

UNS - PMF - DGTH

MENADŽMENT DOGAĐAJA

Materijal za polaganje ispita
Generacija 2011/2012.

profesor

Doc. Dr Tatjana Pivac

asistent

Mr Igor Stamenković



1. NASTANAK I RAZVOJ DOGAĐAJA

Događaj kao svesna i ekonomski usmerena ljudska aktivnost se pojavljuje veoma davno, gotovo sa počecima drevnih civilizacija. Budući da događaji obuhvataju široku osnovu, nastanak različitih događaja se ne vezuje za isto vremensko razdoblje. Sasvim je izvesno da ekonomska pojava događaja datira iz početka u društvu organizovanog ljudskog življenja, ali je ekonomsko izučavanje događaja, a naročito njegovih menadžment aspekata novijeg datuma. Poznato je da su se izložbe i trgovačke priredbe održavale i u pred antičkom periodu. Sportske događaje beleže antički istoričari kao značajan i prestižan oblik društvenih aktivnosti, koji je svoj vrhunac dostigao organizovanjem drevnih Olimpijskih igara (776 g.p.n.e) u vidu petoboja. Događaji festivalskog tipa poznati su još iz srednjeg veka, mada se i u doba Rimskog carstva naziru ovakve vrste događaja. Koliko god se čini da su konferencijski događaji proizvod savremenog načina života, njihov nastanak se vezuje za XVIII vek. Događaji su verovatno nastali i pre pojave novca, ali njihov razvoj nesumljivo je usledio nakon ustanovljenja i prihvatanje opšteg ekvivalenta, budući da nematerijalni karakter i idejna osnova događaja nisu naročito povoljni za naturalnu razmenu. Pojava kapitalizma, novih proizvoda i društvenih odnosa, kao i novog načina života otvorili su put svestranijem razvoju sve većeg broja različitih događaja. Dinamičan razvoj događaja, kao ekonomske ponude odigrao se u XX veku, koji je afirmisao post industrijsko društvo. Pojava diskrecionog prihoda, porast kupovne moći i standarda potrošača, pomeranje linije sa osnovnih u korist dopunskih potreba i rađanje potpuno novih potreba potrošača usmerili su tražnju za specifičnom ekonomskom ponudom događaja, koja je zatim stimulisala razvoj različitih savremenih događaja. Razvoj događaja u ekonomskom smislu je potpomogao i rešavanje problema zapošljavanja savremene radne snage, a odrazio se i na privredni rast pre svega razvijenih tržišnih ekonomija (uticaj mega sportskih događaja kao što su Olimpijske igre ili svetska prvenstva popularnih sportova na privredni rast zemalja domaćina).

1.1. SVRHA DOGAĐAJA

Svrha događaja trebalo bi da bude osnova svih organizacijskih planova. Primer, organizacija konferencije finansijskih stručnjaka može da ima dve različite svrhe:

- Omogućiti razmenu informacija i upoznati učesnike sa najnovijim promenama u računarskim programima za finansijsko planiranje,
- Prirediti učesnicima nezaboravno iskustvo koji će oni na pozitivan način povezati sa novim proizvodom, odnosno sa računarskim programom.

Ostvarenje prve svrhe podrazumeva organizaciju standardnog skupa. Mnogo je teže ostvariti drugu svrhu, jer je za postizanje nezaboravnog iskustva potrebno pronaći jedinstveno mesto i pažljivo isplanirati aktivnosti u kojima će učesnici uživati. Potrebno je i stalno isticati novi proizvod kako bi se u svesti učesnika stvorila jasna povezanost između njega i događaja.

Težište prve svrhe je na informisanju, dok je kod druge to zabava. Iako je glavni smisao većine događaja ostvariti dobit, ipak postoje i ona kojima to nije cilj. Memorijalni džez festival Biksa Bejderbeka (Bixa Beiderbeckea) svake se godine već skoro četrdeset godina održava u Devenportu (Ajova). Njegov je cilj održati sećanje i podsetiti se na muzička ostvarenja trubača, pijanistu i muzičara rođenog u tom gradu.

1.2. TEMA DOGAĐAJA

Tema događaja treba da je povezana sa svrhom. Takođe, treba da je u potpunosti u vezi sa potrebama gostiju. Većina događaja odabire dizajn i boje koje se onda koriste na svim predmetima i rekvizitima, kao što su ulaznice, programi, plakati, suveniri i td. Ta tehnika omogućava učesnicima da se poistovete sa temom.

Potencijalne teme su bezbrojne, odnosno ograničene isključivo našom maštom. Teme mogu biti:

- Istorijske,
- Geografske,
- Kulturne,
- Sportske,
- Filmske,
- Muzičke,
- Zabavne,
- Umetničke, gastronomske,
- Povezane sa raznim predmetima (npr. cveće, životinje, brodovi...)

1.3. MESTO ODRŽAVANJA DOGAĐAJA

Događaj se može održavati skoro svuda. Od komplikovanijih do onih jednostavnijih, svaki događaj ima sopstvenu ličnost i osobine. Dok će domaćin (bilo da je vaša kompanija, grad, humanitarna organizacija ili vi sami) odrediti svrhu vašeg događaja, ništa neće više diktirati atmosferu i ambijent događaja od njegove lokacije. U mnogim slučajevima, izbor lokacije će biti vaša prva odluka. Ne potcenjujte značaj odrađivanja ovog zadatka što ranije. Kada tražite odgovarajuću lokaciju, imajte na umu da ono što želite da predstavite samim događajem treba da predstavite i njegovom lokacijom. Drugim rečima, šta izabrana lokacija govori o vašem događaju?

Način ukrašavanja sobe, u kantri klubu ili hotelu s četiri zvezdice, može da prenese ekskluzivnost, eleganciju ili stil. U tematskim restoranima, ambijent je luckast i zabavan. Na nekim drugim mestima kao što su muzeji ili istorijski lokaliteti, ambijent može biti moderan i savremen ali i neobičan i luksuzan. Iako mnogi ljudi misle da događaji na otvorenom prostoru imaju opušteniju i neformalnu atmosferu, uz odgovarajuće okruženje i ovakvi događaji mogu biti formalni. Obratite pažnju na okruženje. Tepih, zidovi, predvorje, ulaz, komšiluk, kupatila i dostupne usluge će svakako uticati na ambijent vašeg događaja i preneće određenu poruku vašim gostima.

Razmatranje (uzimanje u obzir) cene lokacije događaja

Vaš izbor lokacije će imati direktan i značajan efekat na vaš budžet. Od troškova koje treba platiti unapred, poput iznajmljivanja prostora, do „nevidljivih“ logističkih troškova kao što je obezbeđivanje sopstvene električne energije, mesto održavanja će određivati svaku stavku u vašem budžetu. Mogućnosti za mesto održavanja događaja su neograničene. Svaki izbor i svaki izazov su jedinstveni za svako mesto. U nastavku ćemo diskutovati o najčešće korišćenim tipovima lokacija i njihovim pozitivnim i negativnim stranama.

Potpuno opremljena lokacija ili potpuno prazna lokacija

Građevinski poslovi imaju izvođače radova koji nadgledaju svaki element gradnje. Oni unajmljuju, upravljaju, pregovaraju i kontrolišu svakoga.

PRIČA USPEŠNOG DOGAĐAJA: KAKO PREVAZIĆI SVAKI PROBLEM

Prilikom kreiranja korporativnog godišnjeg događaja za kompaniju koja se bavi menadžmentom rizika imovine, naišli smo na izazov vezan za vremenske prilike. Klijent je želeo da se događaj održi na privatnoj plaži pored kompanijske kuće na jezeru. Prvi izazov je bio da izravnamo pesak na plaži kako bi postavili binu za bend. Bend je zahtevao 13 metara široku binu, tako da smo uz ravnanje plaže takođe želeli da proširimo obalu toliko da bi sa obe strane bine bilo dovoljno mesta za prolaz osoblja koje poslužuje goste (jedino mesto za postavljanje kuhinje je bilo iza bine). Nedelju dana pre događaja, obišli smo mesto održavanja sa menadžerom benda da vidimo poravnatu plažu i dogovorimo se sa ljudima koji su zaduženi za binu, ozvučenje i osvetljenje oko logističkih detalja. Posle mnogo razmatranja, određena je konačna lokacija bine i reflektora. Naredna dva dana proveli smo utovarivajući i spremajući svu potrebnu opremu i u sredu ujutru smo bili spremni za naredna tri i po dana dopremanja i postavljanja opreme. Osim izazova transportovanja opreme kroz pesak (što uvek ide sporije) postojala je još jedna prepreka koju je trebalo ukloniti a to je nemogućnost viljuškara da se kreće po pesku. Uprkos ovim problemima, sve što smo planirali za četvrtak uveče završili smo na vreme.

U petak ujutru smo se odmah susreli sa još jednom preprekom. Oluja je preko noći stvorila 3-4 metra visoke talase (na jezeru Mičigen!), koji su skratili obalu za sedam metara. Prvih šest platformi koje čine desnu stranu bine su plutale u vodi. Klijent je odlučio da ne uzme osiguranje od vremenskih prilika što je značilo da nema plana u slučaju da pada kiša. U ovom trenutku smo imali dva izbora. Jedan je bio da ostavimo binu tamo gde jeste i da dosipamo zemlju ispod nje. Ova opcija je bila brža ali je postojao rizik da se menadžer benda pojavi i proglasi binu nebezbednom za nastup benda zbog čega bi nastup bio otkazan. Takođe je postojala opasnost da se vreme ponovo pokvari, izazivajući još talasa što bi ponovo dovelo do istog problema kad bi već bilo kasno za njegovo ponovno rešavanje.

Druga mogućnost je bila da se cela bina pomeri dalje od obale. Ovo je predstavljalo očigledan problem zbog količine vremena i novca koji su bili potrebni za rasklapanje i ponovno sklapanje bine, osvetljenja i ozvučenja. Radnici bi morali da rade prekovremeno celu noć što bi znatno više koštalo. Nakon temeljne konsultacije u vezi vremenskih prilika i razgovora sa klijentom utvrdili smo da je oluja prošla i da vredi da pokušamo da stabilizujemo desnu stranu bine. Na kraju, menadžer benda je bio zadovoljan sa binom, vreme je poslužilo i događaj je prošao savršeno. Lekcija iz svega ovoga je da se nikada ne treba predati. Logističke prepreke i izazovi se gotovo uvek mogu prevazići.

Ono o čemu treba da razmislite je sledeće: Da li *vi* želite da izvodite radove i sređujete prostor od početka ili želite prostor koji je već potpuno opremljen?

Dobro je znati da će lokacija biti skuplja ukoliko joj treba više stvari. Prelep restoran možda ima visoku cenu iznajmljivanja ali je već opremljen kuhinjom, stolovima, stolicama, ukrasima i ostalim potrepštinama. Ukoliko tako gledate, viša cena iznajmljivanja je verovatno isplativija. Ipak, uvek morate voditi računa da li su dostupni onda kada vama trebaju.

S druge strane, vaše dvorište deluje besplatno, ali šta vam je još potrebno uz njega? U zavisnosti od toga koliko ljudi vam dolazi, može vam biti potrebno svašta, od escajga do šatora sa podijumom, od usluge kateringa do generatora za struju. Uz sve ovo, još morate da uskladite sve dobavljače i usluge. Ipak, vaš dom može biti idealno mesto za događaj.

Koliko se ambiciozno osećate? Mi verujemo da je sve moguće ali znamo da ćemo uglavnom morati da se prilagođavamo situaciji. Biti organizovan i fokusiran je ključno za uspešan događaj. Za sada, evo nekoliko troškova vezanih za česte, i par ne tako čestih lokacija događaja.

Hoteli

Hoteli obično imaju sve osnovne stvari koje vam trebaju, ali trebate platiti njihovu ugostiteljsko osoblje i ukoliko imate i neke tehničke zahteve, električara. Hoteli su generalno najisplativija mesta za događaj ali su uobičajena.

Restorani

Pronađite restoran koji odgovara vašem stilu, ali ćete platiti više za petak ili subotu uveče. Neki restorani neće ni da iznajme prostor vikendom. Imaju uglavnom većinu stvari koje će vam biti potrebne. Problem sa restoranima je uglavnom logistika. Restorani obično nemaju velik prostor za utovar tereta u vidu velikih i ogromnih kutija. Imaju ograničen prostor za vaše stvari, i zato što su takvi, moraćete ući i izaći iz njih obično za jedan dan.

Kongresni centri

Ako imate mnogo vremena i veliki budžet, kongresni centri mogu biti idealno mesto. Imaju mnogo prostora, velika mesta za utovar i istovar tereta, ogromne prostore sa visokim plafonima i toliki kapacitet koliko god vaša mašta (i novčanik) može zamisliti. Obično su skupi.

Tavani/skladišta/prazni prostori

Pravili smo koktel zabave kao i mnoge druge u skladištima i na tavanima i možemo reći da su ovo jedne od najzabavnijih žurki. Ne pokušavajte da pravite ništa formalno jer su ovakvi prostori neuređeni, grubi i prazni i to je ono što volimo kod njih. Zahtevaju puno mašte i na kraju mogu ispasti fenomenalno. Neki od ovih prostora imaju pogodnosti poput kupatila ali vrlo retko. Trebaćete da nabavite sve, privremenu kuhinju, pokretno kupatilo odnosno toalet, osvetljenje, struju – sve i svašta. Ovakvi prostori su iz ovih razloga obično vrlo jeftini.

Šatori

Ovo je još jedan od praznih prostora gde možete biti kreativni. U zavisnosti gde postavljate šator, verovatno će vam trebati dodatne pogodnosti koje mogu biti skupe ali nekada jednostavno nemate izbora. Sigurno možete računati na sledeće troškove: radna snaga, kontrola temperature (grejanje ili klima uređaj ili bar ventilatori), struja, ozvučenje, osvetljenje i manja kuhinja (naročito za spremanje kafe). Kada obezbedite osnovno, morate ukrasiti prostor. Ovo može biti skupo i zahtevati vremena ali nije nemoguće.

Istorijska mesta

Ovakva mesta su idealna ako želite jako da istaknete ili skrenete pažnju na nešto. I mogu biti jako komplikovana za organizaciju. Imaju jako mnogo pravila i uslova koje treba poštovati. Obično ne zahtevaju mnogo dekoracije jer već dobro izgledaju. Očekujte da se najviše bavite logistikom, budite fleksibilni i budite u dobroj komunikaciji sa svima. Istorijska mesta su skuplja za iznajmljivanje ali to mogu da nadoknade time što ne zahtevaju mnogo dodatnog ukrašavanja.

Muzeji

Kao istorijska mesta, muzeji takođe imaju mnogo uslova i pravila, a često i listu preferiranih dobavljača koje morate koristiti. Muzeji takođe ne zahtevaju mnogo ukrašavanja. Ono što može da optereti vaš budžet je obezbeđivanje raznih pogodnosti. Spremite listu ovih dodatnih troškova i u skladu sa budžetom donesite odluku.

Plaže i parkovi

Ništa se ne može porediti sa osvetljenjem na plaži. Način na koji sunce obasjava plažu čini ovakva mesta posebnim. Parkovi takođe ostavljaju sličan efekat. Možda parkovi čine da se ponovo osećamo mladim i zato ima smisla da ljudi vole događaje na ovakvim mestima ali postoji par stvari koje treba uzeti u obzir. Dobijanje dozvole je jedna od njih. Dobijanje dozvola od grada odnosno opštine nije uvek skupo, ali uvek traje dugo. I zbog toga što ovaj proces zahteva iskustvo i strpljenje smatra se bitnim troškom jer bi to vreme mogli iskoristiti da mislite na goste. Kako će stari ili hendikepirani ljudi da se kreću preko trave ili peska? Da li postoji parking u blizini? Možete napraviti stazu postavljanjem i spajanjem manjih platformi ali koliko novca ste spremni da izdvojite za ovo?

PRICA USPEŠNOG DOGAĐAJA: NE DOZVOLITE DA VAS PREPREKE SPREČE DA RAZMIŠLJATE VELIKO

Klijent koji se bavi kompjuterskim softverom nam je postavio izazov kreiranja jedinstvenog događaja koji bi zapanjio njihovih 3000 VIP posetilaca koji su došli u grad na konferenciju. Smislili smo da iznajmimo stadion „Vojničko Polje“ (*Soldier Field*) u Čikagu i tamo podignemo šator s jednog kraja do drugog gde bi se održavalo nekoliko zabavnih nastupa što bi se završilo vatrometom sa severnih tribina. Iznajmili smo prostor, dobili sve potrebne dozvole i osiguranje neophodno za događaj ovog tipa, i krenuli smo u realizaciju. Tesno smo saradivali sa zaposlenima na stadionu i doveli stručnjaka za travu kako bi odredili na koji način da postavimo šator i koju podlogu sa postavimo unutra. Potom smo stvorili bezbednosni plan i plan kontrole mase i odredili smo ulaz i izlaz za goste. Nakon određivanja gde će gosti pristizati objektu, iznajmili smo autobuse za 3000 gostiju koji su dolazili iz raznih hotela kao i iz kongresnog centra. Takođe smo isplanirali sve putne i ugostiteljske detalje neophodne za goste. Sve je lepo napredovalo. Sastavili smo naš raspored i red vožnje, poslali da svim dobavljačima i potom smo organizovali sastanak na licu mesta.

Imajući na umu da je početak događaja bio zakazan za 18 časova u ponedeljak uveče, obavestili su nas na sastanku (nedelju dana pre događaja) da je popodnevna nedeljna utakmica na stadionu pomerena sa podneva na 15 časova. Kao rezultat ovog pomeranja, ne bi bili u mogućnosti da krenemo sa radovima na stadionu sve do 19 časova, a događaj počinje sledećeg dana u 18 časova. Takođe nam je rečeno da šator ne možemo podići na uobičajen način (zabijanjem kolčeva u zemlju) zato što ne postoje planovi podzemnog sistema za zalivanje. I tako je počelo upravljanje kriznom situacijom. Kako podići skoro 100 metara dugačak šator a da ga pri tom ne zabijate u zemlju? I, ukoliko je to uopšte moguće, da li se može uraditi na vreme?

Prvo smo pozvali kompaniju čiji je šator kako bi smislili plan B i izbegli postavljanje šatora pomoću kočeva zabijenih u zemlju. Ovaj plan je podrazumevao dve tone teške kamene blokove na mestu gde su trebali biti kočevi (na svakih 7 metara) oko celog šatora. Potom smo morali smisliti plan kako da donesemo i postavimo ove blokove i kako da ih odnesemo posle događaja. I kakva je vrsta mašine potrebna za podizanje, pomeranje i postavljanje takvog tereta? U normalnim uslovima ovako nešto bi trajalo nekoliko dana a mi smo imali 23 sata. Naručili smo specijalnu dizalicu za ovaj posao ali se zaglavila u tunelu na stadionu pa smo morali da joj ispumpamo gume kako bi konačno prošla. Ovaj problem smo rešili tek oko

ponoći i bili smo sigurni da već nećemo uspeti. Ipak, kompanija čiji je šator je radila celu noć i postavila sve na mesto dok je kompanija koja je postavljala binu strpljivo čekala da krene sa svojim radovima kako bi sve bilo spremno na vreme za brojne probe koje su se morale obaviti pre dolaska gostiju. Vetar sa jezera Mičigen je dodatno otežavao situaciju. Doneli smo dodatno osoblje kako bi sve završili na vreme i kao i obično, naš neverovatan tim radnika i dobavljača je uspeo još jednom da napravi čudo.

Gosti su stigli i vrlo brzo su shvatili da stoje na terenu gde igraju najpoznatiji timovi američkog fudbala, ne znajući koliko je teško bilo napraviti sve da izgleda tako kako jeste. Koncert je prošao bez problema i gosti su igrali po stolovima. Hrana je bila ukusna a vatromet savršeno koordinisan sa muzikom. Ali ovaj događaj će sigurno ostati upamćen kao jedan od najkomplikovanijih sa naše strane.

Čak i sa toliko uzastopnih prepreka i problema znali smo da je najvažnije za našeg klijenta te večeri bilo da se održi događaj baš ovde. Organizacija događaja na istorijskom mestu i usklađivanje događaja sa nacionalnom fudbalskom utakmicom može da zahteva mnogo izazova. Pošto je najvažniji element ovog događaja bila lokacija, njegovo izmeštanje na drugu lokaciju nije bilo prihvatljivo. Zapamtite da morate odrediti priortete događaja i tako ćete znati sa kojim izazovima se vredi boriti do kraja a koje treba u potpunosti izbegavati.

Uz sve ovo, plaže i parkovu nisu opremljeni sa adekvatnim strujnim kolima pa će vam opet trebati rešenje za struju. Nije nemoguće (Organizovali smo zabavu za 350 ljudi na privatnoj plaži), ali morate dobro razmotriti svoje mogućnosti.

Kontakt osoba

Dok razmišljate koje mesto da odaberete za održavanje događaja, verovatno ćete za svako mesto dobiti kontakt osobu. Ova osoba će vam rezervisati mesto za željeni datum, dogovaraće se sa dobavljačima i davaće vam korisne savete. Kada konačno odaberete mesto održavanja, vaša kontakt osoba (šef sale, koordinator za događaje, banket menadžer, catering direktor, menadžer prodaje, menadžer za konferencije i tako dalje...) je prva osoba koju ćete pozvati ukoliko imate neki problem ili pitanje, prva osoba koju ćete potražiti kad stignete ili kad vam treba nešto i prva osoba kojoj ćete se zahvaliti kada događaj prođe savršeno. Rad i odnos sa vašom kontakt osobom je delikatan i izbalansiran i taj balans može biti narušen raznim svakodnevnim situacijama, različitim mišljenjem i stavovima.

Najbolji saveti koje vam možemo dati za rad sa kontakt osobama su sledeći:

1. ***Uspostavite kontakt što pre. Uključite ih u svoj projekat od početka do kraja.*** Potrebni su vam. Postarajte se da i oni znaju da vi to znate. Ukoliko sa vašom kontakt osobom imate poslovan odnos od samog početka, ta osoba će se posvetiti vašem događaju skoro isto toliko kao i vi. I to je ono što je potrebno za uspešan događaj. Svima treba da je stalo do projekta. Prvi korak je da uključite vašu kontakt osobu što pre je moguće.

2. ***Poštujte autoritet i iskustvo osobe s radom u odabranom prostoru.*** Pridobite osobu na vašu stranu i pridobite njeno poverenje. Ako, odnosno kada dođe do trenutka da trebate da prekršite pravila, biće vam potrebna podrška kontakt osobe. Kada vam treba nešto specijalno ili neka usluga koja nije u standardnoj ponudi, takođe će vam trebati podrška kontakt osobe. Vaša kontakt osoba poznaje prostor bolje od bilo koga drugog (ukoliko nije početnik). Iskustvo osobe će vam biti od koristi i trebate ga iskoristiti. Ta osoba takođe poznaje sve zaposlene i služiće kao „dirigent“ na dan održavanja događaja kada najviše stvari treba da se uradi.

3. ***Ne radite ništa „iza leđa“ kontakt osobe i nemojte je izostavljati na bilo koji način (osim ako nije zaista neophodno).*** Ponekad, kao kontakt osobu dobijete nekoga ko se strogo drži

pravila ili jednostavno ne deli vaše mišljenje i verovanje. Vaš događaj je za vas jedinstven, i zbog toga ćete vi možda imati ideje koje su takođe jedinstvene za odabrani prostor. Na primer, ukoliko želite da služite hranu sa „stolova“ koji će visiti sa plafona i znate da je to moguće, a šef sale je protiv toga, prvo morate da ga ubedite da je to izvodljivo. Sve će ići lakše ukoliko oboje delite iste stvari. S druge strane, ako ste probali sve što je u vašoj moći da ubedite osobu da prihvati vašu ideju i ipak niste uspeli, onda ćete možda trebati raditi iza njenih leđa i obratiti se nekom drugom. Sastavni deo organizovanja uspešnog događaja je da ne prihvatite „ne“ kao odgovor i nađete alternativno rešenje ili nekog drugog (dobavljača, drugo mesto ili kontakt osobu) ko veruje u nemoguće baš kao i vi. Uspešan menadžer događaja zna kada je „udario u zid“ i kada je vreme za prilagođavanje.

Ko god da je vaša kontakt osoba, ukoliko je to moguće, sprijateljite se s njom. Radićete sa tom osobom svakodnevno, i na dan događaja, provodićete puno vremena zajedno. Upamtite da i ta osoba želi uspešan događaj kao i vi. Ako pratite tri pomenuta pravila, imaćete veće šanse za dobru saradnju.

Pitanja koja treba da postavite:

- Prikupite sve informacije koje možete u vezi pristupa do mesta održavanja događaja. Ne samo pristupačnost za goste već prostor za istovaranje, dostavu, teretne liftove, obične liftove, ostavu. Ukoliko imate ograničen pristup ili pristup koji nije predviđen za utovar i istovar, očekujte da ćete potrošiti više novca na radnu snagu. Ako je pristup objektu za goste otežan (mnogo stepenica, prljave ili prašnjave staze), omogućite alternativne prilaze za starije goste ili za dame u visokim štiklama.
- Saznajte od kada vam prostor može biti na raspolaganju i do kada morate da ga napustite. Takođe, pojedini objekti dozvoljavaju samo određen broj sati za održavanje samog događaja. Ukoliko imate unapred sastavljen raspored znaćete da li vam je tajming dobar ili ne. Možda ćete morati dodatno platiti ukoliko treba ranije da dopremite nešto ili ako odpremanje nečega traje prekovremeno.
- Saznajte da li se još neki događaji održavaju u isto vreme i na istom mestu gde je i vaš događaj. Proverite da li će zaposleni u objektu moći da rade istovremeno na više događaja. Više istovremenih događaja će dodatno opteretiti sve zaposlene.
- Nabavite listu preferiranih dobavljača ili ekskluzivnih dobavljača. Verovatno ćete trebati dodatno platiti ukoliko ne koristite njihove dobavljače tako da i to uključite u budžet. Pitajte da li možete da izaberete nekoga ko nije na njihovoj listi. Raspitajte se o svakom dobavljaču i saznajte koliko dugo rade na ovom prostoru.
- Ukoliko je vaš događaj na otvorenom prostoru, saznajte da li postoji neki zakon ili uredba vezana za buku, glasnu muziku i slično. Ovo može uticati na vremenski tok vašeg događaja.
- Tražite da pogledate kupatila koja su namenjena gostima. Ako nisu čista, imate pravo da zatražite da se očiste neposredno pre događaja.
- Kada procenjujete kapacitet mesta, tražite da pogledate fotografije ili planove spratova kako bi sami mogli da procenite veličinu prostora.
- Pitajte da li će vaša kontakt osoba biti prisutna na događaju. Želećete da osoba koja je zajedno sa vama radila nedeljama na svemu bude prisutna (Wolf et al, 2005).

Organizator događaja mora pažljivo da razmotri sve posledice nekonvencionalnog prostora umesto standardnih prostora koji zahtevaju jedino unutrašnje uređenje u skladu sa odabranom temom. Osvetljenje, zvuk i katering je mnogo teže organizovati u posebnim uslovima i prostorima. Neki od neobičnih prostora:

- Prostor predviđen za rušenje,
- Parkiralište,
- Tunel,
- Muzej,
- Istraživački centar,
- Zabavni park,
- Voćnjak,
- Vinograd,
- Akvarijum.

Pri odabiru mesta organizator mora da ima na umu:

- Sposobnost prostora da ostvari svrhu događaja,
- Okolina,
- Lokacija,
- Blizina javnog prevoza,
- Parkiralište,
- Broj sedećih mesta,
- Trošak uređenja, ozvučenja, osvetljenja,
- Karakteristike prostora (npr. pozornica),
- Trošak rada,
- Logistika potrebna za postavljanje opreme,
- Organizacija hrane i pića,
- Sigurnost.

1.4. VREME ODRŽAVANJA DOGAĐAJA

Vreme održavanja događaja često zavisi od godišnjeg doba ili vremena. Na primer, festival jela i vina bolje je organizovati u ranu jesen, nego usred leta zbog vrućina. Sredina zime nije dobro vreme za održavanje izložbe cveća. Veliki broj događaja se održava u potpuno neodgovarajuće vreme. Vreme održavanja sportskih događaja je ograničeno sportskom sezonom i tradicionalnim takmičenjima. Televizijski prenos događaja međunarodnoj publici nameće još jedno vremensko ograničenje. Prilikom procene koncepta određenog događaja, moraju se uzeti:

- Godišnje doba,
- Dan u nedelji,
- Doba dana,
- Trajanje.

Odabir pravog vremena je (skoro uvek) sve

Kada je vaš događaj? Ovo deluje jednostavno i direktno, ali pitajte deset ljudi ovo isto pitanje i možete dobiti deset različitih odgovora među kojima je najčešći „Ne znam“. To je u redu. Prvo treba da vidimo šta je to što zapravo pitamo. Ovo je ustvari trik pitanje čiji odgovor može imati više prihvatljivih odgovora.

