمانی شرکتی در نظر بگیرید و بیان کنید چگونه هریک از عوامل نمایش را با تم یا زمینه‌ی مهمانی مرتبط می‌کنید.

ارزیابی و گزارش

مقدمه

ارزیابی رویداد در فرایند مدیریت بسیار ضروری است؛ چون صنعت رویداد بسیار جوان است و به دنبال پذیرش خود به عنوان یک حرفه است. ارزیابی دقیق و اساسی یکی از بهترین ابزارها برای یک صنعت است تا اعتبار خود را بدست بیاورد. ارزیابی‌ها به دنبال اهداف عمیقی هستند نه فقط رسیدگی به ظواهر امور. این ارزیابی‌ها باید در قلب فرایند رویداد قرار بگیرند؛ یعنی جایگاهی که درون‌بینی‌ها به دست می‌آیند، درس‌هایی فراگرفته می‌شوند و سرانجام رویدادها اجرا می‌شوند. مدیران رویداد باید آگاه باشند از هر دو منابع تحقیق اولیه و ثانویه در جهت طراحی و ارزیابی رویدادها استفاده کنند. ارزیابی رویداد اگر به درستی به کار گرفته و استفاده شود، کلیدی برای بهبود مداوم رویدادها و ایستادگی و شهرت صنعت رویداد خواهد بود. اگرچنین شود، این ارزیابی بالاترین اولویت برای تمام مدیران رویداد خواهد بود تا بتوانند رویدادهایشان را ارزیابی مناسب کنند و همچنین این ارزیابی را بین ذی‌نفعان و گروه‌های علاقمند توزیع کنند. اگر این کار درست انجام شود نه تنها شهرت رویدادهایشان را در پی خواهد داشت، بلکه شهرتشان را به عنوان افراد حرفه‌ای واقعی نیز سبب می‌شود. در این فصل چگونگی ارزیابی و زمان مناسب برای انجام آن را مورد بحث قرار خواهیم داد.

ارزیابی رویداد چیست؟

ارزیابی رویداد، مرحله‌ی مشاهده‌ی دقیق، محاسبه، نظارت و اجرای یک رویداد به منظور سنجیدن بازده رویداد به‌طور دقیق است. این ارزیابی خلق یک طرح رویداد را ممکن می‌سازد که در آن مؤلفه‌های اصلی و بنیادین رویداد نمایان می‌شوند. همچنین نقش بسیار مهمی در فرایند مدیریت رویداد از طریق ارائه‌ی وسیله‌ای برای تحلیل و بهبود آن ایفا می‌کند.

فرایند مدیریت رویداد چرخه‌ای است که در آن وارد کردن و تحلیل اطلاعات رویداد باعث می‌شود تا بتوان در اجرای رویداد و همچنین بهبود بازده آن تصمیمات موثق تر و مؤثرتری گرفت تا جایی که نکات فراگرفته شده از یک رویداد می‌تواند به کمک طرح رویداد بعدی بیاید؛ برای مثال در فستیوال ادینبرگ، که هر ساله برگزار می‌شود، می‌توانیم بهبود هر ساله‌ی فستیوال را با کمک گرفتن از آموزه‌های فستیوال‌های قبلی نظاره‌گر باشیم. آموزه‌های فراگرفته شده از یک رویداد را می‌توان در رویدادهای دیگر به کاربرد و همچنین آنها را می‌توان در کل صنعت رویداد مورد استفاده قرار داد؛ برای مثال فاجعه‌ی مسابقه‌ی نیمه نهایی FA Cup بین لیورپول و ناتینگهام، که در ۱۹۸۹ در طی آن ۹۸ نفر از تماشاگران کشته شدند، این مسئله باعث شد که مسئولان نگاهی دوباره به زمین مسابقات بیندازند و همچنین تکنیک‌های مدیریت جمعیت را بهبود بخشند.

نوآوری در بازاریابی برنامه‌ریزی و نمایش در کنار بهبود در مسائل عملکردی مانند کنترل جمعیت، مدیریت ریسک و امنیت، به آرامی در صنعت رویداد در حال پیشرفت است. نوآوری در ارتباطات، تولیدات و تکنولوژی رویدادها به طور مداوم در حال گسترش است و از طریق فرایند ارزیابی، که منجر به بهتر شدن طرح رویداد، اجرا و ارزیابی بعدی آن می‌شود، در حال توسعه است. این روند راهی به سوی تعالی است که منجر به بهبود رویدادها، رشد مداوم و به روز شدن صنعت رویداد است.

چه زمانی رویدادها را ارزیابی کنیم؟

ارزیابی فرایندی است که در طی چرخه‌ی مدیریت رویداد اتفاق می‌افتد. در این خصوص گنز (۲۰۰۵) و دیگران سه زمان کلیدی را، که برای ارزیابی رویداد مفید است، شناسایی کرده‌اند.