- U kom delu godine? Za vreme kog godišnjeg doba?
- U kom mesecu? Da li je to neki mesec u vrhuncu sezone?
- Koji dan u nedelji je najpogodniji? Da li mora biti petak ili subota? Da li je produženi vikend?
- Koji deo dana je najpogodniji? Veče, jutro, vreme ručka ili kasno popodne?

Čak i kada znate da pravite žurku za proslavu 4. jula, trebate odrediti kada ona počinje i kako treba da se završi. Možda znate da želite jesenje venčanje, ali koji mesec je najbolji za cveće, da li treba da se održi tokom dana, uveče ili tokom vikenda? Ovo pitanje je izuzetno važno. Odgovor na njega može da odredi mesto održavanja, vrstu zabave, jelovnik, dekor i naravno budžet.

Biranje datuma

Naš najbolji savet je da se opustite i dozvolite da vam se datum sam javi. Ponekad je dovoljan samo jedan faktor kojeg se setite u određenom trenutku i na osnovu toga birate datum i tako počinjete. Šta je taj jedan faktor? On je drugačiji kod svake osobe i za svaki događaj. Prvo, prilikom biranja datuma, postoje tri pitanja u vezi vremena održavanja koja treba uzeti u obzir: deo godine, deo nedelje i deo dana. Kakav je tip vašeg događaja? Da li je humanitarnog karaktera? Da li je sastanak? Predstavljanje nekog proizvoda? Žurka za vreme praznika? Veliko otvaranje nečega? Izlet za zaposlene u nekoj firmi? Nakon utvrđivanja tipa događaja, razmislite koje je idealno mesto?

Prvo ćemo početi sa događajima čije se održavanje ne vezuje za precizno utvrđen dan i vreme održavanja nego za neko godišnje doba ili određen mesec u godini. Događaji koji spadaju u ovu grupu su obično konferencije, gala večeri, venčanja kao i razni događaji za zaposlene u velikim kompanijama koji podrazumevaju okupljanje i druženje zaposlenih.

Konferencije

Postoji samo nekoliko datuma koji ne dolaze u obzir kada su u pitanju konferencije. To su uglavnom veliki praznici (Božić, Nova Godina, Uskrs i finale američkog fudbala u Americi). Konferencija ne može biti uspešna ukoliko niko ne dođe i zato treba izbeći organizovanje konferencija za vreme ovakvih praznika. Osim izbegavanja ovih datuma, treba uzeti u obzir godišnje doba i državu u kojoj planirate događaj. Na primer, Florida je veoma popularna za održavanje konferencija, ali za vreme sezone uragana i visoke vlažnosti vazduha u julu i avgustu ovu lokaciju treba izbegavati.

Kompanijski izleti za zaposlene

Ovu su jedni od naših omiljenih događaja. Veoma opuštene su pune hrane i zabavnih aktivnosti za celu porodicu. Obično se održavaju tokom leta, naročito ako ne živite u umerenoj klimi. Izlet vam pruža mogućnost da budete fleksibilni sa datumom održavanja. Subota može biti podjednako prihvatljiva i dobra kao i nedelja. Izaberite jedinstvenu lokaciju. Mnoge kompanije biraju parkove sa igralištima i klupama, ali mi posebno uživamo u šumovitim predelima, otvorenim travnatim površinama i plažama zato što nam one pružaju najbolje mogućnosti za kreativnost i privatnost za naše klijente. Ovakva mesta se često brzo razgrabe tako da trebate što pre krenuti u potragu za dostupnim lokacijama. Mi volimo da organizujemo kompanijske izlete za vreme školskih raspusta i u vreme kad u firmama ima najmanje posla kao na primer posle završetka godišnjeg finansijskog izveštaja.

Gala večeri

Sezona gala večeri je obično jesen. Svi su u gradu i nema mnogo konkurentnih događaja. Zbog postojanja sezone za gala večeri, prilikom određivanja datuma trebate dobro proučiti trenutnu situaciju. Mnoge organizacije imaju slične liste gostiju tako da ne želite da održavate vaše gala veče istog datuma kad se održava drugo veče i tako se „otimate“ za iste goste. Izaberite tri potencijalna datuma i krenite da se raspitujete za dostupnost potencijalnog mesta održavanja. Brzo ćete saznati šta se dešava u gradu na osnovu toga ko je rezervisao koji prostor.

Žurke za vreme praznika

Datumi za ovakve žurke su najteži za izbor! Ukoliko pripremate božićnu žurku, imate samo dva ili tri vikenda kao izbor a svi uglavnom žele da to bude subota što može znatno otežati pronalaženje slobodne lokacije. Nemojte odustati ni od petka ili čak i četvrtka koji takođe može biti zabavan za ovakvu žurku (i znatno jeftiniji). Najbolji način da obezbedite željeni datum je da rezervišete željeni prostor mesecima ranije. Ili možete biti fleksibilniji i razmotriti da bude u četvrtak.

Ako se vaša praznična žurka održava kod kuće, izbegnite putujuće vikende (kao što je nedelja pre Božića i nedelja posle Nove Godine) i razmotrite kasni novembar kao mogućnost jer mnogi ljudi imaju obavezu da budu na raznim kompanijskim proslavama.

Venčanja

Započnite sa vizijom čitave ceremonije. Da li će se održati unutra u crkvi ili hramu ili će možda biti na plaži? Venčanje u zatvorenom prostoru vam dozvoljava da birate bilo koje godišnje doba dok venčanje na otvorenom znači da to mora biti topliji deo godine. Kada odredite godišnje doba možete započeti proces eliminacije. Ograničite svoj izbor na dva meseca u godini, proverite koji su veći praznici u tim mesecima i eliminišite te datume i njima bliske vikende. Potom, eliminišite vikende koji se suprotstavljaju porodičnim obavezama (kao što su godišnji odmori, poslovna putovanja i slično). Na kraju će vam ostati vikendi s kojima možete da krenete u potragu za dostupnim prostorom.

Ukoliko imate poteškoća da suzite izbor na dva meseca u godini, pronađite vaš ključan faktor. Da li imate omiljeno cveće koje želite? Saznajte kada mu je sezona, izaberite taj mesec kada je to cveće dostupno i tako ćete čak i uštedeti. Da li postoji neka lokacija koju jako želite? Proverite njenu dostupnost i na osnovu toga odaberite datum.

Odabir dana u nedelji kada će se događaj održati može imati veliki uticaj na vaš budžet. U trećem poglavlju detaljnije razmatramo zašto sledeća činjenica može snažno uticati na tok događaja. Znajući da su subote najpopularnije za održavanje događaja, da li ste dovoljno fleksibilni da izaberete drugi dan? Hrana i piće, dostupnost transporta i gotovo svi drugi troškovi i usluge su uglavnom najskuplji za subotu. Nemojte isključivati druge dane poput četvrtka, petka i nedelje za neki događaj.

Kada se bavite pitanjem datuma i vremena kod višednevnih događaja poput konferencija, najpogodnije je da se održavaju početkom nedelje. Pažnja vaših gostiju biće mnogo veća utorkom nego petkom kad je kraj radne nedelje.

Za razliku od odluka koje se odnose na deo nedelje, gde se odluke baziraju na osnovu gostiju, odluke koje se odnose na deo dana se baziraju na drugim elementima događaja. Na primer, ukoliko imate događaj koji se završava vatrometom, vreme početka događaja treba da bude rano uveče. Događaji koji podrazumevaju prisustvo novinara i medija, poput velikih ili svečanih otvaranja treba da se održavaju u ranijem delu dana kako bi novinari spremili materijal za večernje vesti. Na kraju, religiozni događaji poput bar micvi ili venčanja već imaju tradicionalno vreme održavanja. Ovi i bezbroj drugih faktora imaju uticaj ne samo na vreme početka događaja već i na njegov završetak. Odredite elemente koji su prioritet za vaš događaj i u skladu sa tim odredite najpogodniji deo dana za događaj.

Saveti za biranje odgovarajućeg datuma

- Ako je vaš događaj na otvorenom prostoru, konsultujte sa *Farmerovim Almanahom* (ili nekim vebsajtom za dugoročnu vremensku prognozu). Možda deluje čudno, ali ova knjiga je češće preciznija od meteorologa. Ako ne možete da se odlučite oko datuma, proverite vremensku prognozu i izaberite onaj datum gde su manje šanse za kišu. Za jedno venčanje koje smo planirali, postojala je podjednaka šansa za kišu za dve uzastopne subote. Zbog toga smo odabrali subotu koja je imala pun mesec jer je

romantičnija. Svi su pitali da li smo to isplanirali i mislili su da se šalimo kada smo rekli da jesmo.

- Uporedite datum vašeg događaja sa datumom ostalih dešavanja u vašem gradu. Ukoliko možete da birate, verovatno nećete želeći da vam gosti dolaze u grad za vreme nekog većeg sajma ili u špicu turističke sezone. Hoteli i avionski letovi koštaju mnogo više nego u ostalim delovima godine.
- Ukoliko je budžet veća briga, izaberite vansezonski datum a ne datum kada je špic sezone. Imaćete bolje šanse u pregovaranju cena i fleksibilniji budžet ako planirate događaj van sezone.
- Proverite da li ima praznika u vreme kada planirate događaj. Ako je vaš događaj za vreme prazničnog vikenda, obezbedite gostima koji dolaze iz drugih mesta dovoljno aktivnosti. U pojedinim slučajevima možda ćete želeći da izaberete drugi datum kako bi posećenost bila veća.
- Vaš odabrani datum će uticati na vreme početka događaja. Žurka četvrtkom uveče će početi ranije nego subotom a nedeljni događaji su obično u dnevnim časovima
- Deo dana će takođe uticati na dekor i potrebe gostiju. Večernji događaj će zahtevati bolje osvetljenje. Takođe, večernji događaji su obično formalniji nego dnevni događaji
- U zavisnosti šta se dešava tog dana i u to vreme kada se održava vaš događaj (praznik, špic u saobraćaju, festival ili slično), razmotrite kako bi to uticalo na vaš događaj. Istražite malo kako bi predvideli potrebe i želje vaših gostiju.

Tok događaja

Kada već imate ideju kada želite da održite događaj, sledeće što treba da razmotrite jeste kako će tajming događaja uticati na sam tok događaja. Kroz naše iskustvo u planiranju velikih događaja, znamo da vremenski dobro isplaniran događaj nikada ne odaje osećaj užurbanosti ali takođe nije dosadan. Takođe znamo da najbolji događaji imaju atmosferu koja se gradi od početka sa interesantnim elementima i tako raste do uzbudljivog vrhunca. Imajući ovo na umu, ne ostavljamo naše goste iscrpljenim već željnim za još dok nedeljama posle događaja prepričavaju kako su se dobro proveli. Iskustvo nas je naučilo kako da ovo radimo efektivno i iako je svaki događaj drugačiji, postoji određen proces za stvaranje dobrog „toka“ vašeg događaja.

U ovoj fazi planiranja, želećete da imate okvirnu ideju za vremenski tok vašeg događaja. Ovaj tok će se značajno menjati kako napredujete kroz kreiranje događaja i mi ćemo vam pomoći da se pomerite sa preliminarnog vremenskog toka do finalnog vremenskog toka događaja u petom poglavlju. Ovaj preliminarni vremenski tok događaja će biti važan alat kada krenete da tražite i angažujete dobavljače, pregovarate za željeni prostor i organizujete logistiku. Sada trebate da mislite o vremenu početka i završetka događaja.

Šta ćete raditi na događaju? Da li ćete služiti večeru? Samo desert? Samo predjelo i koktele? Da li imate govore, muzički bend, video snimak ili prezentaciju? Navedite glavne aktivnosti događaja. Kasnije ćemo govoriti o tome koliko tipične aktivnosti trebaju da traju.

Sada ste spremni da odredite preliminarno vreme početka događaja (ostanite fleksibilni sa vremenom jer ćete ga možda trebati menjati u zavisnosti od potencijalnih problema koji se mogu javiti u nastavku planiranja). Generalno pravilo je da večernji događaji tokom radne nedelje počinju odmah posle radnog vremena, između 18:00 i 18:30. Stil oblačenja je obično poslovan ali nikad formalan jer gotovo niko neće imati vremena da se posle posla presvuče i stigne na vreme. S obzirom da se održava odmah posle posla, želećete odmah na početku da poslužite goste hranom.

Želećete da završite događaj ranije tako da vaši gosti još uvek mogu nešto pojesti u pristojno vreme, obično oko 20:00 ili 21:00. Ako služite večeru na događaju običaj je da se sve završi do 22:00 ili 23:00.

Događaji koji se održavaju petkom obično počinju ranije nego događaji subotom ali kasnije nego događaji koji se održavaju radnim danima. Ljudima obično ne smeta da ranije izađu sa posla petkom kako bi se presvukli i spremili za događaj tako da formalne događaje možete planirati petkom. Vreme početka može biti između 18:00 i 19:30. Događaji petkom mogu da traju do kasno uveče. Definitivno imate više izbora za vreme održavanja petkom i subotom.

Subotnji događaji mogu biti bilo kada tokom dana. Imate mnogo više mogućnosti jer ne morate da brinete o poslu, saobraćajnim gužvama, školi i slično. Dobro vreme za početak dnevnog događaja je između 10:00 i 11:00. Ako počnete u 11:00, treba gostima da poslužite ručak. Ako počnete posle 14:00 i završite do 17:00, ne trebate da poslužite nijedan obrok, ali će vam trebati dosta grickalica. Subotnji događaji, bez obzira kakvog su karaktera, obično duže traju. Gosti vole da se malo više opuste, piju i jedu tako da treba i to uzeti u obzir. Subotnji večernji događaji mogu da se završe negde između 23:30 i ranih jutarnjih časova.

Nedeljni događaji se obično održavaju tokom dana i predveče (osim ako nije praznik, onda može da bude kao subotom). Obično ne volimo da počinjemo nedeljne događaje pre 11:00. Nedeljni večernji događaji mogu početi oko 17:30 i završiti se do 22:00.

Ukoliko možete da izaberete vreme početka (preliminarno) i procenite vreme završetka, spremni ste da pređete na „srž“ vašeg događaja. Predstavićemo vam nekoliko opštih smernica o tome koliko određene aktivnosti na proslavama trebaju da traju.

Koktel sati/Prijemi

Samo zato što se zove koktel sat ne znači da treba da traje sat vremena. Ukoliko je u pitanju subota večer, 45 minuta je sasvim dovoljno. Ukoliko se ovo dešava četvrtkom odmah posle posla, možda će vam trebati 90 minuta da smestite one koji možda kasne jer su se zadržali na poslu. Takođe, dozvolite vašim gostima da se najedu pre nego što počnu da piju (zapamtite da verovatno nisu jeli od podneva).

Služenje večere

Postoji francuski način (svakom gostu se nudi da bira nekoliko vrsta hrane sa srebrnog poslužavnika, obično se bira glavno jelo i potom razni prilozii), engleski način (svaki obrok se služi na tanjiru i osoblje nudi dresing za salate, hleb i neke vrste supa) i postoji još jedan način kada se prvi deo obroka služi pre nego što se gosti smeste. Francuski način traje najduže dok je poslednje opisan način najbolji ukoliko želite da uštedite malo vremena. Francuski način je obično najbolji za manji broj gostiju i zato se ne nalazi u svakoj ponudi. Ovaj način može da potroši 15 minuta po stolu od 10 do 12 ljudi u zavisnosti od kvaliteta i brzine keteringa. Engleski način je najzastupljeniji i svi uglavnom nude ovu vrstu usluge jer je najbrža, oko 5 minuta po stolu od 10 do 12 ljudi. Ukoliko tempo vašeg događaja treba da bude vremenski štedljiv, razmotrite ranije služenje prvog dela obroka čime možete uštedeti 10 do 15 minuta.

Doručak, ručak i večera

Doručak može da traje sat vremena ili više. Ručkovi su kraći, između 30 i 45 minuta. Večere (nakon serviranja) obično traju oko 45 minuta.

Služenje kafe

Ukoliko unapred postavite tanjiriće i šolje za kafu, sve što osoblje treba da uradi je da dođe sa lončićima obične kafe ili kafe bez kofeina i postavi šećer i šlag na stolove. Ovo

oduzima jako malo vremena, oko pet minuta po stolu i nije suviše glasno tako da se može služiti dok gosti gledaju neki video snimak ili nešto drugo što ste isplanirali. Druga opcija je da svakom gostu ponudite šolju i tanjirić i potom služite kafu. Ovo traje znatno duže, zahteva više osoblja i može se uraditi prilikom služenja deserta. Odredite oko 10 minuta za ovu uslugu.

Nastupi

Da li imate bend koji će da nastupa? Ili možda komičara? Smatramo da nastupi ne treba da traju duže od 45 minuta. Upamtite, uvek ih ostavite da žele još!

Govori i video snimci

Ovo je obično vrlo važno ali ne i najzabavniji deo večeri. Video snimci bi trebali biti između tri i šest minuta. Govori su najbolji kada su kratki (jedan do tri minuta), ali obično se oduže i traju pet minuta. Kada su u pitanju unajmljeni govornici, dužina govora je malo drugačija. Vaš celokupan program određuje tempo. Na primer, ako planirate konferenciju i unajmili ste govornika da otvori ili zatvori konferenciju, njegov govor će biti duži (obično oko 10 minuta). Ukoliko imate govor koji ide uz video prezentaciju, trajaće još duže. Jedino pravilo uklesano u kamenu jeste da je kraće bolje od dužeg.

Ceremonije

Izgleda kao da sve ceremonije, otvaranja, venčanja i dodele nagrada nikada ne treba da traju duže od sat vremena. Obično je bolje ako su kraće, ali ceremonije obično imaju sopstveni protokol i tradiciju kojima se morate prilagoditi.

Premeštanje ljudi

Kada radimo sa istom grupom ljudi svake godine, dobro upoznamo njih i njihove navike. Na primer, znamo da neku od naših grupa, koja broji čak 1200 ljudi, možemo smestiti u salu za večeru za 15 minuta. Nije uobičajeno da se ovako velike grupe ljudi brzo kreću ali je tako svaki put. Četiri faktora na koja treba obratiti pažnju kada se radi o brzini kretanja ljudi i većih grupa su sledeći:

- Koliko gostiju imate? Više gostiju znači više vremena.
- Da li se vaši gosti međusobno poznaju? Ako je tako, teže ih je razdvojiti i premestiti
- Da li imate pomoć prilikom premeštanja gostiju? Ako imate ljude koji će ljubazno zamoliti goste da im se pridruže u drugoj prostoriji, možete ovo brže da obavite.
- Koliko daleko idete? Odlazak iz predvorja ili hodnika sale u samu salu je relativno jednostavan. Ukoliko menjate sprat, to će vam oduzeti više vremena. Ostavite 15 minuta viška i u odnosu na ova četiri faktora, po potrebi ubrzajte ili usporite sa premeštanjem.

Dolasci

Ovo je još jedna od situacija gde vam poznavanje grupe odnosno ljudi u njoj može znatno pomoći. Nekim grupama treba 30 minuta dok svi članovi ne stignu, pojedine grupe stižu 10 minuta ranije. Ukoliko već ne poznajete grupu pretpostavite da će doći ranije.

Plesanje

Mi volimo da plesanje počne za vreme deserta i traje do kraja zabave.

Obezbedite dovoljno vremena

Ostavite sebi dovoljno vremena za neizbežne greške. Nemojte sve planirati tako da ide odmah jedno za drugim bez pauze i da vam ne ostane prostora i vremena za greške. Dodajte pet minuta više na vreme koje je potrebno da se ljudi premeste ili budete spremni pre zvaničnog početka kako bi mogli biti opušteniji. Kada zajedno sa dobavljačima i ostalim saradnicima predete vremenski raspored, sigurno će vas i oni posavetovati.

Doživite događaj

Kada merite koliko traje događaj i njegovi pojedini segmenti, zamislite tok večeri kao da ste gost. Tako ćete bolje znati da li se odvija prebrzo, presporo ili je taman kako treba. Imajte na umu da kada stignete na lokaciju događaja, vaš raspored će se sigurno menjati i zato budite fleksibilni (Wolf et al, 2005).

1.5. DEFINISANJE DOGAĐAJA

Ne postoji jedinstvena i opšte prihvaćena definicija događaja. Razlike koje se ispoljavaju rezultat su pristupa pojedinih autora definisanju događaja. Većina autora se slaže da događaj u ekonomskom smislu predstavlja deo uslužne ekonomije, a različiti pristupi definisanju su određeni karakteristikama okruženja u kojem pojedini autori rade i stvaraju. Događaj se može posmatrati i kao uzbudljiv i najbrže rastući oblik fenomena proizašlih iz dokolice, poslovanja i turizma (Getz, 1997).

Događaj predstavlja i specifično osmišljenu ponudu ograničenog trajanja, u čijoj osnovi se nalazi odgovarajuća ideja, koja se zajedničkim angažovanjem izvršilaca i materijalnih sredstava ispoljava kao originalna idejna ponuda.

Možda najpotpunija definicija događaja je: događaji su skupovi ograničenog trajanja, određeni mestom, vremenom održavanja, učesnicima i motivima i ciljevima okupljanja. U ekonomskom smislu događaj je ponuda koja se na tržištu nalazi u procesu razmene sa ciljem zadovoljenja specifičnih, heterogenih i nematerijalnih potreba potrošača. Zbog svoje originalnosti i specifičnih karakteristika, događaji su postali posebno područje izučavanja menadžmenta (event management) u sve većem broju akademskih ustanova.

1.6. KLASIFIKACIJA DOGAĐAJA

Osnovna podela događaja jeste na **planirane i neplanirane događaje**. Planirani događaji su predmet izučavanja menadžmenta događaja i oni zahtevaju postavljanje, menadžment, izvršioce i određeno vremensko trajanje, dok neplanirani događaji, kao što su nezgode, prirodne katastrofe, iznuđene reakcije i sl. Neće biti detaljnije analizirani. Podela događaja se može vršiti na osnovu različitih kriterijuma. Ako se kao kriterijum podele događaja uzme njihova **veličina i obim**, moguće je razlikovati sledeće tri vrste događaja:

- Mega događaj,
- Hallmark događaj,
- Glavni događaj.

Mega događaj je događaj koji svojim obimom i veličinom utiče na ukupnu privrednu aktivnost zemlje domaćina, a medijski je globalno pokriven. U ekonomskom smislu, mega događaj se snažno reflektuje na turizam i privrednu infrastrukturu zemlje domaćina, a omogućava i izgrađivanje imidža i medijskog prestiža organizatorima.

Definicija mega događaja: događaj čija veličina privlači najmanje milion posetilaca, kapitalni troškovi njegovog postavljanja i izvršenja prevazilaze 500 miliona USD, a interes javnosti i masovnih medija je takav da se mora obezbediti viđenost mega događaja (Getz,

1997). Prefiks mega označava njegovu veličinu i posećenost, ciljno tržište, finansijsku zahtevnost, medijsku pokrivenost, izgradnju objekata i mesta održavanja programa događaja, odnosno ekonomski i socijalni uticaj na zemlju domaćina. Mega događaj je usmeren na tržište međunarodnog turizma (primer: Olimpijske igre, Paraolimpijske igre, FIFA svetsko prvenstvo).

Hallmark događaj je događaj sa prepoznatljivim kvalitetom programa. Hallmark označava destinaciju događaja, objekte ili organizaciju događaja. Hallmark događaji se poistovećuju sa dušom i etosom mesta održavanja, kao i užeg, odnosno šireg okruženja (Hall, 1997). Hallmark događaji imaju za učesnike i posetioce poseban značaj i atraktivnost, privlače veliku pažnju javnosti, doprinose izgrađivanju imidža, održavanju i revitalizuju tradiciju, a organizatoru omogućuju ostvarivanje konkurentske prednosti. Uspešni organizatori događaja izgrađuju prepoznatljivost i reputaciju zahvaljujući ponudi hallmark događaja (primer: karneval u Rijuu, Tour de France, Okoberfest u Minhenu, Vimblon).

Glavni događaji jesu događaji velikog obima, sa izraženim interesom javnosti i medijskom pokrivenosti. Glavni događaji privlače veliki broj posetilaca, a organizatoru omogućuju ostvarivanje dobrih ekonomskih rezultata. U praksi menadžmenta događaja, glavni događaji su često sportsko orijentisani, sa međunarodnom reputacijom i definisanom strukturom takmičenja (primer: Formula jedan Grand Pri). Sledeći kriterijum u klasifikaciji događaja jeste **ponovljivost i specifičnost postavljanja i izvršenja događaja**. Na osnovu ovog kriterijuma razlikuju se:

- Specijalni događaji,
- Uobičajeni događaji.

Specijalni događaj ima specifičan program održavanja, poseban pristup u postavljanju i izvršenju, a teži isticanju ili obeležavanju specijalnih događanja u određenom okruženju. Specijalni događaj je planirani događaj kojim se ostvaruju ekonomski, socijalni i kulturni ciljevi. Oni mogu da budu raznovrsni, počevši od nacionalnih praznika, značajnih civilnih događanja, jedinstvenih kulturnih predstava, prepoznatljivih sportskih utakmica, korporativnih priredbi, poslovnih događanja, originalnih promotivnih aktivnosti i td.

U teoriji menadžmenta događaja specijalni događaji se definišu sa dva aspekta, uvažavajući interese organizatora, odnosno učesnika, ali i posetioca:

- Specijalni događaj se održava jednom ili sa retkim ponavljanjima, njegov program održavanja prevazilazi uobičajenu ponudu događaja u određenom okruženju, a privlači pažnju javnosti, medija i sponzora,
- Specijalni događaj pruža posetiocima mogućnost za prevazilaženje efekata dokolice, nudi društvene i kulturne sadržaje koji nisu uobičajeni u svakodnevnom životu posetilaca (Getz, 1997).

Kao kriterijum klasifikacije događaja se može uzeti **namera i karakteristike događaja**. Prema ovom kriterijumu, razlikuje se osam vrsta događaja (Getz, 1997):

- Kulturni događaji,
- Umetnički/zabavni događaji,
- Poslovni/trgovinski događaji,
- Sportska takmičenja,
- Obrazovni i naučni događaji,
- Rekreativni događaji,
- Politički/državni događaji,

- Privatni događaji (godišnjice, roštilj, krštenje/imenovanje, zabava povodom bar/bat micve, zabave u klubu, porodično okupljanje, sahrana, čajanka, okupljanje bratstva, večera sa druženjem, venčanje).

Navedena podela se može kombinovati sa podelom događaja prema kriterijumu veličine i obima događaja. Ako se navedena klasifikacija poveže sa podelom događaja prema kriterijumu ponovljivosti i specifičnosti postavljanja i izvršenja, gotovo svi navedeni događaji mogu biti i specijalni događaji.

Klasifikaciju događaja je moguće sprovesti i unutar jedne vrste događaja. U teoriji menadžmenta događaja poznata je podela sportskih događaja prema kriterijumu mesta i načina organizovanja. Sportski događaji se prema ovom kriterijumu dele na:

- Sportski događaji u zatvorenom i na otvorenom prostoru,
- Sportski događaji na zemlji/vodi/vazduhu,
- Sportski događaji sa redovni i periodičnim rasporedom održavanja,
- Javni i privatni sportski događaj,
- Profesionalni/amaterski sportski događaj,
- Sportski događaj sa definisanom i slobodnom strukturom takmičenja.

1.7. TIPOLOGIJA DOGAĐAJA

U javnosti je poznata **tipologija događaja koja se nadovezuje na klasifikaciju urađenu prema kriterijumu obima i veličine događaja**. Ovom klasifikacijom se razlikuju mega događaji, hallmark događaji i glavni događaji. Razvijanjem tipologije događaja, svaka od navedenih vrsta događaja se dalje razvija na odgovarajuće tipove događaja.

Mega događaji su najzahtevniji u smislu postavljanja i izvršenja događaja, te zbog svoje veličine i obima nemaju veliki broj tipova. Tipovi mega događaja se u suštini odnose na:

- Mega sportske događaje (Olimpijske igre, svetsko prvenstvo u fudbalu, evropsko prvenstvo u fudbalu, ili druga svetska prvenstva popularnih sportova),
- Mega poslovni događaji (velike i prestižne međunarodne izložbe).

Hallmark događaji, kao događaji prepoznatljivog kvaliteta programa, odnosno autentičnog održavanja, imaju nešto veći broj tipova u odnosu na mega događaje. Hallmark događaji mogu da budu realizovani u formi sledećih tipova:

- Sportski hallmark događaji (Vimbldonski teniski turnir, Bostonski maraton),
- Poslovni hallmark događaji (međunarodni sajmovi i izložbe, pr. Međunarodni sajam automobila u Ženevi),
- Kulturni hallmark događaji (afirmisani svetski festivali i karnevali-Karneval u Rio de Žaneiru),
- Umetnički/zabavni hallmark događaji (koncerti uglednih umetnika, umetničke predstave, prestižne izložbe).

Glavni događaji su takvog obima da takođe privlače veliki interes javnosti, a medijski su dobro pokriveni. Međutim, manja zahtevnost u postavljanju i izvršenju glavnih događaja rezultira da oni imaju veći broj tipova, a odnose se na:

- Glavne sportske događaje,
- Glavne kulturne događaje,
- Glavne umetničke i zabavne događaje,

- Glavne poslovne događaje,
- Glavne obrazovne i naučne događaje,
- Glavne političke događaje.

Tipologija događaja **izvedena iz klasifikacije događaja prema kriterijumu namere i karakteristike događaja** je najobuhvatnija tipologija u teoriji menadžmenta događaja. Ovom tipologijom su veoma jasno i precizno navedeni najznačajniji i ujedno najčešće organizovani tipovi događaja. Svaka vrsta događaja obuhvata nekoliko osnovnih tipova (Getz, 1997).

Vrsta događaja	Tipovi događaja				
Kulturni događaji	festivali	karnevali	parade	religiozni događaji	
Umetnički/zabavni događaji	koncerti	umetničke predstave	izložbe	svečanosti	ceremonije
Poslovni događaji	sajmovi	izložbe	sastanci	konferencije	javni događaji
Sportski događaji	profesionalna takmičenja	amaterska takmičenja			
Obrazovni/naučni događaji	seminari	kongresi	stručno usavršavanje		
Rekreativni događaji	zabavni događaji	rekreativna takmičenja			
Politički/državni događaji	mitinzi	inauguracije	promocije	posete zvaničnika	
Privatni događaji	lični događaji	društveni događaji			

Pojedini tipovi prikazani u tabeli se mogu i dalje razvrstavati. Tako na primer, sportski događaji tipa profesionalnih takmičenja obuhvataju turnire i šampionate; festivali-parade. Sledeća tipologija se nadovezuje na **klasifikaciju događaja učinjenu prema kriterijumu ponovljivosti i specifičnosti postavljanja i izvršenja događaja**. Na osnovu ovog kriterijuma, razlikuju se dva osnovna tipa specijalnih događaja:

- Profitni specijalni događaji,
- Neprofitni specijalni događaji.

1.8. SPECIJALNI DOGAĐAJI

Specijalni događaji, dakle, mogu biti profitnog i neprofitnog tipa. Specijalni događaji neprofitnog tipa karakteristični su po programima za unapređenje imidža organizatora, izvršilaca, posetilaca ili trećih lica, odnosno organizacija. Neprofitnim specijalnim događajima se takođe prikupljaju finansijska sredstva, ali ih ne zadržavaju organizatori ili izvršioc, nego se prikupljena sredstva ustupaju u dobrotvorne i humanitarne svrhe (pr: revijalne sportske utakmice, humanitarni koncerti, dobrotvorne kulturne predstave i umetničke izložbe, a sredstva prikupljena se ustupaju dečijim ustanovama, bolnicama, školama, centrima za socijalni rad...)

Najveći broj specijalnih događaja su ipak profitni specijalni događaji. Ekonomski cilj je profit, a društveni ciljevi se odnose na realizaciju sportskih, kulturnih, umetničkih, poslovnih, obrazovnih (naučnih), rekreativnih, političkih programa i sadržaja.

Uspješno organizovanje specijalnih događaja u velikoj meri je određeno postavljenim ciljevima, odnosno zadacima ovih događaja, koji u osnovi obuhvataju (Wendroff, 1999):

- Prikupljanje finansijskih sredstava neophodnih za postavljanje i izvršenje događaja,
- Definisane misije događaja,
- Motivisanje stejkholdera i izvršilaca događaja za ostvarivanje kvalitetnog programa i sadržaja događaja,
- Angažovanje volontera i neophodnih posrednika u organizovanju događaja,
- Preduzimanje organizacionih aktivnosti u postavljanju i izvršenju događaja,
- Kreiranju marketing programa događaja,
- Stimulisanje i nagrađivanje izvršilaca i učesnika događaja.

Za specijalne događaje je karakteristično da uključuju veći broj izvršilaca i učesnika, usmerenih ostvarivanju zajedničkih rezultata. Najpoznatiji modeli specijalnih događaja (kojima se nastoji ukazati na programske i organizacione razlike u njihovom postavljanju i izvršenju) su:

- Specijalni događaji organizovani za široki auditorijum,
- Neprofitni specijalni događaji,
- Galerijski i pozorišni specijalni događaji,
- Sportski specijalni događaji,
- Promotivni specijalni događaji.

Specijalni događaji organizovani za široki auditorijum podrazumevaju veliki broj učesnika/izvršilaca. Ovakvi događaji privlače interes javnosti i afirmišu lokalno okruženje. Primeri: maratoni u velikim gradovima, umetnički i kulturni događaji sa velikim brojem učesnika i posetilaca, događaji sa specifičnim programom-kobasicijada, roštiljijada...

Neprofitni specijalni događaji mogu biti različito osmišljeni, a ilustrativan primer ovog modela je aukcija. Aukcije mogu biti organizovane u nemom i živom obliku izvođenja. One mogu da se realizuju i kao samostalni specijalni događaj ili kao sastavni deo programa nekog drugog specijalnog događaja.

Galerijski i pozorišni specijalni događaji se uglavnom odnose na premijerne izvedbe. Osim ekonomske koristi, galerijski i pozorišni specijalni događaji ostvaruju socijalne i kulturne uticaje na ciljni auditorijum i okruženje.

Sportski specijalni događaji se odnose na sve vrste sportova, a u organizacionom smislu mogu da budu pojedinačni događaji i turniri. Ovakvi događaji uključuju i proširenu ponudu događaja, u vidu pružanja odgovarajućih usluga posetiocima (hrana, piće, prodaja suvenira i promotivnih rekvizita...).

Promotivni specijalni događaji se organizuju u formi različitih svečanosti u kojima se promovišu pojedinci ili grupe nakon uspešno savladanih odgovarajućih programa. U praksi je prepoznatljiv po dodeli nagrada, priznanja, sertifikata, diploma, proglašavanju pobednika ili najboljih pojedinaca i sl. (Andrejević, Grubor, 2007).

1.9. KLASIFIKACIJA DOGAĐAJA U ODNOSU NA NJIHOVU TURISTIČKU VREDNOST

Događaji mogu biti kategorisani u skladu sa njihovom atraktivnošću za turizam. Getz (2005) deli događaje u tri različite grupe u odnosu na njihovu turističku atraktivnost. To su:

1. Festivali i događaji zajednice koji se organizuju primarno za lokalne stanovnike i često su organizovani i uz pomoć volontera. Iako su ovi događaji često mali i imaju ograničenu turističku atraktivnost, oni i dalje mogu da funkcionišu kao vredne mogućnosti za posetioce u toj oblasti.

2. Događaji regionalnog i pokrajinskog značaja mogu imati značajniju turističku privlačnu moć. Ovi događaji retko imaju za cilj da postanu veći, međutim, uz pomoć turista koje je događaj privukao svojom atraktivnošću, to bi moglo da se desi. Obično događaji u ovoj grupa imaju profesionalno osoblje.

3. Događaji od nacionalnog i međunarodnog značaja su najprivlačniji događaji iz turističke tačke gledišta. Ovi događaji imaju nacionalnu i međunarodnu turističku privlačnu moć i mogu da dodatno poboljšaju svoj ugled i turističku atraktivnost destinacije.

Događaji imaju izuzetan značaj, podstiču uspravane potencijale, pokreću poslovne inicijative, daju šansu menadžerima sklonim inovacijama i preuzimanju rizika. Događaji često okupljaju vrhunske takmičare i izvođače, otvaraju perspektivu podizanja kvaliteta programa i prostora na kome se manifestuju.

Svaki događaj ima karakteristike koje ga razlikuju od svih drugih. Događaji nameću menadžerima zadatak da unaprede programe i svoje menadžerske sposobnosti. Oni predstavljaju i sredstvo promocije i stvaranja povoljnog imidža organizacije ili mesta na kojem se održavaju. Zahtevaju određene stilove i metode menadžmenta, koordinatora, preciznost, rokove i brzo odlučivanje.

Organizovanje događaja obuhvata planiranje, uspostavljanje organizacione strukture i razvijanje radnih odnosa i metoda kojima se dostižu ciljevi. Svaki važan događaj mora da prati finansijski plan s tim što taj plan zavisi od vrste događaja kao i od postavljenih ciljeva. Svaki događaj zahteva određeni personal koji se brine o izradi detaljnog plana koji prethodi neposrednom zbivanju događaja (utakmice, festivala, izložbe). Detaljno planiranje se ostvaruje uz pomoć mrežnog planiranja, izradom dijagrama toka aktivnosti, kalendara, mesta i datuma (www.savremenisport.com).

Svaka destinacija koja želi razvoj turizma treba da napravi detaljne planove za razvoj turizma. Ovi planovi bi trebalo da se fokusiraju na specifične projekte i programe razvoja koji treba da ozbiljno uzmu u razmatranje i strateški pristup u planiranju turizma događaja, ako žele da ostvare pun potencijal turizma događaja. Događaji koji se održavaju u destinacijama moraju se sistematski planirati, razvijati i pozicionirati kao turističke atrakcije, katalizatori za ostali razvoj, graditelji imidža i animatori atrakcija i destinacija (Getz, 2004).

2. KVALITET USLUGE I PONUDE DOGAĐAJA

Savremena ponuda događaja uključuje pružanje različitih usluga kojima se proširuje i upotpunjuje program događaja. U pogledu kvaliteta usluge posetioци događaja imaju određena očekivanja i zahteve. Kvalitet usluge je neminovno vezan za ponudu događaja, naročito u procesu planiranja i izvršenja događaja. Ocenu o kvalitetu ostvarene usluge u ponudi događaja donose potrošači, odnosno posetioци događaja. Smatra se da posetioци događaja imaju pozitivnu percepciju kvaliteta ukoliko doživljeni kvalitet odgovara njihovim očekivanjima, odnosno ukoliko se doživljeni i očekivani kvalitet podudaraju. Posetioци događaja predstavljaju meru kvaliteta usluge u ponudi događaja.

Procena kvaliteta usluge događaja je često subjektivna, budući da u prvom redu posetioци odlučuju o oceni. Isključivanje subjektivnosti o oceni kvaliteta usluge se u menadžmentu događaja postiže primenom SERVQUAL modela, koji pretpostavlja da je kvalitet usluge determinisan odnosom očekivanja i percepcije pružene usluge posetioциma događaja. U izvornom obliku SERVQUAL model razlikuje deset kriterijuma na osnovu kojih se procenjuje kvalitet usluge, koji se zbog praktičnih potreba mogu sažeti na pet osnovnih:

- Opipljivost, koja je određena objektima, opremom, osobljem za kontakt i komunikacijama,
- Pouzdanost, koja se ostvaruje pouzdanim i preciznim pružanjem usluga u ponudi događaja,
- Osetljivost, koja odgovara spremnosti organizatora događaja da zadovoljava posetioce i da im pruža brze usluge,
- Sigurnost, koja proizilazi iz kompetentnosti, učtivosti i kredibiliteta osoblja koje pruža usluge,
- Empatija, kojom se ostvaruje pristup, komunikacija i razumevanje zahteva i očekivanja posetilaca događaja.

Kriterijum opipljivosti u proceni kvaliteta usluge događaja posebno dolazi do izražaja prilikom postavljanja i izvršenja kulturnih umetničkih događaja tipa festivala, jer je potrebno planirati ambijent, pristup informacijama, ponašanje učesnika, parking prostor, interaktivne odnose sa posetiocima i dr. Posetioci događaja, po pravilu, snažnije percipiraju opipljive elemente ponude događaja vezane za mesto održavanja događaja, kao i uočljive elemente programa događaja. Elementi mesta održavanja događaja kao što su prostorna adekvatnost, preglednost, označenost, čistoća, sigurnost, raspoloživost parking prostora, sanitarni čvorovi i sl, zajedno sa uslugama poslužnja i dodatnim uslugama odražavaju se na ukupnu satisfakciju posetilaca mestom održavanja događaja, što se u anglosaksonskoj literaturi označava pojmom facility.

Visok kvalitet usluge događaja i ostvarena satisfakcija potrošača ne odražavaju se uvek na povećanje profitabilnosti, jer mogu preterano troškovno da optereće postavljanje i izvršenje događaja. Zbog toga kvalitet usluge događaja treba vezivati za izgrađivanje lojalnosti posetilaca događaja, jer se ona, po pravilu, pozitivno odražava na profitabilnost događaja. Lojalnost posetilaca događaja postiže se pozitivnom percepcijom kvaliteta usluge, korporativnim imidžom organizatora događaja, kao i očekivanom satisfakcijom posetioca događaja. Izgrađena lojalnost posetilaca događaja odražava se na bolje pozicioniranje organizatora događaja i ostvarivanje konkurentne prednosti u odnosu na konkurenciju (Andrejević, Grubor, 2007).

3. POSTAVLJANJE I IZVRŠENJE DOGAĐAJA KAO SUŠTINA PONUDE DOGAĐAJA

Organizator događaja teži ostvarivanju ekonomskih rezultata od ponude događaja. Obim i struktura ponude događaja određeni su uticajem većeg broja faktora, od kojih se po značaju izdvajaju: potencijal tržišta i potencijal prodaje, atraktivnost tržišta, kupovna moć posetilaca događaja, potrebe i očekivanja posetilaca događaja, cena ulaznica...

U postavljanju i izvršenju događaja organizator treba da poznaje odgovore na sledeća pitanja:

- Ko su posetioci i potencijalni posetioci događaja?
- Šta posetioci očekuju od ponude događaja?
- Zašto su posetioci spremni da plate ulaznice (cenu) događaja?
- Kada posetioci očekuju ponudu događaja?
- Kako posetioci kupuju, odnosno posećuju događaj?
- Gde posetioci očekuju ponudu događaja?

Suštinsko pitanje u postavljanju i izvršenju događaja je ko su posetioci, odnosno potencijalni posetioci događaja? Svaka ponuda događaja, u zavisnosti od kriterijuma klasifikacije i tipologije namenjena je određenoj strukturi posetilaca. Čak i ponuda događaja istog kriterijuma klasifikacije i tipa može se diferencirati prema različitim osobinama i

očekivanjima pojedinih grupa, odnosno segmenata posetilaca. Veoma su retke situacije da se ponuda događaja na identičan način nudi ukupnoj javnosti ili svim grupama, odnosno segmentima posetilaca.

Uvažavanje onoga što posetioci očekuju od ponude događaja predstavlja suštinu marketing orijentacije organizatora događaja. Za organizatora događaja je značajno da raspolaže informacijama u kojoj meri su posetioci zadovoljni ponudom događaja, kao i koliko je za njih prihvatljiv odnos cene (ulaznice) i kvaliteta programa koji se na tržištu nudi.

Odgovor na pitanje zašto su posetioci spremni da plate ulaznicu (cenu) događaja je nesumljivo od velikog značaja, a neretko i od presudnog. Na osnovu ovakvih informacija, dolazi se do odgovora o motivima posetioca da prisustvuju i plate ulaznicu (cenu) određenog događaja. Organizatori događaja koji poznaju motive posetioca, po pravili poznaju i njihovo ponašanje i spremnost da zaista prisustvuju događaju određenog programa. Teorija i praksa menadžmenta događaja saglasne su da posetioci događaja nisu samo racionalni donosioci odluka, nego se u odlučivanju o plaćanju cene događaja rukovode i emotivnom privlačnošću ponude događaja. Reč je o poznavanju suštinskog i tržišnog ponašanja posetioca u procesu odlučivanja o kupovini ponude događaja.

Traženje odgovora na pitanje kada posetioci očekuju ponudu događaja usmereno je na poznavanje vremenske dimenzije ponude, ali i tražnje za događajima.

Uspešni organizatori događaja nastoje da udovolje zahtevima posetioca vezanim za to kako kupuju, odnosno posećuju događaj. Ovo se postiže uključivanjem različitih prodajnih usluga i tehnika kontaktiranja u ponudu događaja, čime se posetiocima olakšava kupovina i poseta određenom događaju. Praksa pokazuje da savremeni posetioci događaja očekuju odgovarajuću udobnost i komunikaciju koja treba da prati i upotpunjuje ponudu događaja.

Navike posetioca, životni stil, pripadnost formalnim i neformalnim društvenim grupama, običaji karakteristični za okruženje događaja i sl, određuju odgovor na pitanje gde posetioci očekuju ponudu događaja. U većini slučajeva posetioci očekuju ponudu događaja u neposrednoj blizini prebivališta, odnosno boravišta, dok su, opet, kod nekih ponuda događaja spremni da pređu i relativno velike udaljenosti kako bi u njima učestvovali.

4. TRŽIŠTE I TRAZNJA ZA DOGAĐAJIMA

4.1. TRŽIŠTE DOGAĐAJA

Tržište događaja označava odnose između ponude i tražnje za događajima, kao i mesto na kojem se susreću ponuda i tražnja. Posetioci događaja na tržištu vrše izbor programa događaja koji zadovoljavaju njihove potrebe, zahteve i očekivanja.

Jedna od osnovnih tipologija tržišta je urađena prema prostornom određenju tržišta događaja: lokalno, regionalno, nacionalno i međunarodno tržište događaja. Sistematizacija tržišta događaja se može izvesti i prema različitom kvalitetu tržišnog ambijenta, u zavisnosti od interesa, mogućnosti i pozicije organizatora događaja. Konkurentske odnose na tržištu događaja određuje uticaj različitih faktora:

- Broj potencijalnih posetilaca događaja,
- Potencijalni broj organizatora istovrsnih događaja,
- Barijere za ulazak novih konkurenata, odnosno organizatora istovrsnih događaja,
- Prostorni raspored organizatora i posetilaca događaja,
- Stepem homogenosti ili diferenciranosti ponude, odnosno programa događaja, i sl.

Na osnovu navedenih, ali i drugih faktora, razlikuju se sledeći modaliteti tržišta događaja:

- Tržište perfektno konkurencije,
- Monopol i monopson događaja,

- Oligopolska tržišta događaja,
- Monopolska konkurencija u vidu velikog broja organizatora sa diferenciranom ponudom, odnosno programom događaja.

Idealno posmatrano, tržište događaja jeste automatski regulator i koordinator između organizatora i posetilaca događaja, jer ono ostvaruje tri bitne funkcije:

- Selektivnu funkciju, kroz efikasan izbor potrebnih i traženih događaja,
- Alokativnu funkciju, pomoću efikasnog izbora resursa neophodnih u postavljanju i izvršenju događaja,
- Distributivnu funkciju, efikasnom raspodelom prihoda između organizatora različitih događaja.

Veliki broj tržišnih subjekata, kako na strani ponude, tako i na strani tražnje za događajima dovodi do neophodnosti koordinacije, odnosno ravnoteže na tržištu događaja, kao delu ukupnog nacionalnog tržišta. Konkurencija u postavljanju i izvršenju događaja predstavlja glavnu pokretačku snagu tržišta događaja, jer uravnotežava ponudu i tražnju za događajima.

4.2. DIMENZIJE I NIVOI TRŽIŠTA DOGAĐAJA

U menadžmentu događaja prevladava stav da postoje osnovne dimenzije tržišta događaja. Osnovne dimenzije tržišta događaja se odnose na:

- Posetioci događaja, sa svojim realno iskazanim potrebama za određenim događajima,
- Platežna sposobnost posetioca događaja,
- Spremnost posetioca da plate ulaznicu (cenu) određenog događaja,
- Organizatori događaja,
- Program događaja koji se nudi na tržištu događaja,
- Prostor na kojem se realizuje postavljanje i izvršenje događaja,
- Vreme potrebno za postavljanje i izvršenje događaja.

Dinamičan faktor, koji je veoma važan, a koji deluje na tržištu događaja jesu demografske karakteristike. Demografske karakteristike se odnose ukupna broj stanovnika određenog područja, stopu prirodnog priraštaja, odnos urbanog i ruralnog stanovništva, odnos starog i mladog stanovništva, udeo radno aktivnog stanovništva i sl. Ove karakteristike tržišta događaja u velikoj meri određuju program događaja koji će se ponuditi tom tržištu.

Dimenzije tržišta određuju i druge karakteristike posetilaca događaja, kao što su nivo obrazovanja, životni stil, socijalni status, navike, običaji, pripadnost referentnim grupama i td., jer one značajno utiču na naklonost, odnosno isključivost posetilaca prema pojedinim vrstama i tipovima događaja.

Konturu tržišta događaja, kao tržišta specifičnog proizvoda, u pravilu, određuju četiri osnovna elementa:

- Vrsta, odnosno tip događaja,
- Posetioci događaja,
- Mesto postavljanja i izvršenja događaja,
- Vreme potrebno za postavljanje i izvršenje događaja.

Menadžeri događaja trebaju da razlikuju i nivoe tržišta događaja. U menadžmentu događaja se razlikuju tri osnovna nivoa tržišta događaja:

- Potencijalno tržište događaja (potencijalni posetioci događaja koji imaju interes za određeni program događaja),

- raspoloživo tržište događaja (čine ga posetioци koji imaju interes za određenim programom događaja i platežnu sposobnost, a sa druge strane ponuda interesantnog, očekivanog programa),
- kvalifikovano raspoloživo tržište događaja (ovo je tržište manje od raspoloživog tržišta, jer jedan broj posetilaca iz određenih razloga (sprečenost, odsutnost, zdravstvenih problema) realno ne učestvuje u efektivnoj tražnji za događajima).

4.3. POTENCIJAL TRŽIŠTA I POTENCIJAL PRODAJE DOGAĐAJA

Potencijal tržišta događaja se odnosi na maksimalno moguću prodaju programa svih vrsta i tipova događaja na tom tržištu. Drugačije rečeno, potencijal tržišta događaja predstavlja ukupnost moguće prodaje programa svih vrsta i tipova događaja na određenom tržišnom prostoru u određenom vremenu. Potencijal tržišta događaja se naziva i apsorcionom sposobnošću tržišta događaja, jer označava ukupnu moguću prodaju različitih programa događaja, koja je određena opštim tendencijama na tržištu događaja.

Potencijal tržišta događaja je najveći mogući iznos prodaje različitih programa svih organizatora događaja, u određenom vremenskom periodu, sa određenim aktivnostima postavljanja i izvršenja događaja, u konkretnim uslovima poslovnog i marketing okruženja događaja.

Obrazac za izračunavanje potencijala tržišta događaja se prikazuje na sledeći način:

$$P_t = B_p \times P_p \times C$$

P_t = potencijal tržišta događaja

B_p = broj posetilaca događaja

P_p = ponovljene posete

C = cena ulaznice određenog događaja

Potencijal prodaje događaja je manja veličina od potencijala tržišta događaja, jer on označava prodaju programa jednog organizatora događaja. Potencijal prodaje događaja je učešće u tržišnom potencijalu događaja koje jedan organizator događaja može da postigne. Tržišno učešće događaja odgovara prodaji programa jednog organizatora događaja u odnosu na ukupnu prodaju programa određene vrste i tipa događaja.

Za menadžere događaja značajno je da poznaju kako potencijal tržišta, tako i potencijal prodaje događaja. Njihovo poznavanje je neophodno za adekvatno planiranje i kontrolu postavljanja i izvršenja događaja. Menadžeri događaja mogu da utiču na potencijal tržišta, a naročito na potencijal prodaje događaja, ali u dužem vremenskom periodu, i to na dva načina:

- penetracijom postojećih posetilaca događaja, što podrazumeva ponovljene posete događajima,
- penetracijom novih posetilaca događaja koji do sada nisu posećivali događaj.

U praksi menadžmenta događaja, određivanje potencijala tržišta i potencijala prodaje događaja predstavlja, u izvesnom smislu, izazov. Savladavanje ovog izazova podrazumeva precizno određivanje vrste, tipa i programa događaja, kao i mesta, odnosno vremena održavanja događaja (Andrejević, Grubor, 2007).

4.4. ANALIZA TRŽIŠTA DOGAĐAJA

Analizom tržišta menadžeri događaja nastoje da precizno identifikuju potrebe, zahteve, očekivanja i motive posetilaca događaja, kako bi mogli da odrede veličinu i karakteristike tržišta određenog događaja. Značajan element analize tržišta događaja je

analiza njegovih posetilaca, sa individualno izraženim ekonomskim, društvenim i psihološkim karakteristikama.

Menadžeri događaja treba pre svega da utvrde da li postoji tržište za određeni program događaja, a zatim da lociraju to tržište i prepoznaju njegove osnovne karakteristike.

U menadžmentu događaja analiza tržišta uključuje kvalitativnu i kvantitativnu analizu tržišta događaja.

Kvalitativna analiza tržišta događaja usmerena je na analizu prihvatljivosti programa određenog događaja potencijalnim posetiocima. Ovom analizom se dolazi do saznanja koji posetioci čine tržište događaja, odnosno kakve su njihove individualne karakteristike.

Kvantitativna analiza tržišta događaja se bavi utvrđivanjem broja posetilaca određenog događaja, verovatnoćom ponovljenih poseta, geografskim lociranjem atraktivnih tržišta događaja, kao i vremenskim određenjem tržišta određenog događaja.

Na osnovu kvantitativne analize olakšava se menadžerima događaja:

1. određivanje broja posetilaca,
2. razvoj tržišta događaja/njegovo postepeno proširivanje,
3. planiranje programa,
4. geografsko lociranje tržišta događaja,
5. određivanje pravog vremena za održavanje događaja,
6. tržišno komuniciranje i sl.

4.5. ANALIZA KONKURENCIJE

Prema pravilima Porterove analize, postoji pet faktora koji određuju sadašnju i dugoročnu privlačnost tržišta događaja, odnosno nekog njegovog segmenta:

1. konkurenti sa ponudom iste vrste, odnosno tipa događaja,
2. mogućnost pojave novih konkurenata,
3. događaji supstituti,
4. posetioci određenog događaja,
5. posrednici u postavljanju i izvršenju događaja.

Mnogi menadžeri smatraju da je identifikovanje konkurencije jednostavno. Praksa menadžmenta događaja pokazuje da je utvrđivanje postojećih i potencijalnih konkurenata mnogo složenije nego što se na prvi pogled čini. U identifikovanju konkurencije neophodno je razlikovati dva osnovna koncepta konkurencije:

- koncept konkurencije prema vrsti/tipu događaja,
- tržišni koncept konkurencije.

Koncept konkurencije prema vrsti/tipu događaja podrazumeva identifikovanje svih organizatora događaja koji nude program iste vrste/tipa događaja. Ovde se sagledava broj organizatora događaja i stepen diferenciranosti programa događaja. Prema broju organizatora i homogenosti/diferenciranosti programa razlikuju se četiri tržišta događaja:

1. čisto monopolsko tržište događaja (postojanje samo jednog organizatora događaja određene vrste/tipa na nekom tržištu. Ovakvo tržište događaja postoji kada se kao organizatori pojavljuju državne, odnosno javne institucije-događaji tipa vojnih parada, obeležavanje državnih praznika, negovanje istorijske tradicije i sl.),
2. oligopolsko tržište događaja (postojanje manjeg broja afirmisanih organizatora događaja određene vrste/tipa, čiji su programi u većoj ili manjoj meri diferencirani. Na ovakvom tržištu događaja se takmiče u sticanju leaderske pozicije u postavljanju i izvršenju određene vrste/tipa događaja),
3. tržište događaja monopolske konkurencije (veći broj organizatora događaja, koji su delimično ili u celini diferencirali programe događaja određene vrste/tipa. Konkurenti

su orjentisani na superiorno zadovoljenje potreba, zahteva i očekivanja ciljnih tržišnih segmenata),

4. tržište događaja perfektne konkurencije (velik broj organizatora događaja iste vrste/tipa čiji programi nisu diferencirani po bilo kojem osnovu. Za ovakva tržišta događaja su svojstvene iste cene/ulaznice, kao i slaba promocija programa događaja).

U **tržišnom konceptu konkurencije** organizatori događaja identifikuju konkurente na osnovu zadovoljavanja istih potreba, zahteva i očekivanja posetilaca događaja.

Sledeća aktivnost u analiziranju konkurencije jeste fokusiranje organizatora određenog događaja na jednu od osnovnih klasa konkurenata:

- jaki nasuprot slabih konkurenata,
- bliski nasuprot udaljenih konkurenata,
- "dobri" nasuprot "loših" konkurenata.

4.6. TRAZNJA ZA DOGAĐAJIMA

Pod tražnjom za događajima se podrazumeva funkcionalan odnos kojim se označava posećenost događaja koja bi se ostvarila po različitim cenama/ulaznicama na mestu održavanja događaja u vremenu potrebnom za njegovo organizovanje. Tražnja za događajima se može definisati i kao potreba za programom događaja, koja ima platežnu sposobnost, a koja se iskazuje u broju potencijalnih posetilaca tog događaja. Na tražnju za događajima utiče veći broj faktora, te se ona može prikazati formulom:

$$Y=f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n)$$

Y označava tražnju za događajima

$x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ faktore koji utiču na tražnju za događajima.

U menadžmentu događaja poznavanje tražnje za događajima je značajno zbog sagledavanja realnih mogućnosti organizatora događaja na tržištu određene vrste/tipa događaja. Menadžeri događaja treba ne samo da poznaju tražnju za događajima, nego i da budu kvalifikovani da je mere, odnosno da predviđaju njeno buduće kretanje. Predviđanje tražnje usko je povezano sa predviđanjem broja posetilaca određenog događaja, što se direktno odražava na predviđanje finansijskog rezultata u postavljanju i izvršenju tog događaja.