ارزیابی قبل رویداد

شکلی از ارزیابی عوامل حاکم بر رویداد معمولاً در مرحله‌ی برنامه‌ریزی و تحقیق اتفاق می‌افتد که به آن مطالعات امکان‌سنجی می‌گویند و در جهت مشخص کردن اینکه چه سطحی از منابع در یک رویداد مورد نیاز است و اینکه آیا رویداد قابل اجرا هست یا خیر، کاربرد دارد. چنین مطالعه‌ای شامل تحقیق بازار از واکنش احتمالی مخاطبان در مورد رویداد است و دربرگیرنده‌ی تحقیق و پیش‌بینی تعداد مخاطبان، قیمت‌ها و منافع آن است. این ارزیابی، رویداد را با نتایج رویدادهای مشابه قبلی مقایسه می‌کند و در آخر، نتیجه‌ی مطالعات در جهت رسیدن به اهدافی است که موفقیت پروژه را برآورد می‌کند.

نظارت بر رویداد

نظارت رویداد همان فرایند پیگیری موفقیت مراحل مختلف اجرای آن است. عوامل رویداد کنترل شده و متناسب با هم تنظیم می‌شوند؛ برای مثال فروش بلیت ممکن است به کندی انجام شود. در این صورت می‌توان با بالا بردن تبلیغات و آگهی فروش، میزان آن را بالا برد. مشاهده و نظارت در طی وقوع رویداد ممکن است منجر به تغییراتی در جهت بهبود ارائه‌ی رویداد شود مانند تنظیم میزان صدا، تغییراتی در پراکندگی و پخش پرسنل امنیتی و نظافتی در راستای الگوهای پراکندگی جمعیت. مرحله‌ی نظارت برای کنترل کیفیت رویداد حیاتی است و همچنین اطلاعات ارزشمندی را در ارزیابی نهایی رویداد و برنامه‌ریزی آینده‌ی رویداد ارائه می‌دهد.

ارزیابی بعد از رویداد

متداول ترین نوع ارزیابی همان ارزیابی بعد رویداد است که شامل جمع‌آوری آمار و اطلاعات به دست آمده از رویداد است و تفسیر آن‌ها در جهت اهداف و مأموریت رویداد است. بخش مهم آن می‌تواند همانا جلسه‌ی گزارش‌گیری از شرکت‌کنندگان و ذی‌نفعان باشد. جایی که نقاط قوت و ضعف رویداد بررسی و به عنوان منابع رجوع برای آینده ثبت و ضبط می‌شود. ارزیابی بعد از رویداد ممکن است به صورت پرسش‌نامه یا مصاحبه با شرکت‌کنندگان یا مخاطبان باشد. در این پرسش‌نامه‌ها به دنبال کشف نظرات مخاطبان درباره‌ی رویداد و اندازه‌گیری میزان رضایتمندی آن‌ها هستیم که غالباً شامل جمع‌آوری اطلاعات برای چگونگی میزان پول خرج شده توسط شرکت‌کنندگان و میزان هزینه رویداد می‌باشد، که می‌توان آن را با میزان درآمد بدست آمده از رویداد مقایسه کرد. ماهیت ارزیابی توسط هدف رویداد و دلیل مخاطبان از حضورشان مشخص می‌شود.

گزارش به ذی‌نفعان

یکی از دلایل اصلی که مدیران رویداد، رویدادهارا ارزیابی می‌کنند گزارش آن‌ها به ذی‌نفعان است.

- ❖ سازمان میزبان می‌خواهد بداند رویداد چه دستاوردی داشته است؟ آیا رویداد با بودجه‌ی کم به وقوع پیوسته است؟ آیا اهداف رویداد به دست آمده است؟ چند نفر در رویداد شرکت کرده‌اند؟ آیا مطابق با انتظاراتشان بوده است؟ برای اهداف طرح رویداد بسیار مؤثر است که بدانیم حاضران از کجا آمده‌اند و درباره‌ی آن چه شنیده‌اند؟ و آیا در سال بعد نیز باز خواهند گشت یا خیر؟
- ❖ حامی رویداد ممکن است اطلاعاتی بخواهد. آیا سطح آگاهی از محصول و خدمات بالا رفته است؟ تبلیغات چه میزان نفوذ داشته است؟ چه پوشش خبری‌ای به دست آمده است؟ ویژگی افراد حاضر در رویداد چه بوده است؟
- ❖ گروه‌های مالی، صورت حساب‌های مالی مربوط به درآمد و مخارج را در گزارش‌های رویدادها ممیزی خواهند کرد.
- ❖ سوراها و بخش‌های دولتی شاید بخواهند بدانند که تأثیر رویداد در اقتصاد محلی، منطقه‌ای و ملی چه بوده است.
- ❖ اعضای گردشگری شاید بخواهند بدانند چه تعداد گردشگر به منطقه وارد شده‌اند و چه مقدار پول، نه تنها در رویداد بلکه در سفر، خرید و اقامت هزینه کرده‌اند. کیفیت‌بندی نتایج رویداد می‌تواند برای برگزارکنندگان رویداد در جهت توسعه‌ی طرح و قبول رویداد مفید باشد.