Polazni osnov u merenju tražnje za događajima jeste jasno definisanje vrste/tipa događaja za koji se meri tražnja. Obim tražnje može da se iskaže u fizičkom (broj posetilaca) i vrednosnim pokazateljima (novčani izraz). U merenju tražnje moraju se precizno odrediti geografske dimenzije tržišta događaja na kojem se vrši merenje tražnje.

Menadžeri koji poznaju tražnju za određenim događajem mogu dalje da predviđaju posećenost tog događaja.

4.7. MERENJE POSTOJEĆE TRAZNJE ZA DOGAĐAJIMA

U menadžmentu događaja mogu da se koriste različite metode u merenju postojeće tražnje za događajima. Menadžeri događaja su posebno zainteresovani za merenje ukupnog potencijala tržišta određene vrste/tipa događaja, potencijala regionalnog tržišta, kao i za merenje ukupne posećenosti i tržišnog učešća u određenoj vrsti/tipu događaja.

Ukupni potencijal tržišta određene vrste/tipa događaja odgovara najvećoj mogućoj posećenosti svih događaja određene vrste/tipa uz određena ulaganja svih organizatora u njihovo postavljanje i izvršenje, u određenom vremenskom periodu, u odabranom okruženju događaja te vrste/tipa. Merenje ukupnog potencijala tržišta određene vrste/tipa događaja

najčešće se vrši množenjem procenjenog broja potencijalnih posetilaca sa prosečnim brojem ponovljenih poseta i cenom/visinom ulaznice.

Primeru radi, ako u Srbiji fudbalske utakmice svake godine posećuje 500.000 posetilaca, od kojih u proseku svaki poseti četiri fudbalske utakmice, a prosečna visina ulaznica iznosi 200 dinara, tada ukupni potencijal tržišta fudbalskih događaja u Srbiji iznosi 4 milijarde dinara ($500.000 \times 4 \times 200$).

Potencijal regionalnog tržišta se meri zbog orijentacije organizatora događaja na najatraktivnija tržišna područja, na kojima nastoje da ostvare optimalna ulaganja u neophodne resurse postavljanja i izvršenja događaja. Radi se o merenju tržišnog potencijala pojedinih gradova, pokrajina ili država. Prilikom merenja potencijala regionalnog tržišta menadžeri događaja mogu da koriste sledeća dva osnovna metoda:

- Metod razrade tržišta događaja (polazi od identifikovanja svih potencijalnih posetilaca na svakom tržištu određene vrste/tipa događaja i merenju njihove posećenosti određenog događaja. Ovaj metod je veoma praktičan pod uslovom da se može doći do spiska potencijalnih posetilaca događaja. Ako se radi o organizovanju događaja namenjenih dečijoj populaciji određenog uzrasta, u određenom gradu, tada se može doći do spiska, odnosno preciznog broja potencijalnih posetilaca. Ali za veliki broj događaja nije jednostavno doći do preciznog broja potencijalnih posetilaca),
- Metod multifaktorskog indeksa (procena potencijala tržišta određene vrste/tipa događaja po regionima. Međutim, problem se javlja u velikom broju potencijalnih posetilaca događaja u određenim regionima, da bi se došlo do njihovog preciznog broja.

Merenje ukupne posećenosti i tržišnog učešća u određenoj vrsti/tipu događaja je treći aspekt merenja postojeće tražnje za događajem. Navedeno merenje podrazumeva uočavanje konkurenata i merenje posećenosti događaja koje oni organizuju. Uspešni menadžeri neprestano prate posećenost događaja koje organizuju konkurenti, jer im takvi podaci govore o njihovoj realnoj poziciji u organizovanju određene vrste/tipa događaja. Primeru radi, ako organizator događaja ostvaruje rast posećenosti od 3%, a ostali konkurenti 7%, tada je navedeni organizator suočen sa slabljenjem relativne pozicije u organizovanju određene vrste/tipa događaja.

Merenje postojeće tražnje za događajem omogućava menadžerima događaja sagledavanje realne tržišne situacije i sopstvene pozicije u organizovanju događaja određene vrste/tipa, na osnovu čega se pristupa definisanju odgovarajućih strategija i preduzimanju aktivnosti menadžmenta događaja.

4.8. FAKTORI KOJI UTIČU NA TRAZNJU ZA DOGAĐAJIMA

Na tražnju za određenom vrstom/tipom događaja utiče veći broj faktora u određenom vremenskom periodu, na određenom tržišnom području. Broj faktora koji utiču na tražnju za događajima nije konstantan, već zavisi od promena u okruženju događaja.

U teoriji i praksi menadžmenta događaja izdvajaju se tri najznačajnija faktora, koji utiču na tražnju za određenom vrstom/tipom događaja:

1. Cene/ulaznice za događaj (značajan faktor koji je pod relativnom kontrolom organizatora događaja; uspešni organizatori prate kretanje cena na tržištu),
2. Prihodi posetilaca događaja (analize većeg broja tržišta događaja pokazuju da su posetioци događaja spremni da na njima potroše relativno mali procenat svojih ukupnih prihoda, budući da se radi o zadovoljenju njihovih socijalnih potreba; promene prihoda posetilaca događaja dovode i do promene u njihovim životnim stilovima. Sa promenama životnog stila, menjaju se navike, uobičajena ponašanja u

potrošnji i naklonost prema statusnim simbolima (što je karakteristično za posećenost određenih sportskih događaja, kao što su praćenje tenisa, golfa, pola i sl.)),

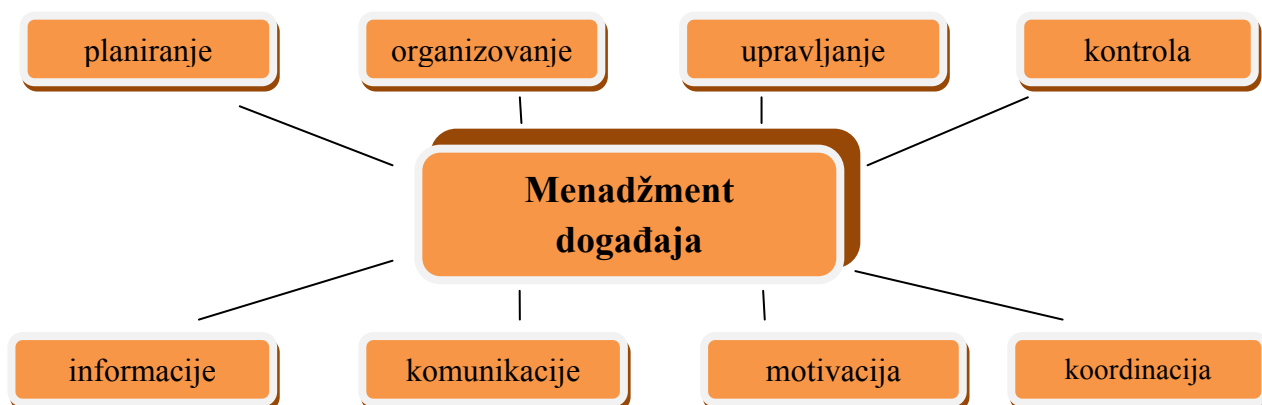
3. Program/proizvod događaja (odnos programa/proizvoda određenog događaja i tražnje za određenom vrstom/tipom događaja može da bude: 1. nezavisan odnos (nema nikakvog uticaja na posećenost drugih događaja iste ili različite vrste/tipa događaja); 2. Konkurentski odnos (posećenost jednog događaja određenog programa/proizvoda bitno utiče na smanjenje posećenosti drugog programa/proizvoda najčešće iste vrste/tipa); 3. Odnos komplementarnosti (posećenost jednog programa/proizvoda dovodi do veće posećenosti drugih događaja drugačijeg programa/proizvoda iste ili različite vrste/tipa); 4. Odnos supstitucije (posećenost jednog programa/proizvoda može da dovode do smanjenja posećenosti događaja drugačijeg programa/proizvoda različite vrste/tipa)

5. MENADŽMENT DOGAĐAJA

Četiri funkcije menadžmenta događaja:

- Planiranje
- Organizovanje
- Upravljanje
- Kontrola

Šema 1: Funkcije i proces menadžmenta događaja



5.1. PLANIRANJE DOGAĐAJA

Planiranje je osnovna funkcija menadžmenta događaja, odnosno suština upravljanja događajima. Pre nego što se pristupi organizaciji, upravljanju i kontroli događaja, neophodno ga je planirati, kako bi se definisala svrha, odnosno misija događaja. Planiranje događaja podrazumeva i usmeravanje organizacije prema aktivnostima koje je potrebno preduzeti, u koje vreme, kako se realizuju, i konačno da se identifikuju izvršioci pojedinih aktivnosti u izvršenju događaja.

Planiranje je složena funkcija menadžmenta događaja koja se u realizaciji događaja ispoljava kroz:

- Predviđanje,
- Odlučivanje,
- Strategijsko planiranje,
- Operativno planiranje.

Predviđanje predstavlja neizvesnu aktivnost menadžmenta događaja, kojom se nastoji predvideti buduća dešavanja i pojave u postavljanju i realizaciji događaja i to sa dovoljnom tačnošću i preciznošću, koje će omogućiti da se aktivnosti menadžmenta događaja usmere u optimalnom pravcu. Predviđanjem se dolazi do planskih pretpostavki.

Odlučivanje je neizostavni deo procesa planiranja u menadžmentu događaja. Planiranje predstavlja rad na pripremi odluka, a odlučivanje predstavlja donošenje konkretnih odluka.

Strategijsko planiranje predstavlja proces definisanja ciljeva organizacije koja se bavi osmišljavanjem ponude događaja, kao i izbora specifičnih sredstava kojima će se definisani ciljevi ostvariti. Proizvod strategijskog planiranja u menadžmentu događaja je odgovarajuća strategija. Terminološki posmatrano, reč "strategija" je starogrčkog porekla i označava veštinu vođenja ratova. U menadžmentu događaja strategija označava izgrađivanje odnosa između organizacije koja se bavi osmišljavanjem i ponudom događaja užeg, odnosno šireg okruženja. Izbor strategije je u funkciji pozicioniranja i ostvarivanja konkurentske prednosti kako organizacije, tako i konkretnog događaja. Strategijsko planiranje posebno dolazi do izražaja kod većih organizacija koje se bave osmišljavanjem i ponudom događaja, kao i kod postavljanja i izvršenja mega događaja.

Određivanje vizije, misije i usmeravanje akcija su osnovni zadaci strategijskog planiranja događaja. Praksa pokazuje da su najuspešniji rezultati strategijskog planiranja vizije, a ne formalizovani dugoročni planovi. Zbog toga se strategijsko planiranje ispoljava i kao strategijsko planiranje usmereno na implementaciju definisane vizije.

Implementacija vizije događaja podrazumeva definisanje ciljeva događaja, koji se u suštini odnose na:

- Definisanje veličine događaja
- Izbor okruženja događaja
- Tržišno pozicioniranje događaja
- Marketing programe događaja,
- Finansiranje postavljanja i izvršenja događaja.

Definisanje ciljeva događaja predstavlja detaljniju razradu procesa strategijskog planiranja u menadžmentu događaja. Osnovne karakteristike definisanih ciljeva događaja obuhvataju:

- Specifičnost ciljeva događaja, budući da oni proizilaze iz usvojene vizije i misije nematerijalne prirode i idejne osnove događaja,
- Merljivost, koja podrazumeva konciznost u definisanju i mogućnost procenjivanja realizacije,
- Ostvarljivost, što znači da su ciljevi realno ostvarivi angažovanjem raspoloživih materijalnih i ljudskih resursa događaja,
- Relevantnost, kojom se označava mogućnost realnog dostizanja ciljeva u uslovima datog okruženja događaja,
- Terminalska specifičnost, koja se vezuje za planirano vreme trajanja određenog događaja.

Razlike u ciljevima događaja se ispoljavaju i u zavisnosti od vrste planiranih događaja, što znači da kulturni, zabavni, sportski, društveni, privatni i drugi događaji ne mogu da imaju iste ciljeve.

Strategijsko planiranje u menadžmentu događaja obuhvata i analiziranje eksternog i internog okruženja događaja. U teoriji menadžmenta događaja najpoznatije su dve analize okruženja: PEST i SWOT analiza. PEST analiza se odnosi na političke, ambijentalne, sociološke i tehnološke faktore okruženja, dok SWOT analiza podrazumeva identifikovanje

snaga i slabosti organizacije koja se bavi osmišljavanjem i ponudom događaja, kao i mogućnosti i opasnosti datog okruženja događaja.

SWOT

Jake i slabe strane destinacije:

- Postojeći događaji na destinaciji (tip, kvalitet, jedinstvenost-komparativna prednost, broj, trajanje, trenutna finansijska situacija, imidž, trenutna turistička tražnja na regionalnom, državnom i međunarodnom nivou, ekonomski, društveni i uticaji okruženja, postojeće veze između događaja i turizma na destinaciji,...)
- Postojeća infrastruktura za održavanje događaja (broj, tip, kvalitet i kapacitet infrastrukture, kapacitet lokalnih dobavljača-iznajmljivanje opreme, hrana, piće, usluge..)
- Postojeći kadrovi (nivo i tip razvoja menadžmenta događaja, kapacitet volontera, mogućnost obuke kadrova...)
- Nivo razvoja sektora događaja (postojanje organizacija kao što su industrijske organizacije, kongresi, turistički biro, veće agencije za organizovanje događaja)
- Lokacija destinacije u odnosu na glavna turistička tržišta (vreme i cena putovanja, tipovi i frekvencije javnog transporta do određene destinacije)
- Nivo političke podrške (potencijal fondova za turizam događaja, mogućnost pravne podrške, lokacija i pristupačnost glavne vladine agencije za događaje)
- Nivo podrške zajednice (pogled zajednice na ekonomsku dobrobit, potpora lokalne zajednice, nivo spremnosti lokalne zajednice da apsorbuje kratkotrajne negativne pojave u vezi sa događajem, spremnost lokalne zajednice da potpomogne održavanje događaja kroz volontiranje i domaće servise)
- Postojanje i priroda odnosa između događaja i turističke industrije (mogućnost paket aranžmana, tip i priroda veza sa turističkim preduzećima i organizacijama)
- Lokalni klimatski uslovi (pri određivanju doba održavanja događaja treba voditi računa da se izbegnu ekstremni klimatski uslovi: vlažni i sušni periodi)

Prilike i pretnje

- Potencijalna partnerstva (sa vladinim telima, kulturnim organizacijama, turističkim telima, privrednim komorama..)
- Nivo i tip konkurencije drugih događaja ili destinacija (direktna konkurencija od strane sličnih događaja, konkurencija od strane različitih događaja koji se održavaju u isto vreme)
- Preferencije tržišta (sposobnost oblasti da odgovori na zahteve tržišta kroz postojeće i nove događaje, uticaji događaja na promene u lokalnoj zajednici)
- Dostupnost spoljnih sredstava (sposobnost da se privuku vladine garancije ili zajmovi, mogućnost nalaženja sponzora)
- Kapacitet destinacije da apsorbuje uticaje turizma događaja bez negativnih efekata na zajednicu i okruženje (udruženje lokalne zajednice, nevladine zaštitne organizacije...)
- Opšti ekonomski uslovi (nivo zaposlenosti, kamatne stope, inflacija, zaštita potrošača..)
- Ostalo (promena klimata, pitanje sigurnosti i zdravlja, politički klimat...)

Operativno planiranje je poslednji oblik ispoljavanja planiranja kao složene funkcije menadžmenta događaj. Ono predstavlja rad na konkretizaciji donetih odluka, sa ciljem razrade praktičnih planova i budžeta neophodnih za postavljanje i izvršenje događaja. Operativni planovi, kao rezultat procesa operativnog planiranja događaja, imaju užu

obuhvatnost u odnosu na strategijske planove. Operativni planovi po pravilu se odnose na planove mesta (okruženja) događaja, planove dodatnih usluga i proširene ponude događaja, planove tehničke podrške postavljanju i izvršenju događaja, kao i na planove kvaliteta usluge događaja. Postoje dve vrste operativnih planova karakterističnih u implementaciji menadžmenta događaja:

- Planovi za jednokratnu upotrebu (odnose se na ostvarivanje specifične svrhe događaja, a njihovo dejstvo prestaje nakon ostvarenja navedene svrhe događaja; najčešći oblici planova za jednokratnu upotrebu su program, projekt i budžet; ovi planovi preovladavaju u planiranju specijalnih događaja, odnosno događaja koji se postavljaju i izvršavaju jednom ili veoma retko)
- Permanentni planovi (se praktikuju u situacijama ponavljanja jedne ili više odluka vezanih za postavljanje i izvršenje događaja; najpoznatiji oblici ovih planova su politike, postupci, odnosno procedure i pravila; ovi planovi dolaze do izražaja u planiranju događaja koji imaju ustaljeni kalendar održavanja ili se ponavljaju u redovnim vremenskim intervalima).

5.2. ORGANIZOVANJE I IZVOĐENJE DOGAĐAJA

Organizovanje je značajna funkcija menadžmenta događaja, kojom menadžeri događaja utiču na strukturu i pravce aktivnosti, odnosno na organizovanje izvršilaca i neophodnih resursa u ostvarivanju definisanih ciljeva planiranog događaja. Organizovanje događaja treba da odgovori zahtevima postavljanja, odnosno koncepta događaja. Goldblatt (2002) predlaže pet važnih pitanja na koje treba odgovoriti pri razvijanju koncepta događaja: zašto, ko, kada, gde i šta (*Five Ws: why, who, when, where, what*).

Zašto se događaj organizuje? Moraju postojati valjani razlozi koji potvrđuju značaj održavanja događaja i koristi za potencijalne posetioce.

Ko su interesne grupe?

Kada organizovati događaj? Treba imati u vidu vreme potrebno za istraživanje i planiranje događaja, kao i klimatske uslove ukoliko se događaj organizuje na otvorenom prostoru.

Gde organizovati događaj? Izbor lokacije mora da odražava usklađenost organizacionih uslova događaja, komfora za učesnike i posetioce, saobraćajne pristupačnosti i finansijskih mogućnosti organizatora događaja.

Kakav je sadržaj ili proizvod događaja? Sadržaj mora da bude usklađen sa potrebama, željama i očekivanjima ciljnih učesnika, i mora da objedini odgovore na prethodna pitanja.

Organizovanje događaja podrazumeva izgrađivanje odnosa sa internim i eksternim interesnim grupama, čije je zajedničko angažovanje neophodno u postavljanju i izvršenju događaja. U teoriji menadžmenta događaja navodi se šest osnovnih interesnih grupa (*stakeholder* – čita se *stakeholder*) događaja: organizator događaja, sponzori, učesnici i posetioци događaja, saradnici angažovani u postavljanju i izvršenju događaja, mediji i uže okruženje događaja (Bowdin et al., 2006). Osnovna interesna grupa u postavljanju i izvršenju događaja jeste organizator događaja. Kao organizatori događaja mogu da se pojave privatne profitne organizacije, neprofitne organizacije i u određenim slučajevima pojedine vladine agencije. Organizatori događaja su najčešće uslužne orijentisane organizacije, kojima je zadovoljenje potreba, zahteva i očekivanja potencijalnih posetilaca u prvom planu. Osim posetilaca, u fokusu organizatora događaja nalaze se i zaposleni, odnosno izvršioци događaja, budući da njihova stručnost i kvalifikovanost direktno utiče na kvalitet usluge događaja. U postavljanju i izvršenju (naročito mega) događaja, pored zaposlenih saradnika, veoma značajna interesna grupa su i volonteri (Tum et al., 2006), koji su znatno više zastupljeni kod sportskih i kulturnih događaja, nego kod poslovnih događaja. Mnogi autori se slažu da je za

uspeh događaja veoma važna motivisanost izvršilaca. Motivacija zaposlenih i volontera na realizaciji događaja jedna je od osnovnih veština menadžera događaja, koji su rukovodioci tima za izvršenje događaja. Angažovani na izvođenju događaja mogu se motivisati na više načina. Najčešće se govori o materijalnim (obično novčanim) ili nematerijalnim stimulansima (odavanje priznanja, pružanje podrške, davanje interesantnih radnih zadataka i slično) (Silver, 2004; Bowdin et al., 2006; Tum et al., 2006). Danas, sve značajniju ulogu u postavljanju i izvršenju događaja imaju sponzori, odnosno pravna i fizička lica koja obezbeđuju finansijska sredstva, različite usluge ili oblike podrške u organizovanju događaja, sa ciljem ostvarivanja specifičnih koristi. Odnosi organizatora događaja i sponzora su najčešće kratkoročnog karaktera, mada organizatori velikih i mega događaja sve češće teže uspostavljanju dugoročnih odnosa sa sponzorima. Menadžeri događaja treba da poznaju specifične ciljeve sponzora, kako bi izgradili dugoročno održive i obostrano korisne odnose između organizatora i sponzora događaja (Bowdin et al., 2006; Andrejević, Grubor, 2007).

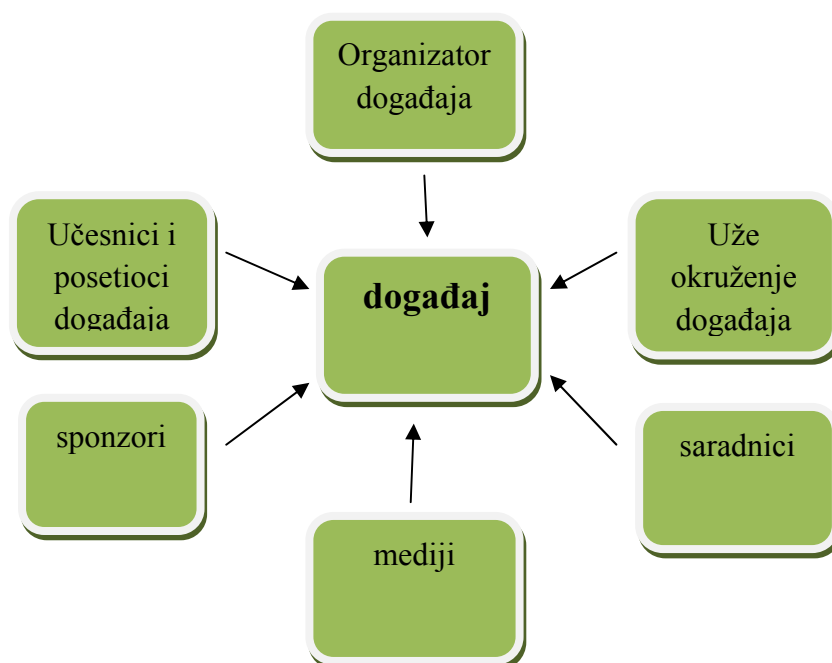
Učesnici i posetioci događaja su interesna grupa koja se nalazi u fokusu menadžera događaja. Tim za izvršenje događaja mora biti svestan potreba i očekivanja ove interesne grupe, jer će upravo od njihovog zadovoljstva i ocene kvaliteta usluga zavisiti uspeh samog događaja, njegov imidž i poseta sledećeg događaja, ukoliko se organizuje u redovnim intervalima. Faktori poput lokacije događaja, pristupačnosti objekata u kojima se održavaju događaji, aktivnosti i programa događaja, mogućnosti za društvene i poslovne aktivnosti i slično utiču na percepciju događaja od strane posetilaca i učesnika.

Brzi i dinamičan razvoj telekomunikacija, kao i sve veća ponuda štampanih medija višestruko su povećali ulogu i značaj medija u organizovanju događaja. Medijska pokrivenost događaja značajna je koliko i njihovo fizičko izvršenje. Mediji se najčešće javljaju u ulozi sponzora ili partnera događaja.

Uže (lokalno) okruženje događaja određuje i karakteristike ambijenta događaja koji publika očekuje. Iako se okruženja događaja mogu u većoj ili manjoj meri razlikovati, trendovi poput razvoja infrastrukture, komunikacija, medija i globalizacije približavaju karakteristike različitih okruženja događaja, na način da su programi događaja sve više prihvatljivi u različitim okruženjima. Globalizacija utiče na standardizaciju u ponudi događaja, što je naročito izraženo kod poslovnih događaja (Bowdin et al., 2006). Međutim, za očekivati je da će pojedini događaji, pre svega lokalnog (i kulturnog) karaktera, i dalje zadržati posvećenost lokalnom okruženju, budući da se njihova vizija i misija odnose na afirmaciju okruženja, i da upravo zbog svoje jedinstvenosti i autentičnosti privlače turiste na destinaciju.

Postavljanje i izvođenje događaja podrazumeva i odgovarajuću podelu rada, s obzirom na veliki broj zadataka koje treba ispuniti da bi se događaj uspešno realizovao. Podela rada i kreiranje organizacione strukture, odnosno radnih jedinica koje obavljaju određenu aktivnost (na primer, sektor za finansije, sektor za marketing i slično) omogućava lakšu kontrolu aktivnosti i povećava produktivnost u postavljanju i izvođenju događaja. S obzirom da se za svaku aktivnost predviđa vremenski interval izvršenja, da bi lakše pratili i kontrolisali proces organizovanja događaja, menadžeri događaja koriste Gantt šemu (Gantt chart), na kojoj se predstavljaju zadaci i odgovornosti, rokovi za izvršenje zadataka, prioriteta i prekretnice, odnosno aktivnosti koje su od posebne važnosti za događaj i izvršenje ostalih aktivnosti (Bowdin et al., 2006; Tum et al., 2006).

Šema 2: Izgrađivanje odnosa sa stejkholderima u organizovanju događaja



5.3. UPRAVLJANJE DOGAĐAJIMA

Upravljanje se u teoriji naziva i vođenjem. Upravljanje događajima je proces komandovanja i uticanja na saradnike i izvršioce u ostvarivanju ciljeva događaja. Upravljanje događajima podrazumeva raspodelu autoriteta i moći između vođe/menadžera događaja i članova organizacije događaja. Praksa menadžmenta događaja pokazuje da je upravljanje složena funkcija.

Pristupi upravljanju događajima

Pristupi upravljanju događajima proizilaze iz karakteristika vođe/menadžera i njegovog odnosa prema saradnicima i članovima organizacije događaja. Različiti pristupi na različite načine objašnjavaju spremnost podređenih da prihvataju i izvršavaju direktive menadžera događaja. Uzrok ovakvog odnosa menadžera i članova organizacije događaja proizilazi iz:

- Karakteristika ličnosti menadžera događaja (inteligencija, inicijativnost, kreativnost, veština u sprovođenju kontrole),
- Načina ponašanja menadžera događaja (obrazovanje, iskustvo, inovativnost, kreativnost, veštine utiču na stil upravljanja događajima),
- Konkretno situacije (sugeriše se adekvatan stil upravljanja za konkretnu situaciju).

Grupe u upravljanju događajima

Grupa se u upravljanju događajima izučava kao oblik okruženja u kojem se donose upravljačke odluke. Zadaci menadžera događaja u radu sa grupama se u suštini odnose na:

- Određivanje vremena i pristupa u angažovanju grupe na način da se ostvare definisani ciljevi događaja,
- Upravljanje grupom sa ciljem maksimalnog ostvarivanja njenih potencijala,
- Prevazilaženje slabosti i nedostataka svojstvenih svakoj grupi.

Menadžer događaja treba da poznaje osnovne karakteristike grupe. Osnovna karakteristika grupe je da ima vođu, koji može da bude formalni i neformalni vođa. Formalni vođa grupe se postavlja ili izabira, dok se neformalni vođa grupe nameće interakcijom njenih članova. Uspješni menadžeri grupe po pravilu objedinjavaju karakteristike formalnog i neformalnog vođe grupe.

Kada se govori o grupama u upravljanju događajima, treba imati u vidu da postoje tri osnovne vrste grupa:

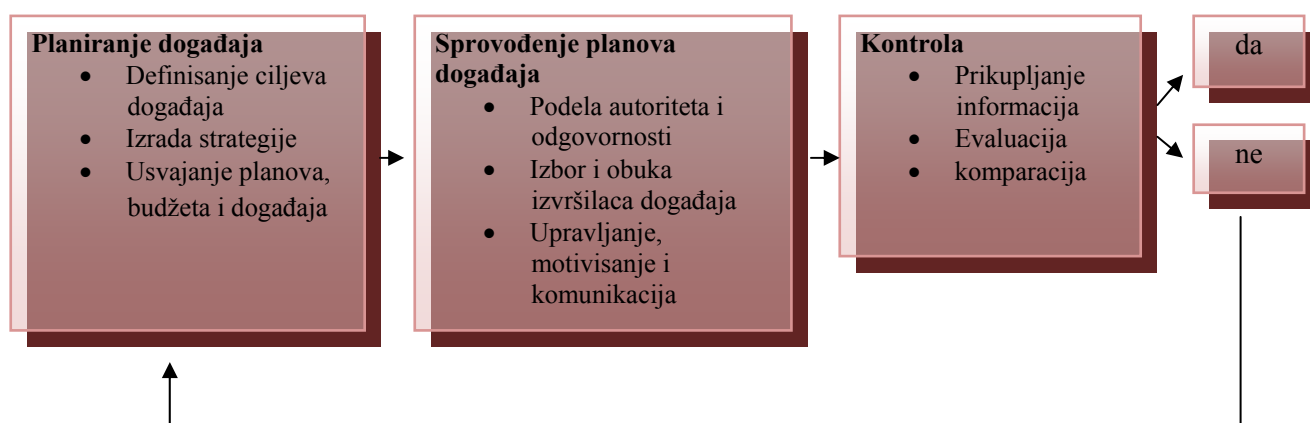
1. Komandne grupe (formira ih menadžer događaja sa podređenim izvršiocima, karakteristične su za većinu organizacionih struktura događaja),
2. Odbori, komisije i izvršne grupe (formiraju se da bi se rešavali problemi zbog kojih su konstituisani; odbori imaju stalne članove; komisije formiraju pojedinci i mogu da budu izabrani ili delegirani iz različitih organizacionih delova, komisije mogu da uključuju i spoljne članove; izvršne grupe su privremene formalne grupe i rešavanjem problema zbog kojeg su formirane one prestaju da postoje),
3. Neformalne grupe (nastaju interakcijom članova organizacije događaja, a razvijaju se samostalno u odnosu na formiranu organizacionu strukturu događaja; one izgrađuju sopstvene norme ponašanja i sistem vrednosti, članovima pružaju dodata osećaj pripadnosti i samopotvrđivanja).

Komandne grupe i odbori, odnosno komisije i izvršne grupe u upravljanju događajima pojavljuju se kao formalne grupe.

5.4. KONTROLA DOGAĐAJA

Menadžeri događaja sve više vremena posvećuju aktivnostima kontrole. Kontrola se označava i kao kritična funkcija savremenog organizovanja događaja.

Šema 3: Kontrola događaja



Na osnovu informacija dobijenih kontrolom, konstatuje se da li se planirane aktivnosti događaja sprovode na definisan način. Kontrola u menadžmentu događaja treba da ima procesni karakter, što znači da je faktor vremena izuzetno značajan za efikasnost i efektivnost kontrolisanja. Vremenski aspekt kontrole omogućuje razlikovanje sledećih vrsta kontrole:

- Preliminarna kontrola (minimizira se rizik pojave i razvoja negativnih uticaja u postavljanju i izvršenju događaja, to je osnovni oblik kontrole),

- Istovremena kontrola (ostvaruje se u toku procesa postavljanja i izvršenja određenog događaja),
- Naknadna kontrola (mere se ostvareni ciljevi i rezultati događaja, utvrđuje se eventualno odstupanje, pronalaze se uzroci ovakvog stanja i preduzimaju mere za otklanjanje grešaka i propusta),
- Preventivna kontrola (uspešni menadžeri treba da predvide, uoče i reaguju na potencijalne probleme u postavljanju i izvršenju događaja).

Efektivna kontrola je određena zahtevima konkretne situacije u postavljanju i izvršenju događaja, a po pravilu ima sledeće karakteristike:

1. Kontrola se realizuje na osnovu pouzdanih informacija, što znači da je ocena pouzdanosti informacija od vitalnog značaja u procesu kontrole događaja,
2. Pravovremenost je kritičan faktor u procesu kontrole događaja, budući da se informacije trebaju prikupiti, obraditi i proceniti na vreme,
3. Kontrola treba da bude objektivna i sveobuhvatna, odnosno informacije treba da budu razumljive i motivišuće za ostvarenje,
4. Kontrola se fokusira na elemente koji imaju strateški značaj u postavljanju i izvršenju događaja,
5. Kontrola treba da bude ekonomski opravdana, što znači da troškovi realizacije kontrole trebaju da budu manji ili eventualno jednaki koristima koje kontrola događaja donosi,
6. Kontrola treba da bude usklađena sa karakteristikama organizacije događaja,
7. Kontrola treba da bude usklađena sa poslovnim tokom, što znači da treba da bude integrisana u poslovni tok,
8. Kontrola treba da bude fleksibilna, odnosno da omogućuje brzo reagovanje na promene u okruženju događaja,
9. Kontrola treba da bude operativna, tj. treba da bude sposobna da predloži odgovarajuće korektivne mere,
10. Kontrolu trebaju da prihvate svi članovi organizacije događaja, što znači da treba da bude u skladu sa njihovim ciljevima.

5.5. UTICAJ DOGAĐAJA NA OKRUŽENJE

Događaji ostvaruju značajnu ulogu i uticaj na uže i šire okruženje. U praksi menadžmenta događaja poznati su primeri pozitivnog i negativnog uticaja događaja kako na okruženje tako i na stejkholdere. Menadžer treba da je fokusiran na razvijanje pozitivnih uticaja i prevazilaženje, odnosno otklanjanje negativnih uticaja događaja na okruženje. Događaji ostvaruju različite uticaje na okruženje, od kojih su svakako najvažniji ekonomski uticaji/finansijski. Pored ekonomskog uticaja, interesantni su i socijalni i kulturni uticaji, politički i uticaj događaja na životnu sredinu.

Ekonomski uticaj događaja

Kada se govori o ekonomskim uticajima događaja, treba imati u vidu specifičnost ekonomskog okruženja u kojem se planira održavanje događaja. Najviše pažnje potrebno je obratiti na sledeće tri karakteristike:

- Ekonomski položaj potencijalnih posetilaca (izvor i visina prihoda, dostignuti standard, struktura potrošnje, odnos štednje i potrošnje, životni stilovi i način života...),

- Ekonomsku situaciju u užem okruženju događaja (stopa inflacije, nezaposlenost, investicije...),
- Aktivnost konkurenata.

U teoriji menadžmenta događaja navodi se nekoliko oblika ispoljavanja ekonomskih uticaja događaja, od koji su najvažniji:

- Marketing mesta događaja (usmeren na izgrađivanje pozitivnog imidža mesta, poznato je da u savremenom društvu događaji mogu u značajnoj meri poboljšati kvalitet života posetilaca ali i šireg auditorijuma događaja),
- Turistička atrakcija (ponuda novih programa i sadržaja kojima se privlači interes javnosti za pojedine turističke destinacije; savremeni turizam je uveliko prevazišao pružanje usluga smeštaja i ishrane, a turistička ponuda sve češće uključuje organizovanje događaja po kojima pojedine destinacije postaju prepoznatljivije (Latinska Amerika, Italija i Južna Francuska-karnevali, Grčka i Turska-kulturni događaji na antičkim lokalitetima, Španija-borbe toreadora i bikova),
- Izgrađivanje imidža (veliki, ali i specijalni događaji doprinose izgrađivanju imidža, budući da je njihova medijska pokrivenost često globalnog karaktera. Izrađivanje imidža se ostvaruje promovisanjem ovakvih događaja, odnosno aktivnostima ekonomske propagande, publiciteta, odnosa sa javnošću i direktnog marketing),
- Katalizatorski uticaj (osobina velikih događaja (Olimpijskih igara, svetskih prvenstava...) je uticaj na životne stilove posetilaca, kvalitet njihovog života i odnosa prema okruženju. Veliki događaji uključuju veliki broj izvršilaca i posetilaca, privlače izuzetnu pažnju javnosti, utiču na razvoj poslovne i komunikacione infrastrukture, na osnovu čega se ostvaruju dodatne posete koje ne moraju da budu direktno povezane sa programom događaja. Navedena pojava se u teoriji menadžmenta događaja označava indukovanom tražnjom),
- Animatorski uticaj događaja.

Socijalni i kulturni uticaji događaja

Osnovne karakteristike socijalnog i kulturnog okruženja događaja se ogledaju u sledećem:

- Oblikovanju ponašanja većeg broja članova okruženja,
- Rešenosti pojedinaca da prihvate dominantna uverenja i stavove/sistem vrednosti,
- Odnosu prema ulozi i značaju društvenih institucija u datom okruženju.

Socijalni i kulturni uticaji događaja na okruženje mogu da budu pozitivni i negativni. Pod pozitivnim socijalnim i kulturnim uticajima događaja podrazumeva se:

- Raznolikost i prihvaćenost doživljaja,
- Obnavljanje tradicije,
- Izgrađivanje prepoznatljivog identiteta okruženja,
- Potvrđivanje grupa u okruženju,
- Prihvatanje novih ideja, običaja, načina ponašanja, životnih stilova i stavova,
- Proširivanje socijalnih i kulturnih perspektiva.

Negativni socijalni i kulturni uticaji su:

- Otuđenost programa u odnosu na okruženje događaja,
- Izneverena očekivanja posetilaca,
- Negativan imidž programa i posetilaca događaja,
- Neprimereno ponašanje posetilaca,
- Poremećena socijalna i kulturna vrednost događaja,
- Gubitak privlačnosti programa događaja.

Socijalni i kulturni uticaji događaja na okruženje određeni su i fizičkom veličinom događaja. Događaji malog i lokalnog obima ne mogu proizvesti identične socijalne i kulturne uticaje na okruženje kao što to čine veliki i mega događaji.

Politički uticaji događaja

Faktori političkog okruženja događaja u praksi su najčešće povezani sa elementima pravnog okruženja događaja, a nalaze se izvan kontrole organizatora događaja.

Pozitivni uticaji:

- Afirmacija društveno prihvatljivih i naprednih političkih programa,
- Razvoj i unapređivanje političke svesti okruženja,
- Promocija pojedinca, programa i društvenih elita,
- Ostvarivanje društvene kohezije,
- Prevazilaženje problema društvenog raslojavanja,
- Ostvarivanje jedinstva u prelomnim situacijama i td.

Negativni uticaji:

- Manipulisanje zajednicom,
- Nedostatak društvene odgovornosti u kreiranju programa političkih događaja,
- Izazivanje netrpeljivosti između pojedinih društvenih grupa,
- Propagiranje društveno neprihvatljivih ideja,
- Gubljenje identiteta zajednice i sl.

Politika i političari su značajan deo jednačine koja predstavlja savremeni menadžment događaja. Još su rimski imperatori istražili snagu cirkusa da skrene kritiku i da podrži popularnost; oštromni političari su imali smisao za događaje koji će narod održati srećnim. Englesko kraljevstvo je stavljalo ovo mišljenje u centar, organizujući veći broj popularnih događaja u poslednjem veku sa krunisanjem kraljice Elizabete II i bajkovitim venčanjem princa Čarlsa i princeze Dajane. Vlade sve više koriste snagu hallmark događaja da istaknu periode vladavine, da probude nacionalizam, entuzijizam i na kraju da dobiju glasove. Pored toga, događaji imaju sposobnost da pomognu u izgradnji profila političara i područja u kojima su oni na vlasti.

Dakle, postoje mnogi politički razlozi za održavanje događaja, te stoga politika značajno utiče na njihov menadžment i marketing. Ideološki razlozi se često nalaze u pozadini mnogih mega događaja, u kojima dominantna snaga u društvu pokušava demonstrirati i ojačati svoje vrednosti ili da pridobije značajniju podršku. Ovo se ogleda kroz mogućnost događaja da uspešno kreiraju imidž, prezentuju atraktivne mogućnosti za propagiranje i davanje glasnijih političkih poruka. To stvara mogućnost za manipulaciju ili kontrolu kroz medije koji prate određeni događaj.

Uticaj događaja na životnu sredinu

Događaji predstavljaju savršen način da se predstave jedinstvene karakteristike domaćeg okruženja. Tako prodaja imidža hallmark događaja obuhvata marketing suštinskih svojstava destinacije. Međutim, Hall ističe da domaće okruženje može biti krajnje delikatno i mora biti preduzeta velika briga da se ono zaštiti. Glavni događaji moraju biti podvrgnuti merenju njihovog uticaja na okruženje ili menadžeri moraju pažljivo razmotriti mogući uticaj događaja na okruženje. Izbegavanje pojave ili lakše rešavanje nastalih problema, može se ostvariti i kroz dobru komunikaciju sa lokalnim državnim organima. Pored toga, dobro menadžersko planiranje je neophodno da se modifikuju potencijalni uticaji događaja na okruženje.

Chernushenko ističe da sportski događaji moraju da postanu više odgovorni za svoje okruženje. U skladu sa tim zahtevima, organizacioni komitet Olimpijskih igara u Sidneju je razvio ambijentalne direktive koje se bave sledećim problemima:

- opasnost za biološku raznolikost (npr. razvoj u prirodnim rezervatima),
- klimatske promene i oštećenje ozonskog omotača,
- zagađivanje vazduha, vode i zemljišta,
- preterano trošenje resursa.

Da bi bile uspešne, direktive moraju biti primenjene sveobuhvatno na prodaju ulaznica, ugostiteljske usluge i na komunikacije. Pored toga, neophodan je neki vid edukacije javnosti tako da svako poštuje i podrži program. Kada se govori o dodatnim akcijama Chernushenko smatra da svaki događaj mora biti učesnik ambijentalnog "zelenog" programa:

- izvršiti računovodstvenu reviziju da se istraže rasipanja, nepotrebno putovanje i potrošnja i nedovoljno korišćenje reciklaže,
- postati čuvar energije i minimizirati potrošnju resursa, pratiti kvalitet okruženja za sve projekte,
- odbiti sponzora sa lošom reputacijom u okruženju, tražiti od volontera da pomognu ostvarenju "zelenog" programa,
- osposobiti svo osoblje i volontere za održive programe,
- maksimiziranje učestvovanja i povezivanje sa upotrebom mesta za gledaoce,
- izbegavanje stvaranja buke, zagađivanja, rasipničkih ceremonija i zabava.

Vlade sve više koriste javne edukativne programe i zakonodavstvo da unaprede recikliranje rasutih materijala i smanje obim rasipanja. Događaji se mogu koristiti kao mogućnost da se pokažu najbolji praktični modeli u waste management-u (upravljanju otpadnih materijala). Menadžeri događaja, koji žele da budu uspešni moraju u svoj plan inkorporirati i upravljanje otpadnim materijalima. Da bi se ispunila očekivanja zajednice i očuvalo zdravo okruženje, neophodno je demonstrirati dobre principe upravljanja otpadnog materijala i obezbediti modele za recikliranje. Menadžeri koji su svesni značaja zdravog okruženja, ne ostvaruju samo ekonomske koristi, nego i pristanak javnosti, koja je sve više svesna okruženja.

Organizatori „EXIT“ festivala, su učestvovali u brojnim projektima na ovu temu, u cilju podizanja svesti u oblasti upravljanja otpadom (waste management), kako kod posetioca festivala, tokom trajanja istog, tako i kod ostalih ljudi, jer su akcije na ovu temu sprovodili i van programa festivala. Organizovali su radionice, tribine, stručne posete fabrikama, koje se bave recikliranjem. Jedan od ovih projekata realizovan je uz podršku Vlade Republike Srbije, Gradske uprave za zaštitu životne sredine grada Novog Sada, omladinskih organizacija, „EXIT“ tima kao i Tehnološkog fakulteta iz Novog Sada. Ovakve akcije pružaju pozitivnu sliku o Novom Sadu, kao turističkoj destinaciji, koja odgovorno pristupa održavanju događaja na svom prostoru, ali i samom organizatoru festivala, što doprinosi stvaranju pozitivnog imidža događaja u mislima posetioca, koji postaju svesni svoje okoline. Takođe, „EXIT“ festival je partner „Zelene“ liste Srbije i tokom trajanja festivala od 9. do 12. jula 2009. godine je sprovedena akcija na Petrovaradinskoj tvrđavi i kampu, sa ciljem da podstakne same posetioce na odgovoran odnos prema životnoj sredini.

Ovo pokazuje da je Srbija uvidela značaj turizma događaja, te tako pruža podršku organizatorima istih, u sprovođenju različitih ekoloških i održivih akcija tokom organizovanja događaja na različitim destinacijama, na jedan drugačiji, interesantniji pristup, koji će lakše i brže dopreti do uma mladih.

6. MARKETING DOGAĐAJA

6.1. POJAM MARKETINGA

Marketing predstavlja organizacionu funkciju i set procesa kreiranja, komuniciranja i isporuke vrednosti potrošačima, kao i upravljanje odnosima sa kupcima, na način da se ostvare koristi za organizaciju i njene stejkholdere. Pojednostavljeno rečeno, marketing podrazumeva zadovoljenje potreba uz istovremeno ostvarivanje profita.

Marketing je direktno povezan za procesom razmene. Budući da se proces razmene odvija na tržištu, neophodno je razlikovati dva osnovna tipa tržišnih učesnika:

- marketare, odnosno osobe koje očekuju određeni odgovor od druge strane u procesu razmene,
- potencijalne kupce, koji daju određene odgovore marketarima, pri čemu kupci ne moraju istovremeno da budu i potrošači.

Marketing događaja (Kotler, Keller, 2006) se odnosi na promovisanje vremenski definisanih događanja, kao što su veliki sajmovi, umetnički programi ili proslave godišnjica kompanija. Osim toga, globalni sportski događaji, tipa Olimpijskih igara i svetskog kupa, imaju agresivnu promociju i prema kompanijama i prema sportskoj publici. U današnje vreme, postoje posebni profesionalni planeri događaja, koji se bave razrađivanjem detalja pojedinih događaja, kako bi njihovo održavanje bilo savršeno.

Uspešna primena marketinga u menadžmentu događaja podrazumeva preduzimanje većeg broja aktivnosti, od kojih se po značaju izdvajaju:

- istraživanje potreba, zahteva i očekivanja ciljnog segmenta na tržištu događaja,
- definisanje koncepta proizvoda događaja,
- predviđanje tražnje za proizvodom, odnosno programom događaja,
- donošenje odluke o angažovanju neophodnih posrednika u postavljanju i izvršenju događaja,
- donošenje odluke o visini cene (ulaznice) za događaj koju su posetioци spremni da plate,
- planiranje i sprovođenje promotivnih aktivnosti u odabranom okruženju događaja,
- koordinacija ukupnih aktivnosti marketinga događaja.

Efektivnost marketinga postiže se optimalnim kombinovanjem instrumenata marketing miksa događaja. Pronalaženjem optimalne kombinacije instrumenata marketing miksa događaja se bave marketari, ali i menadžeri događaja. Za pronalaženje optimalne kombinacije instrumenata marketing miksa, neophodno je dobro poznavanje karakteristika odabranog okruženja događaja.

Svaki događaj se održava u određenom okruženju, koje se može raščlaniti na sledeće elemente:

- ekonomsko okruženje,
- konkurentsko okruženje,
- socijalno, odnosno kulturno okruženje,
- demografsko okruženje,
- tehnološko okruženje,
- fizičko, odnosno spoljno okruženje,
- političko, odnosno pravno okruženje događaja.

Marketari i menadžeri događaja ne mogu značajnije da utiču na elemente odabranog okruženja događaja, već trebaju da im se na najbolji način prilagode. Navedeni elementi okruženja događaja su isti za sve organizatore, koji različito kombinuju instrumente marketing miksa događaja u prilagođavanju realnoj tržišnoj situaciji i odnosima.

6.2. NASTANAK I RAZVOJ MARKETINGA DOGAĐAJA

Počeci marketinga događaja se vezuju za nastanak prvih javnih pijaca, kao embriona današnjeg tržišta. Ovakva mesta služila su za afirmaciju trgovaca i promovisanje njihovih proizvoda, oslanjajući se na prisustvo velikog broja potencijalnih kupaca, odnosno potrošača. Javne pijace su nesumnjivo bile javni, odnosno trgovački doživljaj, na kojima su izlagači nastojali da utiču na čulnost doživljaja potencijalnih kupaca, pružajući im različite uticaje na čila vida, sluha, mirisa, ukusa i dodira. Navedeni događaji su bili poznati po kolektivnim nadražajima, koji su potencijalnim potrošačima omogućavali iskorak u odnosu na jednoličnost svakodnevnog života. Smatra se da upravo kolektivni nadražaj, kao prelomni efekat u svesti i osećanjima potencijalnih potrošača u drevnim javnim pijacama predstavlja osnovu razvoja marketinga događaja. Prva primena marketinga je verovatno vezana za poslovne događaje, da bi ubrzo nakon toga marketing aktivnosti bile primenjivane na kulturnim, umetničkim i političkim događajima Antičkih društava.

Primer: Jedan od pionira savremenog marketinga događaja bio je Amerikanac Phineas Taylor Barnum. Ovaj gospodin bio je uspešan trgovac, koji je zatim svoje sposobnosti isprobao u organizovanju zabavnih događaja. Prvi poznati događaj u njegovoj organizaciji predstavljao je svesno obmanjivanje publike. Barnum je predstavljao i uspešno promovisao izvesnu Joice Heth, staru crnu robinju, kao dovilju Georga Washingtona, navodno staru 161. godinu. Naučena da priča odgovarajuće priče i peva crnačke duhovne pesme, ova starica je u karnevalskoj atmosferi uspešno obmanjivala publiku gostujući po gradovima američkog Isotka. Prevara je otkrivena posle njene smrti, kada je autopsijom utvrđeno da je imala 90 godina, te da nikako nije mogla biti dovilja prvog američkog predsednika.

Barnum je verovatno među prvima uočio realnu potrebu stanovništva Novog sveta za ponudom različitih programa događaja, kojima je pridodao aktivnu promotivnu podršku. Neprihvatljivo je što je svoje aktivnosti postavljanja i izvršenja događaja nastavio sa namerom obmanjivanja publike. Sledeća zvezda njegovih zabavnih događaja bio je begunac iz pariskog manastira Tampl, kojeg je predstavio i uspešno promovisao kao živog Luja XVII. Međutim, ubrzo suočen sa revoltom javnosti, okrenuo se organizovanju i promovisanju događaja sa istinitim programom. Pravi uspeh je doživio afirmisanjem Charlesa S. Stratona, i danas poznatog pod imenom Tome Palčića.

Marketing događaja razvijali su i uspešni poslovni ljudi. Henry Ford, osnivač multinacionalne kompanije za proizvodnju automobila, promovisao je nove modele na automobilskim trkama, na kojima su njegovi takmičari često osvajali prvo mesto. Ovakvi događaji su bili poznati po izuzetno velikom ekonomskom publicitetu. Na javnim događajima Ford je promovisao sniženje cena svog poznatog T modela, koji je predstavljen kao jeftin automobil za svakog građanina. Sledeća Fordova aktivnost u marketingu događaja je bila javno obećanje kupcima da će učestvovati u raspodeli dobiti, ukoliko kompanija proda više od 300.000 automobila godišnje. Ford je ispunio obećanje kupcima.

Razvoj marketinga događaja pokazuje da je on u značajnoj meri proširio aktivnosti postavljanja i izvršenja događaja, jer marketing kreativnost i originalnost može svaki instrument marketing miksa događaja (proizvod, cena, mesto događaja i promociju) da učini spektakularnim. Savremeni marketing događaja daje programu događaja karakteristike jedinstvenog spektakla, sa elementima show business-a. Iako je u praksi marketinga događaja mnogo toga do sada primenjeno i oprobano, kreativnost marketing stručnjaka ipak je neiscrpna, što govori da se radi o zaista specifičnom području primene i razvoja teorije i prakse marketinga.

Za marketing događaja vezuje se i pojam marketing spektakla, koji je nastao početkom 80-tih godina XX veka u Francuskoj. Marketing spektakl razvile su novo formirane specijalizovane agencije, fokusirane na stvaranje događaja po meri svojih klijenata,

kako bi na taj način ostvarile odgovarajući medijski uticaj na ciljni auditorijum. Navedene agencije za stvaranje događaja mogu da rade potpuno samostalno ili kao partneri marketing, odnosno propagandnih agencija. Njihove aktivnosti su usmerene na organizovanje potpuno novih događaja, ali i na povezivanje sa programima održavanja postojećih događaja.

Poznate agencije za stvaranje događaja su: Roumagnac, Top media, ID Fors, Project Group, Ring, Caramel, i dr. Osnovna namera održavanja njihovih događaja jeste ostvarivanje marketing spektakla, baziranog na snažnoj i originalnoj ideji, koji treba da rezultira pospešivanjem prodaje i izgrađivanjem imidža kompanija klijenata. Navedene agencije organizuju potpuno originalne događaje, ali i događaje čiji se programi ponavljaju (kao što su Festival lutaka u Lionu, Festival neverovatnih podviga i sl.)

Razvoj savremenog marketinga događaja i pojava specijalizovanih agencija za stvaranje događaja doveli su do izdavanja specijalizovanog "Vodiča događaja" ili "Događajnika" u Francuskoj. Vodič za događaje je namenjen francuskom tržištu, a služi za informisanje i upoznavanje javnosti sa mestom, vremenom i programom održavanja različitih događaja, čiji marketing posetiocima nudi spektakularnost u različitim oblicima. U ovom vodiču obuhvaćeni su kulturni, umetnički, sportski, humanitarni i javni događaji, koje organizuju različite agencije i specijalizovani priređivači programa atraktivnih događaja.

Marketing događaja je fokusiran na ostvarivanje sledećih ciljeva:

- povećanje informisanosti ciljnog auditorijuma, direktnom prezentacijom i demonstracijom proizvoda,
- isticanje specifičnih karakteristika proizvoda, na osnovu kojih se sprovodi diferenciranje u odnosu na svakodnevne proizvode konkurencije,
- tržišno lansiranje novih proizvoda, jer je poznato da su promotivni efekti mnogo veći ukoliko se ono realizuje u okviru programa atraktivnih događaja,
- izazivanje naklonosti ciljnog auditorijuma, na osnovu originalnog marketing pristupa,
- izgrađivanje tržišne prepoznatljivosti, jer potrošači kompanije i proizvode povezuju sa spektakularnim programom originalnog događaja,
- održavanje motivacije zaposlenih u ostvarivanju visoko postavljenih ciljeva poslovanja,
- kreiranje i promovisanje originalnih proizvoda i sl.

Tri Es događajnog marketinga:

- Zabava (entertainment),
- Uzbudjenje (excitement),
- Preduzimljivost (enterprise).

Primer: Fajns Tajlor Barnum (1810-1891) je u XIX veku postavio do tada nečuvene i bizarne scene u privlačenju pažnje za njegovo preduzeće. Bio je odgovoran za razvoj metode reklamiranja i promocije koji je postao poznat kao preterano reklamiranje (ballyhoo)- izraz je sinonim za dobijanje pažnje. Preduzeća širom sveta, a da toga možda nisu ni svesni, i dalje se pridržavaju njegovih principe zabave, uzbudjenja i preduzimljivosti. Barnum je stvorio sopstvene zvezde, a zatim ih je promovisao putem oglašavanja, letaka i plakata. On je takođe bio pionir u konceptu javnog prikazivanja svojih atrakcija, gradeći reputaciju i profit preko muzeja i uličnih zabava (šoa na ulici). Među njegovim atrakcijama su bili General Tom Tumb (najmanji čovek na svetu), Džambo (Jumbo, najveći slon na svetu) i Dženi Lind (švedski slavuj) koje je upoznao sa američkom javnosti na velika vrata 1850. Interesantno je da je njegova promocija ostavila pečat i u Američkom leksikonu. Do današnjih dana se koristi termin Džambo što bi u prevodu značilo nešto jako veliko.

Barnum je još tada praktikovao ciljni marketing, mada taj termin u to vreme još nije postojao. Tehnike marketinga koje je primenjivao (a koje se i danas koriste) su: objavljivanje rasporeda puta, slanje unapred saopštenja za medije, najavljuje tačan red vožnje voza, tako da ljudi, na železničkim stanicama duž rute, sa svojom decom, mogu da gledaju prolazak Cirkusa. Njihova ciljna tržišta su ne samo gradovi, već i javnost.

6.3. MARKETING MIKS DOGAĐAJA

Marketing stručnjaci pomažu menadžerima događaja u osmišljavanju različitih marketing aktivnosti, kojima će se integrisati i podržavati program događaja, sa ciljem stvaranja i pružanja vrednosti posetiocima događaja. Pod marketing aktivnosti se, pre svega, podrazumevaju aktivnosti vezane za instrumente marketing miksa događaja, čijim kombinovanjem se utiče na ostvarivanje definisanih ciljeva određenog događaja.

U teoriji marketing događaja je prihvaćen stav da se pod instrumentima marketing miksa događaja podrazumevaju proizvod, cena, mesto i promocija. Ovaj koncept je poznat i pod nazivom "4 P" marketinga.

Instrumenti marketing miksa događaja ("4P") predstavljaju pristup organizatora događaja u ostvarivanju uticaja na posetioce događaja. Posetioci događaja zainteresovani su da im se instrumentima marketing miksa događaja omogući pružanje odgovarajućih koristi. Zbog toga se u marketing literaturi govori da "4P" imaju svoja korespondenta "4C", iz perspektive posetioca događaja.