انواع تحقیق

تحقیق اولیه تحقیقی بنیادین است که درباره‌ی پروژه یا رویداد صورت می‌گیرد و شامل بسیاری از تکنیک‌های ارزیابی مانند مشاهده، پرسش‌نامه و بررسی است که بعداً در این فصل به آن پرداخته می‌شود.

برای مثال شرکت‌کنندگان باید فرم ثبت‌نام رویداد را پرکنند، که می‌تواند منبع خوبی برای مطلع شدن از جنسیت، سن، شهر سکونت، نحوه‌ی گذراندن اوقات فراغت و غیره باشد. رویدادهای بلیتی می‌توانند منبع خوبی برای کسب اطلاع از تعداد تماشاچیان باشند و آژانس‌های مربوط به فروش بلیت، اطلاعات مهمی را در این زمینه (مانند کدپستی خریداران بلیت) در

اختیار شما بگذارند. برای رویدادهایی که بلیتی نیستند میزان استفاده از حمل و نقل عمومی، جای پارک، حضور پلیس و غیره می‌تواند در شمارش تعداد شرکت‌کنندگان مفید باشد. مدیران رویداد باید گوش به‌زنگ باشند و از تمام فرصت‌ها برای جمع‌آوری اطلاعات مرتبط استفاده کنند.

مشاهدات کارکنان

یکی از منابع دقیق و خوب جمع‌آوری اطلاعات، مشاهده‌ی مستقیم رویداد است. گزارش‌ها و مشاهدات کارکنان منبع اطلاعاتی بسیار مفیدی است از کیفیت اجرا، واکنش مخاطبان، جریان جمعیت و کفایت پذیرایی و امکانات دست‌شویی. اگر کارکنان برای مشاهده‌ی این مسائل آموزش لازم را دیده باشند و چگونگی گزارش‌دهی را فراگرفته باشند، می‌توانند اطلاعات دقیق و مفیدی ارائه دهند و گزینه مجموعه‌ای از اطلاعات بی‌پایه و فاقد ارزش ارائه خواهند کرد. از همان آغاز کار، کارکنان باید بدانند که گزارش و مشاهده‌ی دقیق قسمتی از وظیفه‌ی آنان است و به همین منظور باید به آن‌ها آموزش‌های لازم داده شود. شاید بتوان به آن‌ها فهرستی ارائه داد تا تمام موارد را ارزیابی کنند؛ مانند کیفیت اجرا، واکنش مخاطبان بر پایه‌ی یک تا پنج (مثلاً خیلی بد، بد، متوسط، خوب، خیلی خوب). در رویدادهای فضای باز، مدیر صحنه به گزارش کتبی نیاز دارد: ارائه‌ی حدسشان از تعداد شرکت‌کنندگان، شرایط آب‌وهوا، استانداردهای اجرا و عکس‌العمل جمعیت و نظرشان درباره‌ی هر اتفاق غیرمنتظره. همچنین پرسنل امنیتی باید بر رفتار جمعیت نظارت کنند تا از هر اتفاق، مزاحمت یا صدمه و جراحت مطلع شوند و باید اندازه‌ی جمعیت را نسبت به تعداد دوربین‌ها و دوربین‌های خبرنگاران بسنجند.

مشاهدات ذی‌نفعان

بازیگران کلیدی دیگر در یک رویداد مانند مالکان مکان‌ها، شوراها و حامیان، فروشندگان، پلیس، نیروهای کمک‌های اولیه، می‌توانند بازخورد‌های ارزشمندی را از دیدگاه‌های متفاوتی ارائه دهند.

- ❖ صاحبان مکان‌ها می‌توانند اجرای رویداد را با الگوهای مکانی مقایسه کنند و درباره‌ی تعداد حاضران، پارکینگ، دسترسی، پذیرایی و امکانات نظرات مفیدی بدهند.
- ❖ شوراها از چگونگی مزاحمت یا تعرض به جوامع محلی آگاه‌اند و در این زمینه اطلاعات مفیدی در اختیار می‌گذارند.
- ❖ حامیان می‌توانند آنچه را که بر اساس حضور در رویداد مشاهده کرده‌اند (مانند واکنش مخاطبان و میزان پوشش رسانه‌ها از رویداد) ارائه دهند.
- ❖ فروشندگان ممکن است اطلاعاتی درباره‌ی میزان فروش و زمان منتظر ماندن در صف‌ها داشته باشند که برای رویدادهای بعدی بسیار ارزشمند است.
- ❖ پلیس معمولاً از رفتار جمعیت آگاهی دارد (مانند جریان ترافیک و پارکینگ) و نظراتش برای رویدادهای بعدی سازنده است.