Instrumenti marketing miksa događaja sa aspekta organizatora i posetilaca događaja

4P	4C
Proizvod (product)	Rešenje za posetioce (customer solution)
Cena (price)	Troškovi posetilaca (customer cost)
Mesto (place)	Udobnost (convenience)
Promocija (promotion)	Komunikacija (communication)

5 Ps događajnog marketinga (od esencijalnog su značaja):

1. Proizvod (product)
2. Cena (price)
3. Mesto (place)
4. Odnosi sa javnosti (public relations)
5. Pozicioniranje (positioning)

Optimalna kombinacija marketing miksa događaja, koja zadovoljava interese organizatora, ali i očekivanja posetilaca događaja, jeste ona, koja omogućuje ekonomično i udobno zadovoljavanje potreba, zahteva i očekivanja posetilaca, uz efikasnu marketing komunikaciju.

U stručnoj literaturi postoji i prošireno shvatanje instrumenata marketing miksa događaja, koji se polazi od osnovnih komponenti događaja i pomoćnih komponenti određenog događaja. U proširenom smislu, osim osnovna četiri instrumenta marketing miksa događaja, obuhvataju se i ljudi kao ključni resurs organizovanja događaja, zatim programiranje, partnerstvo i odnosi sa angažovanim posrednicima.

Marektari i menadžeri u postavljanju i izvršenju događaja najčešće kombinuju četiri osnovna instrumenta marketing miksa događaja, a prošireni koncept marketing miksa dolazi do izražaja prilikom organizovanja velikih, odnosno mega događaja.

6.4. PROIZVOD DOGAĐAJA

Proizvod događaja je sve ono što se može ponuditi na određenom tržištu događaja, a što može da zadovolji potrebe, zahteve i očekivanja posetilaca događaja. Proizvod uključuje opipljive, ali i neopipljive elemente. Materijalna i nematerijalna priroda proizvoda događaja omogućuje posetiocima uživanje u različitim doživljajima, kao i satisfakciju ukupnim programom događaja. Posmatrano sa aspekta marketinga, značajno je da proizvod događaja pruža posetiocima odgovarajuće vrednosti, odnosno koristi.

Koncept proizvoda događaja ima tri osnovna elementa:

- ključna korist (odnosi se na pružene doživljaje posetiocima u prevazilaženju efekata dokolice),
- opipljiva korist (omogućava ostvarivanje ključne koristi, a odnosi se na uređeno mesto održavanja događaja, njegovu funkcionalnosti estetsku privlačnost),
- uvećani proizvod (obuhvata dodatne karakteristike neophodne za diferenciranje događaja u odnosu na konkurentske, a odnosi se na kvalitet usluga pruženih posetiocima).

Marketari i menadžeri događaja trebaju da poznaju navedena tri elementa koncepta proizvoda događaja, kako bi mogli da pristupe planiranju tržišne ponude određenog događaja.

Treba imati u vidu da ključni resurs u postavljanju i izvršenju događaja predstavljaju ljudi, čija se osposobljenost i kvalifikovanost direktno odražava na vrednost proizvoda događaja. Potrebe, zahtevi i očekivanja posetilaca događaja biće zadovoljeni, ukoliko im proizvod događaja pruža odgovarajuću vrednost, odnosno korist.

Sposobnost proizvoda događaja da predstavlja tržišnu ponudu događaja podrazumeva mogućnost ostvarivanja prihoda tržišnom razmenom ponude događaja. Tržišnom razmenom proizvoda događaja se ostvaruju prihodi na četiri osnovna načina:

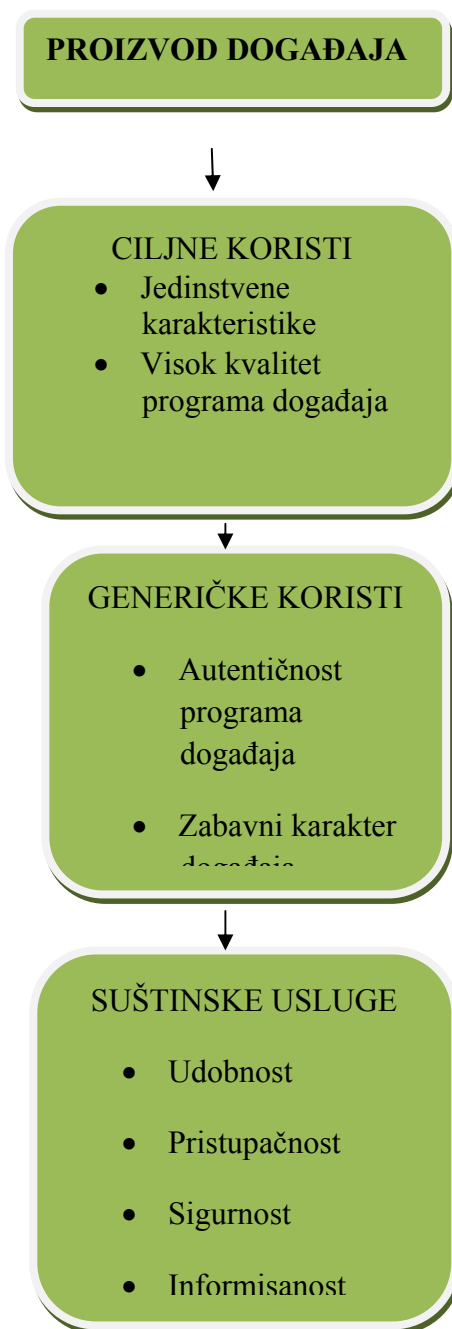
- prodajom ulaznica za događaj,
- pretplatom i članstvom posetilaca događaja,
- prodajom pristupa posetiocima događaja, u vidu različitih oblika marketing komuniciranja sa posetiocima događaja,
- prodajom proizvoda i usluga koji proširuju ponudu događaja.

Koncept proizvoda događaja može se povezati i ciljnim marketingom. Ciljni marketing se odnosi na izbor segmenata tržišta događaja kojima će se ponuditi određeni proizvod događaja, kako bi se zadovoljile potrebe, zahtevi i očekivanja precizno definisane grupe posetilaca.

Suštinske usluge odnose se na ostvarenu atraktivnost programa događaja, a direktno se odražavaju na zadovoljenje potreba, zahteva i očekivanja posetilaca događaja. Suštinske usluge nadovezuju se na specifične koristi koje predstavljaju osnov ponude događaja ciljnom segmentu tržišta događaja. Generičke koristi obuhvaćene su različitim doživljajima koji se posetiocima pružaju tokom održavanja programa određenog događaja. Generičke koristi odražavaju "elemente stila", jer se njima izgrađuje, odnosno potvrđuje autentičnost programa događaja.

Ciljne koristi se ogledaju u jedinstvenim karakteristikama događaja, visokom kvalitetu programa, koji govori o podudaranju percipiranog i očekivanog kvaliteta programa događaja, a takođe se odnose i na usluge neposredno vezane za održavanja programa određenog događaja.

Šema 4: Proizvod događaja



Proizvod:

Ako organizujete događaj morate da znate da odgovorite na pitanja sponzora tog događaja:

1. **Kakva je istorija događaja?** Mnogi tržišni veterani (veterani u marketingu) privlače učesnike tako što "prodaju" slavljeničku suštinu (bit) događaja. "50. godišnja konferencija" proklamuje (objavljuje) uspeh organizatora i da svi treba da su ponosni da budu deo toga. Kod događaja koji nemaju istoriju, kod njih postoji mogućnost da postanu istorijski. Na primer "1.godišnja konferencija" nema istoriju, ali daje mogućnost učesnicima da zakluče će biti u toku događanja, da će prerasti u tradiciju da mogu da budu dugo godina lojalni. Najbolji deo događajnog marketinga je mogućnost da se kreira istorija, privlačenjem ljudi da sarađuju i da se ostvare ciljevi. Primer: "10.godišnja konferencija obrazovanja"-događajni marketar ovu

konferenciju promoviraju sa temom "snaga 10 (desetke)". Na konferenciji će biti dodeljeno 10 glavnih nagrada, 10 najbolje rangiranih predavača iz prethodnih godina će biti pozvani da drže seminare i biće počasni gosti i tako dalje.

2. **Kakav je proizvod?** Marketing događaja zahteva da je poruka naglašena na način na koji će učesnik imati koristi (Obećanje o povećanju produktivnosti, maksimiziranju profitabilnosti)
3. **Šta čini proizvod jedinstvenim?** Šta čini ovaj događaj različitim od drugih? Zašto da se izdvoji vreme i novac za taj događaj? (Hoyle, 2002)

6.5. CENA ODRŽAVANJA DOGAĐAJA

Cena predstavlja ograničavajući faktor u donošenju odluke o praćenju programa određenog događaja, naročito kada se radi o posetiocima sa nižim prihodima. Cena je još uvek značajan faktor u ostvarivanju profita, kao i u osvajanju odgovarajućeg učešća na tržištu događaja.

Cena održavanja događaja (odnosno ulaznice) koje se naplaćuju posetiocima, najčešće se povezuju sa kvalitetom programa događaja.

Cene održavanja događaja se u praksi menadžmenta događaja različito formiraju. U održavanju lokalnih događaja, čije postavljanje i izvršenje ne zahteva veća ulaganja i napore, cenu, odnosno visinu ulaznica određuje menadžer događaja samostalno. Prilikom održavanja velikih i mega događaja, u formiranju cene učestvuju članovi organizacionog odbora, menadžer događaja i stručni saradnici, kako bi se došlo do korektno kalkulacije cene održavanja ovakvih događaja.

Mnogi menadžeri događaja smatraju da posetioci cenu održavanja događaja prihvataju kao datu veličinu. Međutim, sa razvojem marketinga događaja posetioci sve više aktivno prikupljaju informacije o cenama održavanja događaja sa sličnim, ali i različitim programima, na osnovu čega donose konačne odluke o posećivanju određenog događaja. Prema tome, odluku o posećivanju određenog događaja posetioci donose u skladu sa percepcijom cene i sopstvenom predstavom o realnoj ceni održavanja nekog događaja. Posetioci, po pravilu, imaju donji i gornji prag u prihvatanju cene održavanja određenog događaja.

Praksa menadžmenta događaja pokazuje, da se prilikom održavanja određenog događaja posetiocima ne nudi samo jedna cena, nego se radi o cenovnoj strukturi, koja odgovara promenama cene u zavisnosti od tražnje i troškova na pojedinim tržištima, vremenu i mestu održavanja događaja, strukturu posetilaca događaja, obimu proširene ponude događaja i td. Menadžeri događaja praktikuju prilagođavanje cene održavanja događaja prema različitim kriterijumima.

Cena: Vrlo je važan i finansijski momenat. U marketingu događaja mora se razmisliti i o pitanju cena:

1. **Koja je finansijska filozofija preduzeća?** Neki događaji su dizajnirani da zarade novac, čisto i jednostavno. Drugi ne očekuju finansijski rezultat, već očekuju dobit na drugoj strani (da postanu članovi neke organizacije ili da steknu naklonost zajednice)
2. **Koliki je trošak poslovanja?** Cena mora da reflektuje totalne troškove robe i usluga, uključujući i troškove samog marketinga.
3. **Koja je finansijsko demografska struktura ciljne publike?** Analizira se sposobnost tržišta da plati. Ovo zvuči jednostavno, ali je od ključne važnosti za marketing. Događaj namenjen rukovodiocima koji imaju pristup korporativnim kreditnim karticama i koji mogu da plaćaju svoje učešće kao poslovni trošak će verovatno biti

po ceni na višem nivou, nego događaj namenjen za one koji moraju da plate iz svog ličnog novčanika (Hoyle, 2002).

6.6. MESTO ODRŽAVANJA DOGAĐAJA

Lokacija događaja diktira ne samo učesnike, nego i karakter i personaliti samog događaja. Hotel, univerzitetske učionice, muzeji...(ponekad je mesto održavanja događaja potrebno i promeniti, jer tržište stalno traži promene. Promenom mesta održavanja privlači se i nova publika).

Važni elementi za određivanje mesta događaja:

1. blizina potencijalnim učesnicima i lakoća putovanja,
2. mogućnost parkiranja učesnicima koji dolaze iz bližih mesta,
3. ambijent i originalnost mesta,
4. logistika za organizovanje događaja,
5. atrakcije u okruženju,
6. postojanje publike, organizacija sa sličnim interesovanjem,
7. stepen u kojem je lokacija pogodna za organizovanje tog događaja,
8. bezbednost, sigurnost učesnika,
9. dostupnost javnog transporta (aerodrom i grad),
10. dostupnost drugih prostora (mesta za odmor, sastanke...) (Hoyle, 2002)

Uloga ovog instrumenta marketing miksa događaja jeste da se posetiocima omogući direktno praćenje programa određenog događaja. Mesto održavanja događaja u značajnoj meri utiče i na privlačnost događaja posetiocima.

Program događaja se ciljnom auditorijumu može učiniti dostupnim u fizičkom ili informacionom okruženju. Fizičko okruženje podrazumeva pristupnost posetioca na licu mesta, odnosno u objektu održavanja događaja, dok informaciono okruženje uključuje i posetioce koji prate program određenog događaja posredstvom masovnih (elektronskih) medija. Informaciono okruženje odnosi se na mnogo širi ciljni auditorijum u odnosu na fizičko okruženje određenog događaja.

Pod mestom održavanja događaja podrazumevaju se objekti, prostor na kojem se izvodi program događaja, ali i mesta na kojima se posetiocima prodaju ulaznice za određeni događaj, kao i mesto (prostor) koji predstavlja neposrednu infrastrukturu održavanja događaja (prostor za parking, prostor za prodaju proizvoda i usluga vezanih za održavanje događaja, garderoba i sl.)



Prostorna lociranost mesta održavanja događaja, kao i građevinske i arhitektonske karakteristike objekta pružaju posetiocima jasne indicije o programu i imidžu organizatora određenog događaja. Osim toga, unutrašnja uređenost i opremljenost objekta na posetioce događaja mogu da deluju privlačno, ali i odbojno. Izborom mesta, odnosno objekta održavanja događaja menadžeri događaja nastoje da unaprede imidž programa i organizatora određenog događaja.

Pod mestom održavanja događaja podrazumevaju se i mesta na kojima se prodaju ulaznice za događaj. Posetioci mogu da kupe ulaznice u okviru izgrađene distributivne mreže ili prodajom preko Interneta. Prodaja ulaznica preko Interneta ima određenih prednosti za posetioce događaja:

- vreme potrebno za izvršenje kupovine je veoma kratko,
- ne zahteva se poseban napor posetioca u kupovini ulaznica,
- sigurnost i jednostavnost naplate, koja se obavlja preko platnih kartica,
- savremeni način komuniciranja sa posetiocima događaja.

U razvijenim tržišnim ekonomijama sve češće se prodaja ulaznica za veliki broj događaja obavlja preko Interneta, jer se na taj način smanjuju i troškovi po obavljenoj kupovini (smanjuje se broj neophodnih šalterskih radnika, nestaje potreba za održavanjem distributivne mreže i dr.).

Pravilan izbor mesta održavanja događaja odnosi se i na uvažavanje uticaja većeg broja faktora neposredno vezanih za mesto događaja, od kojih se po značaju izdvajaju:

- vidljivost mesta održavanja događaja (može da bude ključni faktor u izboru lokacije održavanja događaja, naročito kada se radi o održavanju događaja na otvorenom prostoru),
- pristupačnost mesta održavanja događaja (treba da omogući upravljanje tražnjom većom od planirane),
- centralno mesto održavanja događaja u odabranom okruženju (uvećavaju se efekti vidljivosti i pristupačnosti),
- mogućnost grupisanja publike (proizilazi iz centralnog mesta održavanja događaja u odabranom okruženju),
- podesnost mesta održavanja događaja (mogućnost izvođenja planiranog programa određenog događaja),
- troškovi vezani za izbor mesta održavanja događaja (mogu da predstavljaju ograničavajući faktor u izboru mesta događaja),
- pomoćne usluge (kao deo proširene ponude događaja zahtevaju odgovarajuću infrastrukturu mesta održavanja događaja),
- atmosfera i imidž (koji se razlikuju po pojedinim vrstama i tipovima događaja, zbog čega se oni i održavaju na različitim mestima- u zavisnosti od atmosfere i imidža razlikuju se mesta održavanja festivala, parada, karnevala, pozorišnih predstava, opera, sportskih događaja itd.).

Menadžeri događaja suočavaju se i sa potrebom promene mesta održavanja događaja u odabranom okruženju, jer postoje situacije kada izabrano mesto ne omogućuje nesmetanu realizaciju funkcija i tokova vezanih za mesto održavanja događaja. Osim toga, moguće je da dođe i do zasićenja posetilaca određenom lokacijom, mogu da nastanu promene u ponašanju posetilaca, može da dođe do proširenja tržišta događaja, zatim do intenziviranja konkurentskih odnosa u odabranom okruženju i td. U ovakvim situacijama pristupa se preispitivanju donetih odluka o izboru mesta održavanja događaja, odnosno pristupa se promeni mesta održavanja događaja.

6.7. PROMOCIJA DOGAĐAJA

Promocija događaja je instrument marketing miksa događaja kojim se izgrađuje pozitivan stav javnosti prema programu određenog događaja i njegov organizator se favorizuje u odnosu na konkurente.

U teoriji marketing komuniciranja promotivni miks obuhvata sledeće instrumente:

- ekonomsku propagandu–oglašavanje (najčešće korišćen instrument promocije događaja. Predstavlja plaćeni oblik masovnog komuniciranja u kojem se prenose odgovarajuće informacije o programu i održavanju događaja, razvija naklonost ciljnog auditorijuma i podstiču potencijalni posetioci da prisustvuju promovisanju događaja),

- ekonomski publicitet (predstavlja neplaćeni oblik masovnog komuniciranja sa širokim ciljnim auditorijumom događaja. Menadžeri događaja nemaju direktnu kontrolu nad ovim instrumentom promocije događaja, budući da neko drugi izveštava javnost o nameri, programu i kvalitetu održavanja određenog događaja),
- marketing aspekt odnosa sa javnošću (obuhvata sve aktivnosti kojima se omogućuje da organizator događaja bude shvaćen i prihvaćen u javnosti na način kako to on želi, odnosno sa odabranom strategijom postavljanja i izvršenja događaja),
- unapređenje prodaje (različite podsticajne aktivnosti sa ciljem privlačenja pažnje, izazivanja interesa i stimulisanja želja posetilaca za programom određenog događaja. Primeri: organizator daje porodične popuste, nagradne igre za posetioce sa ograničenim fondom dobitaka),
- ličnu prodaju (uspostavljanje dvosmerne komunikacije sa posetiocima, uspostavljanje i održavanje direktnih ličnih kontakata, neposredan prenos informacija),
- direktni marketing (organizator događaja uspostavlja direktnu komunikaciju sa pojedinačno posmatranim posetiocem događaja, na osnovu interaktivne komunikacije; jasno i merljivo prenošenje promotivnih poruka. Direktnim marketingom podstiču se probne posete događajima sa nedovoljno poznatim programom, uspostavlja se kontakt sa pojedinačnim posetiocima, meri se stepen reakcije posetilaca na promociju određenog događaja, stimulišu se potencijalni posetioci za prikupljanje dodatnih informacija o održavanju događaja i dr.).

Promovisanje događaja realizuje se u zavisnosti od karakteristika događaja i ciljnog auditorijuma. U promovisanju događaja velike fizičke veličine i obima, kao što su mega sportski događaji, najčešće se primenjuje ekonomska propaganda. Promovisanje događaja manje fizičke veličine i obima, kao što su lokalni sportski događaji, lokalni festivali, lokalne trgovačke izložbe ili sajmovi, realizuje se posredstvom ekonomskog publiciteta i direktnog marketinga.

Odnosi sa javnosti su glavni deo marketing miksa. I možete da oglašavate sve što želite. Odnosi sa javnosti mogu da odrede šta drugi vide o vama i vašoj misiji. Ne morate biti profesionalac da biste ostvarili efektivne odnose sa javnosti. Puštanje u medijima, objavljivanje članaka ili jednostavan telefonski poziv uredniku stručne publikacije može da rezultira neprocenljivom vrednosti za vaš događaj.

Postoji stara uzrečica: "Nije me briga šta ćeš reći o meni; samo speluj moje ime kako treba". Ili kako bi kod nas rekli: "Nije bitno šta se priča, važno je da se nešto priča". Ovo poziva na oprez. Morate da vodite brigu šta ljudi govore i vaša poruka javnosti mora da bude pažljivo napisana da bi refletovala karakter i strategiju vašeg događaja.

Alati na tržištu u odnosima sa javnosti događaja:

- puštanje u medijima (orijentacija na vesti)
- puštanje u javnosti (promotivna orijentacija)
- medijska pomagala (fotografije, biografije, brošure, organizacione činjenice, rasporedi)
- telefon, faks, e-mail (za kontakt)
- radio i TV spot
- kopije govora
- videotrake
- audiotrake
- pozivnice/ulaznice za događaj

Ljudi brzo zaboravljaju. Studije su pokazale da se ljudi dnevno bombarduju sa oko 2700 informacija, zbog toga marketinški materijal mora stalno da se pojavljuje.

Pozicioniranje: Ključ uspešnog marketinga je pozicioniranje. Pozicioniranje je strategija odlučivanja, kroz intuiciju, istraživanje i procenu (evaluaciju) svih onih oblasti potreba potrošača da se vaš događaj ispuni (Andrejević, Grubor, 2007; Hoyle, 2002).

6.8. SPONZORISANJE DOGAĐAJA

Većina autora saglasna da je u definisanju sponzorstva bitno istaći:

- obostranost interesa davaoca i primaoca sredstava,
- direktnost ulaganja sredstava u odabrane aktivnosti,
- obostrano ostvarivanje koristi.

Sponzorstvo se može definisati kao direktno obezbeđivanje resursa, u vidu novca, opreme, ljudi, od strane sponzora nekom pojedincu ili drugoj organizaciji, odnosno sponzorisanom, sa ciljem omogućavanja nastavljanja aktivnosti, u zamenu za koristi po osnovu ostvarivanja promotivne strategije i ciljeva sponzora.

Sponzorisanje događaja datira još iz Antičkog vremena. U Antičkoj Grčkoj imućne aristokrate pomagali su atletske sportske događaje i umetničke festivale sa ciljem isticanja sopstvenog društvenog položaja i izgrađivanja ugleda u javnosti. U vremenu Rimskog carstva poznati su primeri aristokratske podrške borbama gladijatora. U Srednjem veku sponzorisani su istaknuti umetnici iz oblasti slikarstva, muzike i književnosti.

Za početak savremenog sponzorstva sa komercijalnim pobudama smatra se sponzorisanje "Turn of Australia", od strane kompanije Spiers&Pound. Navedeni događaj je održan 1861. godine u organizaciji Melburn kriket kluba. Ubrzo nakon toga, promotivan uloga sponzorstva počela je da se ostvaruje na obnovljenim Olimpijskim igrama 1896. Od tada sponzorstvo postaje gotovo neizostavna promotivan aktivnost u organizovanju Olimpijskih igara. Prva kompanija koja je još 1928. od MOK kupila pravo promovisanja sopstvenih proizvoda u toku održavanja Olimpijskih igara bila je Koka-Kola (Andrejević, Grubor, 2007).

Ugovorom o sponzorisanju događaja preciziraju se prava i obaveze obe strane potpisnice, a naročito se obuhvataju:

- pravo korišćenja zaštitnog znaka ili logo-a sponzora na mestu i u objektima održavanja događaja,
- pravo korišćenja zaštitnog znaka ili logo-a organizatora događaja (sponzori Olimpijskih igara praktikuju isticanje olimpijskih krugova na svojim proizvodima),
- pravo korišćenja imena sponzora, odnosno organizatora događaja,
- isticanje imena sponzora u promociji događaja,
- pravo prodaje proizvoda i usluga na mestu i u objektima održavanja događaja,
- pravo na realizaciju aktivnosti unapređenja prodaje u toku održavanja događaja.

U teoriji menadžmenta događaja razlikuju se dva osnovna oblika realizacije sponzorisanja događaja:

- filantropsko sponzorstvo (učestće sponzora slabije izraženo, ovim sponzorisanjem se ostvaruju veoma dobri rezultati u izgrađivanju i održavanju imidža sponzora u okruženju događaja),
- komercijalno sponzorstvo (mnogo češći oblik u kojem sponzori žele da ostvare direktne i merljive komercijalne koristi: promovisanje sopstvenih proizvoda i usluga→rezultat povećanje prodaje).

7. BUDŽETIRANJE DOGAĐAJA

Vaš budžet je „Work in progress“

Kreiranje budžeta može biti kao rešavanje misterije. Odgovor na jedno pitanje često vodi ka drugim pitanjima čiji odgovori iniciraju još dodatnih pitanja. Budite organizovani, informisani i energični i vaš preliminarni budžet će biti praktično i vaš finalni budžet. Da bi vam pomogli, sačinili smo generalni okvir za budžet. Dodajte ili izbacite određene stvari kako biste ga prilagodili svojim potrebama, postarajte se da bude temeljan i ne zaboravite takse!

Budžetiranje je mnogo složenije od dodavanja brojeva na papir. Vaša kreativnost ima uticaj u svakom segmentu organizacije događaja, uključujući i ostajanje u okvirima budžeta. Takođe, morate razumeti da je budžet promenljiva kategorija i da neće biti konačan dok se događaj ne završi. U nameri da držite budžet pod kontrolom morate naučiti neke osnovne menadžmenta budžeta. Tri glavna aspekta ovog menadžmenta su *istraživanje, pregovaranje i kreativno raspoređivanje novca*.

Istraživanje je dvostruko. Prvo morate da odaberete snabdevače. Vodite računa da su kvalifikovani i da imaju određeno iskustvo potrebno za vaš događaj. Pogledajte njihove reference. Pogledajte njihove internet stranice. Posetite događaj na kojem trenutno rade. Postarajte se da dobijete ono što i plaćate. Izbegavajte iznenađenja. Evo nekih jednostavnih pitanja koja će vam poslužiti tokom istraživanja ugovora:

Da li je uračunat porez?

Da li su uračunate napojnice?

Da li je uračunata radna snaga?

Da li je vreme navedeno u ugovoru dovoljno da se završe radovi ili će biti prekovremenog rada?

Da li vi treba nešto da obezbedite?

Pitanja iz prethodnog poglavlja u vezi sa odabirom snabdevača biće od pomoći za dobijanje svih neophodnih informacija.

Umetnost pregovaranja sa snabdevačima i drugim subjektima predstavlja jedan način da pronađete alternativu za postizanje istih rezultata. Pregovaranje je *daj i uzmi* proces između vaših ideja i onoga što je moguće. Dobijanje predloga i cena od snabdevača je prva faza u tom procesu. Zapamtite, ne morate uvek da prihvatate prve predloge, dok sa druge strane ne morate uvek da tražite alternativne snabdevače. Ako pronađete nekog sa kime biste baš želeli da sarađujete, ohrabrite ga da se prilagodi budžetu. Neka da predloge gde može da snizi cenu kako bi se prilagodio vašem budžetu.

Kad svedete sve stavke i vidite da će vam trebati veći budžet od planiranog, potrebno je da budete kreativni i preraspodelite novac drugačije. Mnogo puta sačinimo budžet i vidimo da je određena stavka premašila naša očekivanja u finansijskom smislu. Mnogo puta preraspodela novca daje rezultate. Ukoliko ovo ne uspe, vraćamo se na pet pitanja koja počinju na „W“. Šta je ključno za ovaj događaj? Da li je to zabavni deo? Da li je to lokacija? Moraćete da postavite prioritet u cilju generalnog uspeha. Naravno, samo vi znate ključne elemente uspeha vašeg događaja na koje treba da se fokusirate i malo istražujete.

Ono što sledi nakon ovih radnji je primer budžeta sastavljen na osnovu prethodnih događaja koje smo radili. Drugim rečima, ovakav pristup može se upotrebiti bilo da se radi o organizaciji kancelarijskog poslovanja, privatnoj žurci ili humanitarnom događaju. Ovaj okvirni budžet je način da sebi olakšate posao čak iako je vaš događaj manjih dimenzija i ne obuhvata sve navedene stavke. Dodali smo skoro sve moguće troškove kojih smo se setili kako bi mogli lakše da planirate i da ne zaboravite na nešto. Većina budžeta neće obuhvatiti

sve stavke. Ne postoje tačno utvrđena pravila niti stavke koje morate imati u okviru svog budžeta. Svaki je drugačiji i zato koristite ovaj primer samo kao putokaz u kom smeru treba da idete. Obratite pažnju na deo „Produkcija programa“. Ovo je posebno važno ako želite da angažujete nekog poznatog.

Okvirni primer budžeta

Troškovi za mesto dešavanja-lokaciju

- Iznajmljivanje
- Troškovi za prekovremene sate
- Radna snaga
- Obezbeđenje
- Posluga
- Higijeničari
- Koordinator lifta
- Spremači
- Troškovi za struju

Hrana i piće

- Meni
- Vino i šampanjac
- Torta (za rođendane, venčanja...)

Dekoracija

- Tekstil, salvete, navlake za stolice
- Cveće (na ulazu, na stolovima, u toaletu...)
- Osvetljenje
- Cvetna kamuflaža (da se sakriju ulazi, oprema itd)
- Dodatne tkanine za dekoraciju i kamuflažu

Zabavni deo

- Instrumental da pozdravi goste
- Muzika tokom koktela
- Muzika za večeru
- Orkestar za igranje, ples
- Kvartet nakon događaja
- Mobilni zabavljači
- Voditelj

Produkcija programa

- Nadoknada za izvođače
- Ovučenje, osvetljenje, radna snaga
- Bina i pozadina
- Ugostiteljstvo
- Oprema iza kulisa
- Transport
- Hotelski smeštaj
- Avio karte
- Štimač klavira

Iznajmljivanje opreme

- Stolice
- Stolovi
- Escajg
- Čaše
- Tanjiri
- Poslužavnici
- Stolovi za toalete
- Stolovi i sofe za lobi

Tende i slična oprema

- Glavna tenda
- Kuhinjska tenda
- Ulazne i druge tende
- Pod i tepisi
- Dozvole
- Kontrola temperature
- Agregati za struju

Materijali

- Službe za montažu i čišćenje
- Služba protokola
- Pozivnice
- Svi predmeti od hartije
- Meni karta
- Programi
- Kaligrafija
- Poštarina

Zvuk, bina, osvetljenje i radna snaga

- Iznajmljivanje opreme za ozvučenje i osvetljenje
- Iznajmljivanje bine i dodatne opreme
- Radna snaga
- Video projekcija

Transport

- Limuzine
- Autobusi
- Vozači
- Dispečeri

Razno

- Fotograf
- Foto oprema
- Kamerman
- Montaža
- Hostese
- Osoblje
- Komunikacije
- Glavna kupatila
- Pokretne kabine za presvlačenje

- Posluženje u hotelskim sobama
- Pokloni
- Signalizacija
- Osiguranje
- Iznajmljivanje smokinga
- Zvanični službenici
- Napojnice
- 10% za nepredviđene situacije

Saveti za uspešno budžetiranje

Otkrili smo da postoje mnoge tajne u kreiranju budžeta za neki događaj. Imajte ove ideje na umu kada budete pravili budžet za svoj događaj:

- *Pronađite dobre snabdevače.* Imati dobre snabdevače znači imati pouzdane saradnike odnosno kvalitetnu uslugu i proizvode što na kraju daje uspešan događaj.
- *Proverite vaše ugovore.* Svi znamo da je ovo veoma korisno ali dobro je podsetiti se. Obratite dobro pažnju na datume u ugovorima. Ne biste želeli da se datumi dupliraju ili da neko zakasni u svojim zadacima i zaduženjima na dan događaja.
- *Budite fleksibilni.* Budite istrajni u onome najvažnijem ali znajte kada da popustite u cilju da dođete do konačnog cilja. Najbolje je biti fleksibilan oko datuma događaja (povoljnije je organizovati događaj petkom ili nedeljom u smislu cene hrane i pića i postavljenog minimuma; isto važi i za popodne u odnosu na večer) i oko menija (smanjite broj gangova i izbacite šampanjac.)
- *Ostavite sebi dosta vremena.* Ne dozvolite da se nađete u žurbi i da plaćate penale. Unapred planirajte uobičajena kašnjenja (dostava pošte) i platite vašim snabdevačima na vreme.
- *Ne zaboravite porez/takse.* Proverite u ugovorima da je je uračunat porez, ako niste sigurni pitajte. Ako ne možete da dobijete odgovor bolje sami uračunajte i porez da budete sigurni. U nekim zemljama se i napojnice oporezuju pa se raspitajte. Jedna od taksi koja se lako zaboravlja je hotelska taksa, odnosno boravišna pa pitajte da je li uključena u cenu.
- *Fokusirajte se na ključne stvari.* Ne zaboravite pet pitanja koja počinju sa „W“! Znajte šta je najvažnije kako biste smanjili suvišne stvari.
- *Ažurirajte budžet redovno.* Vodite dve kolone, sa planiranim i stvarnim budžetom. Tako ćete lakše pratiti stvarne troškove.
- *Računajte na viškove i prekoračenja.* Znajte unapred koji vaš troškovi čekaju ukoliko odlučite da produžite vreme događaja. Ukoliko sve budete unapred znali moći ćete da uštedite budžet.
- *Uračunajte još 10% za neplanirane stvari.* Ako dodate ovaj procenat na vaš budžet bićete pripremljeni na eventualne greške, penale, prekoračenja, prekovremene sate ili ćete biti prijatno iznenađeni kada vidite da niste potrošili sav budžet (Wolf et al, 2005).

8. STRATEŠKO PLANIRANJE U TURIZMU DOGAĐAJA

Prema Getz-u (1998), strateško planiranje u slučaju turizma obuhvata mnogo različitih koraka, a prvi zadatak planera razvoja turizma na destinaciji, koji žele zajedničko promovisanje i destinacije i događaja, je da formulišu viziju turizma događaja kako bi odredili pravac strategije turizma događaja. Turističke organizacije koje su odgovorne za

izradu strategije razvoja turizma na destinaciji treba da uspostave sveobuhvatne ciljeve turizma događaja koji treba da se bave sa nekoliko različitih pitanja.

Ciljevi turizma događaja treba da obuhvate, na primer, odluke o tome u kojoj meri su razvijeni postojeći događaji i promovisani kao turističke atrakcije, i u kojoj meri će biti pružena podrška da razvijaju ili stvore nove događaje i ponude za događaje. Osim toga, ciljevi treba da se bave ulogama koje događaji igraju u stvaranju i jačanju imidža i potrebama za organizacioni razvoj na nivou interesne grupe, zajednice, destinacije, kao i vladinim agencijama za podršku turizma događaja.

Nakon formulisanja vizije i ciljeva turizma događaja, planeri razvoja turizma na destinacija treba da preduzmu procenu resursa i mogućih turističkih proizvoda. Resursi predstavljaju potencijal koji poseduje destinacija. Analiza resursa uključuje procenu svih ljudskih, finansijskih, fizičkih, političkih i tehnoloških faktora koji mogu da se koriste u razvoju i marketingu turizma događaja u destinaciji. Pored procene resursa i mogućih turističkih proizvoda, destinacija bi takođe trebalo da sprovede SWOT analizu, koja se sastoji od analize prednosti, slabosti, mogućnosti i pretnji u destinaciji u vezi turizma događaja (Getz, 1997).

Navedeni resursi, proizvodi i SWOT analiza treba da pomognu destinaciji da identifikuje ono što može da omogući maksimalnu efektivnost događaja za razvoj destinacije. Svaka destinacija ima ograničenja u odnosu na to za koju vrstu događaja može da bude domaćin, u zavisnosti od raspoloživih smeštajnih kapaciteta i turističkih preferencijala. Čak i ako destinacija želi da bude domaćin određenom događaju, takođe se mora razmotriti da li događaj odgovara mogućnostima destinacije, njenoj prednosti, slabosti i potrebama destinacije, ili potencijalnim uticajima događaja (Getz, 1997).

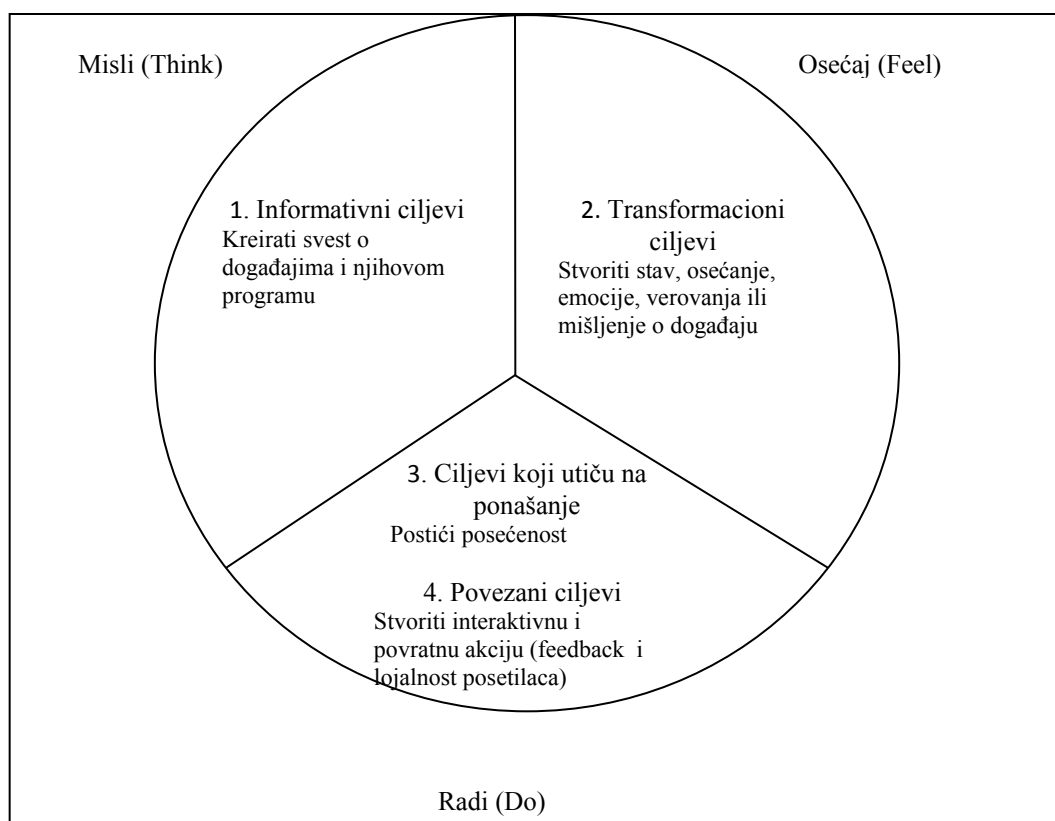
8.1. STRATEGIJA TURIZMA DOGAĐAJA

Getz (1997) ističe kako bi svaka zajednica i destinacija trebalo da formuliše i sprovedi strategiju turizma događaja kako bi dostigli svoj puni turistički potencijal. Takođe, strategija turizma događaja treba uvek da bude integrisana sa ukupnom strategijom turizma destinacije.

Strategija turizma događaja pomaže destinaciji u planovima kako da koriste događaje u oblasti turizma, postave ciljeve turizma događaja i sazna moguće načine u postizanju ciljeva u dugoročnoj perspektivi. Strategija turizma događaja bi dalje dovela do kontinuiteta u razvoju industrije događaja i pomogla maksimiziranje mogućih pozitivnih prednosti koje događaji mogu da obezbede destinaciji. Destinacije na osnovu određene strategije turizma događaja mogu da istaknu prednosti destinacije, i ispraviti slabosti, kao i pronaći mogućnosti za realizaciju i izbegavanje ili minimiziranje pretnji.

Javni sektor igra važnu ulogu u uspešnom razvoju turizma na određenoj destinaciji. Prema Moutinho-u (2000), intervencija javnog sektora je neophodna da garantuje da su sve koristi turizma, i ekonomske i socijalne, maksimalne a potencijalni problemi minimizirani (Moutinho, 2000). Ovo je takođe vrlo tačno i u slučaju događaja. Kada se događaj održava u destinaciji mnogo različitih vrsta preduzeća i organizacija, i javnih i privatnih, su uključeni. Privatni sektor (npr. organizatori događaja, hoteli i restorani) je više zainteresovan za kratkoročne dobitke, koliko svaki pojedinačni događaj može da doprinese njihovom poslu. Javni sektor, s druge strane, ima važnu ulogu u obezbeđivanju strateškog i dugoročnog pristupa u turizmu događaja. Drugim rečima, kako bi se povećala prednost i minimizirali problemi vezani za turizam događaja neophodna je intervencija javnosti. Važan javni akter u odnosu na strategiju turizma događaja i turističke destinacije jesu turističke organizacije.

Slika br. 1 Ciljevi i strategije događaja



Izvor: Duncan, 2002, Events management

8.2. TURISTIČKE ORGANIZACIJE KAO VAŽAN JAVNI AKTER U STRATEGIJI TURIZMA DOGAĐAJA

Turističke organizacije se osnivaju na različitim prostornim nivoima od lokalnog do međunarodnog, formiranjem hijerarhijske mreže koje su pod uticajem ekoloških i drugih faktora kao što su društveno-politički i karakteristike turizma u zemlji (Pearce, 1996). Wöber (2003) ukazuje na to kako se najkritičnije odluke o razvoju turizma i planiranja donose na lokalnom nivou, posebno u odnosu na urbane sredine. Urbane oblasti su postale sve više svesne potencijala turizma u kreiranju zaposlenosti i stimulanju privrede, i kao rezultat toga efikasnost upravljanja turističkim organizacijama u gradovima je postala sve važnija.

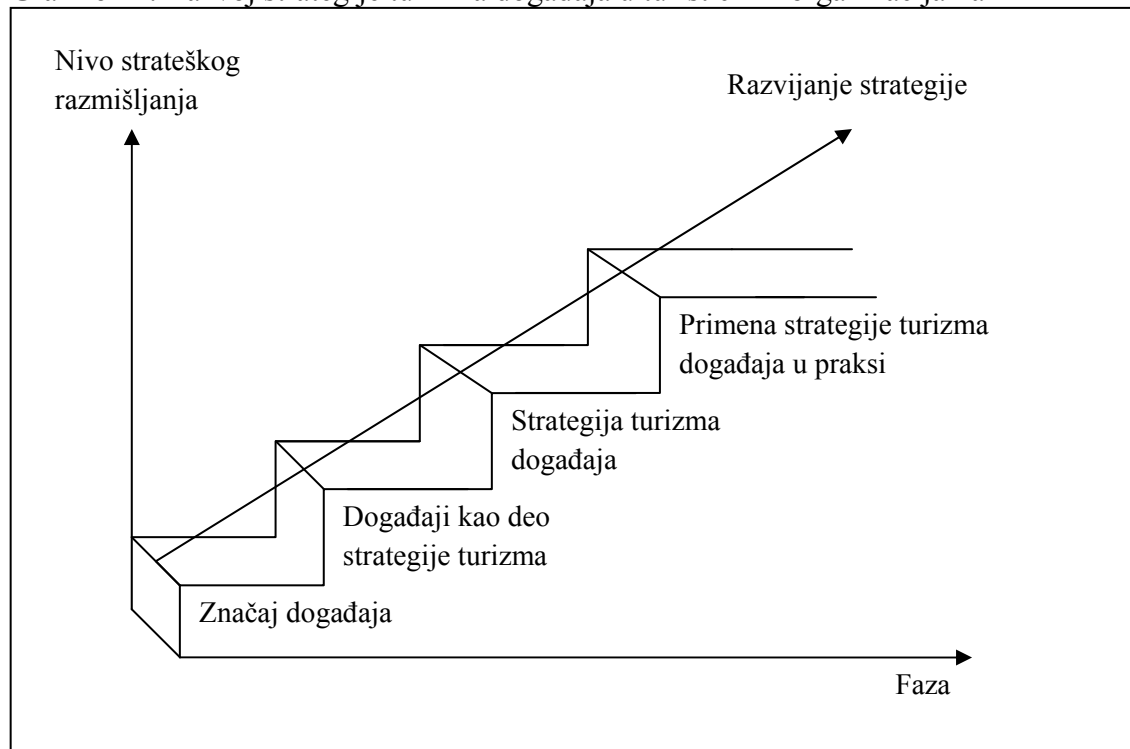
Gradske turističke organizacije igraju brojne uloge i imaju različite odgovornosti u oblasti turizma, obavljaju mnoge zadatke koji uključuju upravljanje atrakcijama u destinaciji, upravljanje i planiranje infrastrukture od koje turizam zavisi, koordiniraju razvoj različitih turističkih proizvoda i olakšavaju promociju turizma i marketing istraživanja.

Druge osnovne funkcije turističkih organizacija grada uključuju razvoj imidža u pozicioniranju grada na turističkom tržištu kao atraktivne destinacije, koordinaciju rada privatnog i javnog sektora, kao i pružanje rukovodstva za celu turističku industriju (Gartnell, 1994, Getz, 1998).

S obzirom na sva zaduženja turističkih organizacija, prirodno je da su odgovorne i za formulaciju strategije turizma događaja.

Na grafikonu 1. je predstavljen model koji ilustruje strategiju razvoja turizma događaja u turističkoj organizaciji. Model pomaže da se razumeju načini na koje turističke organizacije doprinose razvoju strategije turizma događaja. Različite faze u modelu pokazuju koliko daleko je dospelo strateško razmišljanje u odnosu na turizam događaja.

Grafikon 1. Razvoj strategije turizma događaja u turističkim organizacijama



Izvor: Getz, D. (2004a). Event Management & Event Tourism. 2nd edition, Lecture material for Event Management course. The School Economics and Commercial Law.

U prvoj fazi turističke organizacije su shvatile značaj događaja u cilju dobijanja različitih beneficija za destinacije. Međutim, u ovoj fazi rad sa događajima se ne može videti kao strateški, pošto nijedna radnja nije ostvorena u cilju korišćenja događaja aktivnije. U sledećoj fazi turističke organizacije su integrisale događaje u njihovu ukupnu turističku strategiju. Ova faza ilustruje početak strateškog razmišljanja u vezi sa događajima. Tokom ove faze turističke organizacije počinju da pristupaju različitim aktivnostima koje treba da doprinesu uspešnosti događaja, kao na primer marketing događaja. Treća faza predstavlja strateško razmišljanje u vezi sa događajima na još višem nivou. U ovoj fazi turističke organizacije obično imaju svoje odeljenje i poslovnu strategiju za događaje koja je integrisana u ukupnu strategiju turizma organizacije. Završna faza modela opisuje kako praktičan, svakodnevni rad sa događajima karakteriše strateški i sistematski pristup. Drugim rečima, strategija turizma događaja je sistematski primenjena u praksi.

8.3. FAKTORI KOJI UTIČU NA RAZVOJ STRATEGIJE TURIZMA DOGAĐAJA

Uspešnost planera (koji pripadaju turističkoj organizaciji) strategije razvoja turizma događaja može zavisiti od mnogo različitih faktora. Jedan posebno uticajan faktor je u kojoj meri je grad, u kom posluje turistička organizacija, shvatio potencijal događaja i aktivno podržava aktivnosti u vezi sa planiranim događajima.

One turističke organizacije koje imaju podršku grada izgleda da su one koje su najdalje razvile strategiju turizma događaja. Vlasnička struktura i resursna osnova turističkih organizacija takođe ima značajnu ulogu u realizaciji strategije turizma događaja. Javno ili privatno vlasništvo turističkih organizacija izgleda da više korelira pozitivno sa strateškim pristupom turizmu događaja. Ova vrsta vlasničke strukture, na primer, omogućava bližu saradnju sa industrijom događaja i garantuje širu finansijsku osnovu, kada se radi sa događajima, u poređenju sa onim turističkim organizacijama koje se oslanjaju isključivo na javni novac.

Osim toga, na faze razvoja industrije događaja, kao i tradiciju organizovanja događaja koja postoji u destinacijama, ima uticaj i to kako strateški turističke organizacije rade sa događajima. Ako tradicija organizovanja događaja nedostaje, a industrija događaja nije toliko razvijena u destinaciji, strateški rad sa događajima se samo u početnoj fazi pre svega oslanja na turističku organizaciju. Osim toga, dobar kapacitet i infrastruktura u destinaciji, kao i dugogodišnje iskustvo u radu sa događajima pozitivno koreliraju sa uspešnim strateškim pristupom turizmu događaja. Konačno, organizaciono restrukturiranje ima uticaja na razvoj strategije turizma događaja. Ako turističke organizacije prolaze kroz fazu restrukturiranja, i pored dobrih namera, rad sa događajima će biti u dužem periodu u početnoj fazi.

8.4. STRATEGIJA TURIZMA DOGAĐAJA OD ZNAČAJA ZA RAZVOJ DESTINACIJE

Getz (1997) je definisao nekoliko strategija turizma događaja. Destinacija može da koristi elemente tih strategija, ukoliko ih smatra potrebnim i značajnim.

Prvo, događaji se mogu koristiti kao osnovna atrakcija oko koje destinacija može da razvije temu i stvara imidž. Ova vrsta strategije je pogodna za male i velike gradove, kao i za ruralna područja kojima nedostaje osnovna turistička infrastruktura.

Prema tome, način na koji destinacija pozicionira sama sebe može biti u značajnoj meri rezultat jednog ili više događaja. U ovoj strategiji poželjno je da destinacija poseduje jedan ili više hallmark događaja, tako da imidži tih događaja i destinacije postaju nerazdvojni i međusobno se podržavaju (Getz, 1997).

Korišćenje mega događaja kao strategije razvoja turizma je pogodno za destinacije koje teže podizanju svesti i velikom turističkom rastu. Organizovanje većeg broja mega događaja tokom iste godine može da bude efikasno u privlačenju pažnje i povećanju broja posetilaca. Događaji kao što su Olimpijske igre i drugi veliki sportski događaji su popularni za postizanje ovih ciljeva. Korišćenje mega događaja kao strategije razvoja turizma je, međutim, veoma skupo i učešće vlade je od vitalnog značaja. Događaji se takođe sve više i više koriste u funkciji stvaranja tematske godine u destinacijama. U ovoj strategiji događaji se koriste ili kao glavni fokus promocije ili kao dodatna vrednost za temu godine (Getz, 1997), (na primer, Evropski gradovi kulture).

Posedovanje raznolikih događaja u lokalnoj zajednici može se posmatrati kao generička strategija turizma događaja. Umesto da pokušaju da privuku i kreiraju nove i velike događaje, ova strategija se zasniva na postojećim i novim lokalnim događajima. Osim toga, strategija doprinosi autentičnosti, raznovrsnosti i jačoj podršci zajednice u privlačenju i zadovoljavanju turista (Getz 1997), (na primer, brojne manifestacije pripadnika etničkih zajednica u Vojvodini). Čak i ako događaji ne čine centar portfolija destinacije, događaji još uvek mogu da igraju važnu ulogu kao animatori odmarališta i atrakcija.

Neke destinacije žele da privuku nove i često jednokratne događaje sa medijskom atraktivnošću i turističkom vrednošću. Preduslov za ovu vrstu strategije jeste ogroman budžet i sofisticirane marketinške aktivnosti. Visoki troškovi, negativni uticaji turizma događaja i percepcije da stavovi stanovnika nisu dovoljno uzimani u obzir, nose rizik od otuđenja stanovnika u odnosu na događaj (Getz, 1997), što je u suprotnosti sa principima održivog razvoja turizma.

Pošto se destinacija odluči za strategiju turizma događaja i postavi odgovarajući miks ili portfolio, sledeći korak je da razvije politiku kako bi ih primenila.

8.5. POLITIKA TURIZMA DOGAĐAJA

Kada su strategije u mestu određene, destinacija treba da pristupi procesu formiranja politike kako bi strategije pokrenula u akciju. Obično su turističke organizacije destinacije te koje nose glavnu odgovornost za formulisanje politike podrške događaja (Getz, 1997).

Getz (1997) je razvio model koji sumira funkcije koje turističke organizacije mogu imati u procesu razvoja sektora događaja u okviru destinacije. Prema modelu postoje četiri različite uloge koje turističke organizacije mogu imati.

U nekim destinacijama opštinske agencije i turističke organizacije su direktno uključene u organizaciju događaja. Drugo, turistička organizacija može da izabere da napusti organizaciju i upravljanje delimično ili u potpunosti, a i dalje da bude deo manifestacije kao nosilac kapitala. Ova vrsta zajedničkog poduhvata je prisutna kada turistička organizacija ili organizatori događaj nemaju dovoljno sredstava za organizaciju događaja. Treći način na koji turističke organizacije mogu podržati događaje je da izaberu da deluju kao sponzor i daju finansijsku podršku za događaj. Kroz sponzorstvo turističke organizacije mogu da se promovišu i povećavaju svoj profil. Četvrta uloga turističkih organizacija je direktna i indirektna pomoć sektoru događaja. Pomoć može biti finansijska, materijalna, marketing, moralna i savet (Getz, 1997).

8.6. PORTFOLIO TURIZMA DOGAĐAJA

Iako sve više destinacija pokušava da shvati potencijale događaja u ostvarivanju različitih ekonomskih i turističkih ciljeva, to ne znači da destinacije i turističke organizacije koriste događaje strateški. Svake godine veliki broj različitih vrsta događaja, koji privlače turiste, se odvijaju u destinacijama i mnogi novi događaji se planiraju ili su već u realizaciji.

Portfolio je koncept koji se može koristiti u različitim kontekstima i disciplinama. Osnovna ideja koja stoji iza portfolio pristupa turizma događaja je da destinacije i turističke organizacije treba da koriste više strateških razmišljanja u vezi sa događajima i njihovim menadžmentom iz perspektive turizma. Sadržaj portfolija, odnosno vrste događaja koje destinacija ima i njihova turistička vrednost i tražnja, treba da bude rezultat strateškog planiranja, a ne slučajnih i nepovezanih odluka (Getz, 1997).

Getz (1997) definiše portfolio turizma događaja kao niz događaja koje destinacije ima da ponudi, svaki sa sopstvenim vrednostima, troškovima, tržišnim udelom i profitabilnošću.

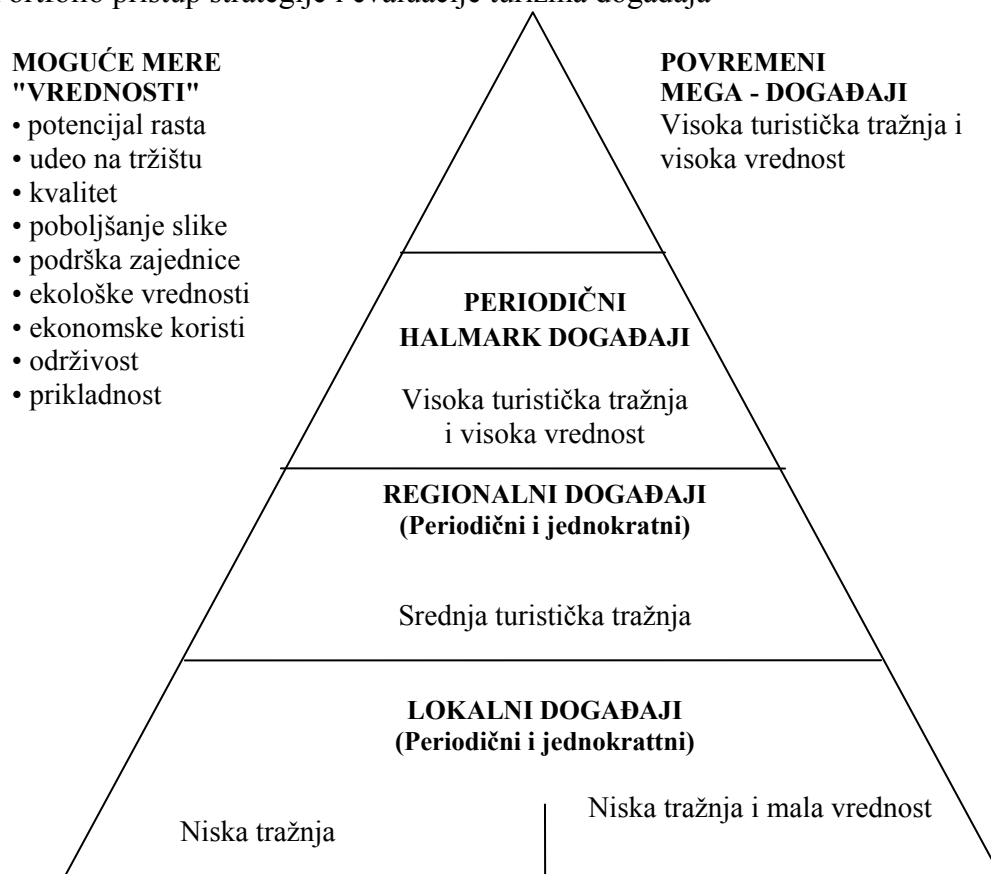
Svaka vrsta događaja treba da pomogne zadovoljenju različitih ciljeve razvoja turizma događaja. Prema Getz-u (2004), destinacije treba da razviju portfolio događaja po vrsti, sezoni, atraktivnosti za tržište postizući specifične turističke koristi za destinaciju. Takođe, ističe da je u portfolio turizma događaja centralna njegova sposobnost da privuče nove turiste za događaje.

8.7. TROUGAO MODEL PORTFOLIJA TURIZMA DOGAĐAJA U DESTINACIJI

Prema Getz-u (1997), događaji u destinaciji mogu da se grupišu prema dva kriterijuma: potražnja, koja se meri kretanjem broja privučenih turista, i vrednost u ispunjavanju drugih turističkih ciljeva, kao što su medijska pažnja, poboljšanje imidža, razvoj i održivost. Getz je razvio model za opisivanje portfolija događaja koji ilustruje kako različite vrste događaja imaju različitu turističku tražnju i vrednost.

Na dnu trougla (Slika 2.) su lokalni događaji sa niskom turističkom tražnjom i malom vrednošću. Ovi događaji su obično mali i organizovani povremeno ili samo jednom. Druga grupa događaja u modelu su regionalni događaji sa srednjom turističkom tražnjom i vrednošću. Kao i lokalni događaji, regionalni događaji mogu biti periodični ili jednokratni. Treća grupa događaja se sastoji od periodičnih halmark događaja sa visokom turističkom tražnjom i vrednošću. Na vrhu trougla su povremeni mega događaji sa visokom turističkom tražnjom i vrednošću (Getz, 1997).