❖ پرسنل کمک های اولیه ممکن است آماری بر پایه تعداد و نوع درمان‌ها بر اثر جراحتهایی مانند بریدگی، خراشیدگی یا گرمادگی داشته باشند که در رویدادهای بعدی مهم باشد.

تمام این ذی‌نفعان کلیدی، در برنامه ریزی کلی تأثیرگذارند؛ مسائلی مانند تابلوهای راهنما، دسترسی، مدیریت جمعیت، ارتباطات و ارائه‌ی امکانات که برای بهبود یک رویداد بسیار مهم خواهد بود. این نکته مهم است که مشاهده‌ی آن‌ها ثبت شده و در ارزیابی و مراحل برنامه‌ریزی فرایند مدیریت رویداد به کار گرفته شود.

جلسات توجیهی

تمام ذی‌نفعان باید از همان ابتدا آگاه باشند که این فرصت را دارند که بازخوردی ارائه دهند و این مرحله‌ای حیاتی در فرایند برنامه ریزی رویداد است. آن‌ها باید تشویق شوند تا مشاهدات و ارزیابی‌های حرفه‌ای‌شان را به اشتراک بگذارند. این مسئله در جلسه‌ی توجیهی میسر می‌شود. زمان و مکان این جلسه باید برای همه واضح و روشن باشد. آن‌ها باید بدانند که این جلسه نه جلسه‌ی تشویق است و نه تهدید، بلکه فقط می‌خواهند مسائل مهم رویداد را بیان کنند و درس‌های مهم به دست آمده از رویداد را فرا گیرند و تغییرات به دست آمده را برای رویدادهای بعدی به کار ببرند. بسیار مهم است که تمام شرکا به گزارش‌ها گوش دهند و همچنین نظرات آن‌ها نیز در برنامه ریزی‌های آینده به کار برده شود.

پرسش‌نامه‌ها

پرسش‌نامه‌ها می‌توانند یک فرم بازخورد ساده باشند که هدفشان شرکا و ذی‌نفعان رویداد، بازدیدکنندگان و مخاطبان باشد. پرسش‌نامه بر پایه‌ی نیازها و منابع رویداد است. در بررسی‌های توماس وود (۲۰۰۳) مشخص شد که بررسی و بازخورد بازدیدکنندگان بهترین روش ارزیابی است که تا ۶۰ درصد به صاحبان رویداد پاسخ لازم را ارائه می‌دهد. بررسی‌ها به منظور دستیابی به اطلاعات آماری موثق بر پایه‌ی واکنش مخاطبان، بازدیدکنندگان و صرف پول آن‌هاست. بررسی‌ها ممکن است از طریق مصاحبه‌های مستقیم با شرکت‌کنندگان، به صورت رودررو، تلفن، ارسال پیام کوتاه و یا ایمیل باشد.

چه چیزی را ارزیابی کنیم؟

رویدادها دارای آثار ملموس و غیرملموس هستند. بررسی‌هایی که آثار ملموس رویداد را در نظر می‌گیرند (مانند هزینه‌ها و منافع اقتصادی) به آسانی قادر به اندازه‌گیری می‌شوند، اما اندازه‌گیری آثار غیرملموس بسیار مشکل است؛ مانند تأثیر رویداد در زندگی اجتماعی و رفاه جامعه، حس غروری که به سبب رویداد به دست آمده است و حضور بلند مدت گردشگران در محل.

محاسبه میزان مخارج بازدید کنندگان

تمام مدیران رویداد با تشکیل یک صورت حساب مالی ساده درباره‌ی درآمد و هزینه‌ی رویدادها آشنایی دارند و اخیراً این فرم گزارش به نظر کافی و مناسب تصور شده، در حالی که بیشتر رویدادها بر پایه‌ی ارزش ورزشی، فرهنگی و اجتماعی‌شان نسبت به جامعه‌ی محلی ساخته شده‌اند و هرروز نیاز روزافزون به منظور بررسی آثار گسترده‌تر رویدادها احساس شده است. ورزش بریتانیا (1999c, p. 12) یک مجموعه دستورالعمل‌های ساده را برای اندازه‌گیری آثار اقتصادی رویداد های ورزشی منتشر کرده که آن را می‌توان برای تمام رویدادها در نظر گرفت.