Slika br. 2 Portfolio pristup strategije i evaluacije turizma događaja



Izvor: D. Getz / Tourism Management 29 (2008) 403–428

Portfolio pristup turizma događaja i navedeni model su oblikovani na osnovu jednog osnovnog principa. Skoro svi događaji imaju turističku i lokalnu vrednost, ali samo neki od njih su u stanju da generišu ogromnu turističku tražnju. Dakle, u okviru bilo koje destinacije hijerarhija događaja će biti prisutna, sa većinom događaja koji imaju malo ili nimalo direktne turističke atraktivnosti, bez obzira na vrstu događaja. Dakle, lokalni i regionalni događaji na dnu ne mogu imati veliko značenje za imidž destinacije, dok mega događaji, na vrhu, mogu privući mnogo turista i imaju veliki i dugoročni uticaj na imidž i atraktivnost destinacije (Getz, 1997).

Prema Getz-u, portfolio model turizma događaja može da se koristi kao alat za evaluaciju i za planiranje. Uz pomoć modela, destinacija i turističke organizacije mogu da procene svoju sadašnju turističku ponudu događaja i njihove turističke vrednosti. Portfolio model takođe pomaže destinacijama i turističkim organizacijama u planiranju kako da izgrade ili poboljšaju svoj portfolio događaja u cilju maksimiziranja turističke vrednosti. Mossberg (2000) ističe kako postoji rizik da turističke organizacije misle samo na mega događaje i da su manji događaji samo od lokalnog ili regionalnog značaja.

Getz (1997) pak ističe kako su manji događaji važni iz razloga, što proizvode autentična, kulturna iskustva kako za lokalno stanovništvo tako i za turiste.

Važne odluke u vezi sa portfoliom turizma događaja su, koju vrstu događaja destinacije i turističke organizacije treba da ponude i koja vrsta kriterijuma treba da se koristi kao osnov za odluke o tome šta konkurisati.

8.8. KONKURISANJE ZA ORGANIZOVANJE VELIKIH DOGAĐAJA

Za turističke organizacije konkurisanje za organizovanja događaja je strategija za privlačenje novih i često jednokratnih događaja sa visokom medijskom vrednošću i turističkom privlačnošću, a sam proces konkurisanja može da pruži mnogo medijske pažnje i time poveća svest o ponudi destinacije. Obično, događaji za čije organizovanje može da se konkuriše, imaju tendenciju da budu veći događaji, koji su ponuđeni na nacionalnom ili međunarodnom nivou i malo je verovatno da će destinacija često biti domaćin takvom događaju (Getz, 2004b).

Prema Getz-u (2004b) konkurisanje za organizovanje događaja se odvija u okviru specijalizovanih tržišta na kojima „vlasnici“ (na primer, za sportske događaje odluku donose međunarodne sportske federacije) kontrolišu prava potencijalnim domaćinima događaja. Destinacije često moraju da pokušaju da konkurišu dva ili tri puta pre nego što uspeju da dobiju dozvolu za organizovanje određenog događaja. Osim toga, u nekim slučajevima između vremena konkurisanja i održavanja događaja postoji veliki jaz u vremenu. Može proći nekoliko godina između prvog konkurisanja i početka održavanja događaja (Catherwood i Van Kirk, 1992).

Konkurisanje zahteva veliki budžet i inteligentan marketing, i stoga odluka da li konkurisati ili ne za događaj treba da bude pažljivo doneta (Getz, 1997). Prema Westerbeek-u (2002) događaj može biti operacionalizovan na četiri različita načina. Prvo, uključivanje nacionalnih i regionalnih vlasti je od suštinskog značaja, jer obezbeđuju razvoj politike i infrastrukture, i omogućavaju raspoloživa sredstva. Drugo, podrška domaćih i međunarodnih medija garantuje medijsku promociju i podizanje svesti o događaju i destinaciji. Treće, tehničke kompetencije su potrebne, kao što su tehnološki napredni objekti, pogodno mesto za događaj i stručni kadrovi. Konačno, destinaciji je potrebna široka podrška i od direktnih i indirektnih stejkholdera. Generalno odobrenje mora doći od javnosti, vlade, ciljnog tržišta i drugih poslovnih sektora (na primer, sponzori). Snažna podrška zajednice je od suštinskog značaja za proces konkurisanja, jer je tako mnogo uloženo u konkurisanje, za dobijanje događaja (Westerbeek, 2002).

Destinacija i turističke organizacije bi trebalo da konkurišu za događaje koji pomažu povećanju atraktivnosti turističkih događaja. Kako Getz ističe, konkurisanje je strategija za privlačenje događaja sa visokom turističkom tražnjom i vrednošću, a s obzirom na veliku količinu resursa koje ova strategija zahteva turističke organizacije nikada ne treba da donese odluke o konkurisanju olako. Turističke organizacije bi trebalo prvo da konkurišu za srednje događaje, umesto da žure da dobiju mega događaje. Ovaj pristup je značajan iz razloga da bi stekli što više iskustva, kao i da bi obezbedili infrastrukturu za mega događaje.

9. IMIDŽ DOGAĐAJA

Kao što je turizam jedna od najbrže rastućih „industrija“ danas, tako u okviru turizma, događaji postaju sve važniji. Ljudi postaju sve više zainteresovani za događaje svih vrsta, i putuju veoma daleko kako bi učestvovali u događajima koji ih zanimaju. Prema Getz-u (1997) oni formiraju segment turističkog tržišta - turizma događaja. Tržišni segment turizma događaja se sastoji od onih ljudi koji putuju kako bi prisustvovali događajima, ili koji mogu biti motivisani da prisustvuju događajima, dok su na putu. Prema Getz-u (1997) događaji su tokom poslednje decenije postali važno sredstvo za zajednice i turističke regione, kako za sticanje prednosti tako i za postizanje različitih ekonomskih, socijalnih i ekoloških ciljeva.

Događaji privlače turiste i nakon održavanja samog događaja i stvaraju dodatne vrednosti destinaciji, što omogućava prodaju drugih proizvoda koje destinacija ima da ponudi.

Mnoge destinacije imaju sezonski problem, što znači da su turistički tokovi veoma koncentrisani u relativno kratkom periodu godine. Događaji mogu odigrati važnu ulogu u prevazilaženju tih problema i privući turiste destinacija u toku vanezonskih perioda.

Događaji mogu imati značajan efekat na oblikovanje imidža domaće zajednice što može da doprinese povoljnijoj percepciji kao potencijalne turističke destinacije. Za mnoge destinacije događaji mogu pružiti široku pažnju javnosti kroz opsežnu medijsku pokrivenost (Erfurt, Johsen, 2003). Značajne su i socio-kulturne koristi događaja za domaću zajednicu uključujući povećanje aktivnosti u vezi sa događajem i jačanje regionalne vrednosti i tradicije.

Sabirajući sve prednosti događaja zajedno, postaje očigledno da destinacije imaju veliki potencijal u događajima i da događaji mogu ponuditi različite ekonomske i socijalne beneficije za destinaciju. Shodno tome, menadžeri destinacije treba da koriste događaje kao efikasno „sredstvo“ za razvoj turizma na destinaciji i usvoje dugoročni, strateški pristup turizmu događaja u oblasti planiranja i razvoja, u cilju ostvarivanja punog potencijala turizma događaja.

Kako je turizam postao u mnogim destinacijama jedan od glavnih izvora zapošljavanja i sticanja prihoda, efikasnost menadžmenta turizma uključujući i turizma događaja, postaje sve važnija. Drugim rečima, svaka destinacija koja želi da postane atraktivna turistička destinacija treba da ima strategiju koja nastoji da optimizuje moguće koristi od turizma događaja.

Neophodno je stalno praćenje i prilagodavanje strategije turizma konkurentskim prednostima destinacije, pri čemu inovativnost (uključujući i razne događaje) treba da igra ključnu ulogu, posebno u odnosu na kvalitet turističkog proizvoda.

9.1. DOGAĐAJI KAO STVARAOCI IMIDŽA DESTINACIJE

Postoji nekoliko dostupnih strategija za stavljanje destinacije na turističku mentalnu mapu, a jedan od njih je organizovanje događaja (Holcomb, 1999, Judd & Fainstein, 1999). Za događaje, a posebno mega događaje kao što su Olimpijske igre, se često tvrdilo da su graditelji imidža (Mossberg, 2000) i igraju važnu ulogu u pomaganju izgradnje jedinstvenog imidža destinacije koji se razlikuje se od konkurenata.

Događaji su u stanju da isporuče: 1) Ključne poruke o mestu. 2) Pozitivan imidž zajednice u svet.

Događaji imaju ulogu animatora, što doprinosi da destinacija izgleda toplo i prijateljski. Tako događaj može biti najmoćniji način za privlačenje turista na destinaciju. Događaji deluju kao atrakcija za ljude izvan lokalne zajednice, da posete lokaciju i troše novac na smeštaj, hranu i aktivnosti na destinaciji. Događaji takođe pomažu u izgradnji imidža i u mislima turista koji nikada nisu posetili određeno mesto. Događaji takođe mogu imati i mnoge druge uloge u stvaranju imidža destinacije što bi trebala da bude generička strategija za destinaciju (Getz, 1997).

Događaji mogu manifestovati na primer, nematerijalno nasleđe, kulturne ili životne teme i vratiti ih u život i za posetioce i lokalne stanovnike. Razvijanje halmark događaja takođe ispunjava mnoge ciljeve stvaranja imidža, posebno u kreiranju i jačanju „teme“ destinacije. Turisti mogu imati pozitivan imidž o destinaciji, ali to je jedan od mnogih izbora, pa se postavlja pitanje „zašto onda treba da posete baš tu destinaciju sada?“.

Upravo događaj može biti „pokretač“, koji stvara pravi razlog da potencijalni turista, baš u određeno vreme poseti određenu destinaciju. Događaj i destinacija predstavljaju dva različita entiteta, ali uvek „služe“ jedno drugom na određen način.

Istraživanja Erfurt-a i Johnsen-a (2003) o tome kako organizivanje događaja utiče na imidž destinacije su potvrdila da događaji utiču na imidž destinacije. Oni tvrde da je izuzetno važno da se događaji pažljivo biraju za destinaciju, jer svaki događaj može uvek imati i pozitivne i negativne efekte na imidž destinacije.

Strategija „značaja događaja za turizam grada“, u Helsinkiju je ispravno realizovana, po prvi put u 2000-oj godini, kada je grad bio jedan od evropskih prestonica kulture. Tokom ove godine više različitih događaja je bilo raspoređeno u Helsinkiju, a ovi događaji, kao i povećan publicitet za grad, dovode do shvatanja da su događaji veliki potencijal za privlačenje turista. Kao rezultat toga, počelo je preliminarno planiranje turizma događaja. Pre ove godine, događaji su imali samo malu ulogu u strategiji turizma Helsinkija.

Kroz događaje se može učiniti grad još atraktivnijim za turiste i lokalno stanovništvo. Pored toga, događaji imaju važan značaj u oživljavanju postavljene vizije strategije razvoja turizma. Cilj turističkih organizacija i destinacija bi trebalo da bude da se postigne dobar miks događaja koji će učiniti grad još atraktivnijim. Ovo se postiže kroz regrutovanje novih događaja, podršku postojećim i ponavljanje događaja, kao i pružanje pomoći i saradnje organizacijama i institucijama koje rade na događajima.

U Helsinkiju se uloga događaja u marketingu destinacije, može opisati kao slogan: *“There is always something happening in Helsinki”* (uvek se nešto dešava u Helsinkiju). Turistička organizacija Helsinkija je pružala informacije o tome šta se u gradu dešava. U Helsinkiju, događaji su važno sredstvo za oživljavanje grada tokom zimskog perioda. Ovakav pristup je važan za sve destinacije koje imaju sezonske probleme, i u kojima događaji imaju izuzetan značaj za oživljavanje grada i popunjavanje turističkih kapaciteta.

Događaji svih vrsta mogu da učine grad prijatnijim, interesantnijim, dok veliki događaji pomažu povećanju popularnosti i stvaranju imidža grada. Takođe je veoma bitno u procesu traganja za određenim događajima da oni odgovaraju željenom imidžu grada. Na primer, da li destinacije žele da steknu imidž modernih evropskih metropola ili da očuvaju imidž tradicionalnog grada. Ukoliko se želi izgraditi imidž dinamičnog i bogatog kulturnog grada, potrebno je investirati u tom pravcu u događaje, koji će ispričati interesantnu priču o nasleđu i načinu života na destinaciji, ali na jedan dinamičan način. Na primer, u Kopenhagenu, turistička organizacija ima jasnu sliku o događajima koje ne žele, a to su karnevali, jer se oni vezuju za Brazil.

Turističke organizacije takođe treba da obuhvate i događaje koji nemaju međunarodnog značaja, u okviru svojih strategija. Getz opisuje kako i manji događaji, zasnovani na lokalnoj tradiciji zajednice i festivali mogu biti veoma važni za destinaciju, jer imaju podršku zajednice.

10. PERSPEKTIVE RAZVOJA DESTINACIJE KROZ TURIZAM DOGAĐAJA

Planirani događaji su prostorno-vremenski fenomen, a svaki je jedinstven zbog interakcije između okruženja, ljudi i menadžmenta sistema, uključujući i elemente dizajna i programa. Događaji nikada nisu u potpunosti isti, i turista mora "biti tamo" da bi uživao u jedinstvenom iskustvu u potpunosti. U novije vreme i "virtuelni događaji" komuniciraju kroz razne medije i takođe nude nešto interesantno i za potrošače u turizmu i mogu da utiču na odluku turista da poseti „sličan“ događaj koji se u realnosti dešava.

Menadžment događaja je u velikoj meri postao oblast aktivnosti profesionalaca i preduzetnika. Razlozi su očigledni: događaji su veoma važni, njihova organizacija je često veoma kompleksna, oni zadovoljavaju brojne strateške ciljeve, a često su i skupi da bi se prepustili amaterima.

10.1. ULOGA I CILJEVI RAZVOJA TURIZMA DOGAĐAJA

Roche (2006) je video događaje i kao "važne elemente u orijentaciji nacionalnih društava ka međunarodnom ili globalnom društvu". Zaista, mnoge zemlje su koristile mega događaje kako bi dobile legitimitet i ugled, skrenule pažnju na svoja dostignuća, podržale trgovinu i turizam, ili pomogle u procesu otvaranja svojih zemalja globalnim uticajima. To je mnogo više od marketinga mesta, više je doprinos izgradnji nacionalnog identiteta. Zemlje i gradovi se takmiče za mega događaje kako bi pokazali svoju modernost i ekonomski dinamizam.

Sezonska potražnja je glavna vremenska tema u slučaju turizma događaja. Događaji su jedan važan način na koji destinacija može da se bori sa malom turističkom potražnjom. Očigledno da je to jedan od glavnih razloga za privlačenje ili kreiranje događaja van vrhunca turističke sezone.

„Turizam događaja" je opšte prihvaćen termin koji uključuje sve planirane događaje u integrisanom pristupu razvoja i marketinga destinacije. Kao i kod svih oblika putovanja od posebnog interesa, turizam događaja mora da se posmatra sa obe strane i ponude i potražnje.

Važno je proceniti vrednost događaja u promovisanju pozitivnog imidža destinacije, mesto marketinga događaja u ukupnom marketingu destinacije, i kobrendiranje sa destinacijama.

Na strani ponude, destinacije razvijaju i promovišu događaje svih vrsta kako bi ispunili više ciljeva:

- privući turiste (posebno van sezone),
- biti katalizator (za urbane obnove, kao i za povećanje infrastrukture i turističkog kapaciteta u destinaciji),
- negovati pozitivni imidž destinacije,
- doprineti generalnom marketingu destinacije (uključujući i doprinose poboljšanju kvaliteta života, rada i ulaganja),
- animirati određene atrakcija ili oblasti.

10.2. PERSPEKTIVA DESTINACIJE U VEZI SA TURIZMOM DOGAĐAJA

Turizam događaja se može posmatra i kao svojevrsan „agent promena“ u uspostavljanju imidža turističke destinacije. Festivali u Edinburgu su primer kako događaji mogu imati ulogu u stvaranju imidža grada i razvoja turizma u njemu.

Iz perspektive turističke industrije događaji su visoko cenjeni kao atrakcije, katalizatori, animatori, marketari mesta, kao i stvaraoci imidža destinacije. Getz (2004) posebno ističe značaj „halmark“ događaja (velikih događaja) za stvaranje imidža destinacije, marketinga destinacije i brendiranja destinacija i ukazuje na to da ovi događaji često destinaciji omogućavaju konkurentsku prednost. Tokom vremena, događaj i destinacija mogu da postanu međusobno povezani, kao što je na primer Rio de Ženeiro i karneval koji se u njemu održava.

„Lokalni“ i „regionalni“ događaji, zauzimaju bazni nivo portfolio piramide događaja. Neki od njih imaju turistički potencijal koji može da se razvije, što zahteva investicije, dok neke ne interesuje turizam. Ako su lokalni događaji pre svega kulturološki orijentisani prema lokalnoj zajednici to može biti dovoljno dobar argument da se organizuju. Svakako da se postavlja i uslov očuvanja kulturne autentičnosti i lokalne kontrole kad god su ciljevi turizma vezani za lokalne i regionalne događaje.

Prilikom razvoja strategije razvoja događaja, neke destinacije naglašavaju mega događaje, dok druge slede promociju jednog ili više događaja, kao obeležja destinacije u cilju isticanja i kvaliteta i drugih vrednosti brenda.

Odredene strategije mogu biti usmerene da unaprede postojeće događaje u one sa hallmark statusom, što predstavlja proces za koji se može reći da "institucionalizuje" događaje. Sve više se u destinacijama razvija trend kreiranja velikih događaja kao deo sofisticirane strategije brendiranja.

Treba imati na umu da je tipologija događaja, u portfolio modelu zasnovana na funkcionalnosti. To je stepen u kojem određeni ekonomski, turistički ili politički ciljevi mogu da se dostignu preko održavanja i marketinga događaja. Mega događaji su obično globalni u svojoj orijentaciji i zahtevaju konkurentsku ponudu da bi ih „osvojili“ kao jednokratni događaj za određeno mesto. Nasuprot tome, „halmark događaj“ ne može postojati samostalno u odnosu na svoju domaću zajednicu, a lokalni ili regionalni događaji su po definiciji ukorenjeni u jednom mestu i privlače uglavnom lokalno stanovništvo.

Znatan deo posla agencija za razvoj turizma događaja jeste ostvarivanje prava za organizaciju događaja. Neophodno je odrediti izvore sredstava za organizaciju događaja, a možda je još važnije utvrđivanje kako da zemlja vrati uložena sredstva i da koordinira različitim akterima, što je potrebno da bi postala konkurentna.

Kako bi bile najefikasnije, agencije zadužene za organizaciju događaja moraju da uspostave veze sa sektorom događaja i pojedinačnim dešavanjima, dakle, koristan je **mrežni pristup**. Uglavnom je zastupljena neformalna mreža aktera, uz dominaciju uticajnih vladinih agencija.

Ovaj pristup je ponekad u suprotnosti sa lokalnom orijentacijom, zasnovanom na regionalnom nivou vlasti. Mnogi planirani događaji su proizvedeni sa malo ili nimalo ideja vezanih za njihov turistički potencijal. Ponekad je to zbog specifičnih ciljeva organizatora, i ponekad jednostavno nema uspostavljene veze između događaja i turizma.

Često su lokalni događaji zanemareni od strane turističke privrede iz razloga dugogodišnjeg promovisanja jednog halmark događaja, što dovodi do toga da se manji festivali vide kao beznačajni, nezastupljeni dovoljno u medijima, i donekle lišeni sponzorstava.

Festivalima i događajima je potrebna podrška i saradnja sa turističkim agencijama, koje treba da uzmu učešća u izradi strategije razvoja turističkih atrakcija (uključujući i događaje). Događaji moraju obezbediti materijalna sredstva i političku podršku kako bi postali održivi, povećavajući stepen nezavisnosti u procesu.

10.3. ISHODI I UTICAJI TURIZMA DOGAĐAJA

Turizam događaja je pre svega vođen sa ciljem ekonomskih benefita. Turizam događaja treba da se posmatra u sistemu u kojem se identifikuju inputi (ono što je potrebno da se jedan događaj organizuje, uključujući i troškove podnošenja ponude organizacije, razvoj objekata i marketing), proces transformacije (događaji kao agenti promena), i ishodi (željene i neželjene posledice, uključujući i spoljne uticaje). U zavisnosti od perspektive, ishodi i procesi promena, mogu da se tumače kao pozitivni ili negativni uticaji.

Menadžeri turizma događaja, zainteresovani za razvoj njihovih turističkih potencijala, bi trebali da postanu zainteresovani i za proces planiranja razvoja turističke destinacije. Radeći zajedno (menadžeri događaja i menadžeri turističke destinacije) oni deluju kao lobi i marketing konzorcijum, a rezultat njihove aktivnosti treba da bude da događaji utiču na pozicioniranje destinacije i njen brend, finansiranje i razvoj grada, evaluaciju programa, a sve u cilju promovisanja i događaja i destinacije. Negovanje sveobuhvatnog portfolio (i malih i većih događaja) pristupa turizmu događaja može da ostvari korist svim zainteresovanim stranama, uzimajući u obzir potencijalni doprinos svih događaja, kao i uspostavljanjem odgovarajućih mehanizama podrške lokalne zajednice.

Događaji se sve više proizvode, destinacije sve više osvajaju mogućnost organizovanja važnih događaja, a sve iz strateških razloga pre svega ekonomskog razvoja. Postavlja se veliko pitanje konkurentnosti događaja i destinacije (npr. kako da koristite događaj efikasnije), povraćaja investicija (nemaju svi događaji jednake koristi, i različite vrednosti se moraju uzeti u obzir u portfolio pristupu), ili održivost (da li će njihova popularnost istrajati, da li mogu postati sami sebi dovoljni?) i rizika (koliko koštaju, šta je potencijalni rizik?).

Iz perspektive životne sredine postoje dva problema: prvi su troškovi i uticaji mega događaja, a drugi su ukupni uticaji turizma, generalno, kao velikog potrošača energije i producenta zagađenja.

10.4. PREDNOSTI DOGAĐAJA

Događaji doprinose koristi za ekonomiju i van glavne sezone. Turisti mogu da posete destinaciju ukoliko se bilo koji događaj održava na destinaciji. Takođe utiče na povećanje lokalnog poslovanja, rezervacije u hotelima, restoranima, prevozu. Događaji takođe podstiču turiste da ostanu duže vreme na destinaciji. Događaji su sredstvo da se dostigne određene ciljno tržište ili da se proširi. Oni jačaju imidž destinacije. Oni pomažu u promociji, pozicioniranju i brendiranju destinacije. Oni grade kapital brenda. Dugoročne

prednosti domaćina događaja mogu biti poboljšanje infrastrukture, atraktivne investicije od strane velikih kompanija, kvalitet života za lokalno stanovništvo i neverovatno iskustvo za putnike, izgradnja brenda destinacije i dodatna vrednost identitetu grada.

Takođe se može skrenuti pažnja i na negativne posledice ko-brandinga događaja sa destinacijom i obrnuto. Veliki događaj može ugroziti imidž destinacije, pošto će turista biti više uključen u događaj nego na destinaciju, što neće imati dugoročan efekat, dok veliki događaj ne može da ima dobar odziv, ako destinacija nije poznata.

11. RAZUMEVANJE BREND I IMIDŽA

Postoje različiti argumenti o percepciji imidža i brenda. Američko marketinško društvo je definisalo brend kao „ime, termin, znak, simbol ili dizajn, ili kombinaciju svega navedenog sa namerom da se identifikuju proizvodi i usluge jednog prodavca ili grupe prodavaca i da se oni diferenciraju od proizvoda i usluga konkurencije. Kotler i Gartner postulišu da brend ne samo da diferencira proizvod i predstavlja obećanje vrednosti nego takođe sadrži određeno uverenje, evocira emocije i podstiče određeno ponašanje. Prodavac ili onaj koji je kreirao brend koji može biti logo, simbol, tržišna marka ili ime, je nosilac ekskluzivnog prava bez ograničenja roka, što brend razlikuje od patenata ili kopirajta. Destinacijsko brendiranje uključuje selekciju i strategijsku kombinaciju miksa elemenata brenda u cilju identifikacije i razlikovanja destinacije kroz formiranje pozitivnog imidža.

Stoga, **lojalnost brenda destinacije** označava sposobnost destinacije da „snabde“ turistu sa doživljajem koji odgovara njegovim potrebama i poklapa se sa imidžom koji on ima o samoj destinaciji.

11.1. PRENOS IMIDŽA (KOBRENDIRANJE) IZMEĐU DOGAĐAJA I DESTINACIJE

Prenos imidža se smatra procesom koji nastaje, kada bilo koja korist koju turista prepozna u događajima postane korist i za destinaciju domaćina (Meyvis, Janiszewski 2004, Supphellen, Eismann i L.E. Hem, 2004). Ko-brendiranje dva brenda, destinacije i događaja, je veoma osetljivo. Oni dele prenos imidža, koji može da bude pozitivan ili negativan. Veoma je važno koja destinacija je u „paru“ sa kojim događajem. Neophodno je istražiti brend događaja u odnosu na brend destinacije radi postizanja željenih rezultata (Kim i C.T. Allen (1996); Van Auken i Adams (1999)). Imidž oba brenda za vreme događaja, igra važnu ulogu.

Loše povezivanje događaja i destinacije može dovesti do negativne izgradnje brenda i negativnog prenosa imidža. Ali ako destinacija organizuje prilagođen događaj onda može događaj da se koristi i kao „brend proširenja“.

U poslednjih nekoliko godina organizuju se događaji koji često nose ime domaćina (destinacije) kako bi se više asocijirali sa samom destinacijom. Međutim, literatura o brendiranju ukazuje na to da događaj ne treba uvek da poseduje ime destinacije. On može da doprinese domaćinu (destinaciji) kao karakteristika koja će učiniti destinaciju jedinstvenom i popularnijom za posetu. Postoje različite teme i strategije za korišćenje događaja kao efikasnog sredstva za izgradnju brenda destinacije (Jago et. al. 2003.) Neophodno je da postoji podrška zajednice, ko-operativno planiranje i medijska podrška u organizovanju na destinaciji.

11.2. IZGRADNJA BRENDI DESTINACIJE

Ideja brendiranja destinacije je noviji koncept, i brojni eksperti su zainteresovani za menadžment brenda destinacije. Brendiranje je glavni zadatak u strategiji proizvoda. Skoro da ne postoji bilo šta što se ne brendira. Destinacija je zato proizvod koji zavisi od prepoznavanja brenda, doživljaja, brenda kvaliteta, jake mentalne i emocionalne veze sa proizvodom. Brend je vrsta skraćenice za određeni proizvod.

Ono što pokušavate da uradite kada želite da brendirate proizvod (događaj ili destinaciju) jeste da napravite skraćenicu, tako da kada ljudi misle o određenom gradu ili događaju, oni automatski misle o tome šta je najbolje u njemu. Dakle, brend destinacije ne ističe samo ime, logo, reputaciju ili statusni simbol, već i fizičke attribute destinacije, iskustvo, kvalitet pruženih usluga, atrakcija.

U procesu brendiranja grada ili regiona, postoji potreba da se identifikuju atrakcije i aktivnosti kako bi ih povezali sa destinacijom radi izgradnje brenda imidža. Istraživanja dokazuju da imidž predstavlja ključni faktor u razvoju turizma. Kada turisti planiraju odmor, očekuje se da će turisti imati početni imidž o destinaciji, koju možda nisu posetili. Imidž brenda je blisko povezan sa brendiranjem destinacije jer predstavlja „**sintezu slike**“ o atrakcijama, kulturi i povoljnostima koje očekuju turisti, što dovodi do njihovog ukupnog zadovoljstva.

Strategije brendiranja mogu varirati u zavisnosti od toga kakav je brend.

- **Funkcionalni brend** je brend koji obuhvata dostupnost i pouzdanost destinacije (događaja).
- **Simbolični brend** uključuje slavne ličnosti u vezi sa brendom.
- **Doživljajni brend** koji stavlja težište na kognitivne i afektivne attribute, kao što je relaksacija i učenje.

Empirijska istraživanja mnogih naučnika ukazuju na to da je percepcija brenda destinacije od strane turista trodimenzionalna i uključuje:

- **iskrenost,**
- **druželjubivost,**
- **uzbuđenje,**

što stvara pozitivan uticaj na percepciju imidža destinacije.

Stoga, jak brend stvara percepciju o specifičnim karakteristikama za proizvode ili usluge, radi poboljšanja percepcije kvaliteta i vrednosti i povećanja lojalnosti korisnika.

11.3. DODATNO BRENDIRANJE

Ko-brending je efikasan način da se pojača ili promeni imidž brenda. U pogledu ko-brendiranja destinacije, objektivni cilj bi bio da se prenese željeni deo nekog drugog brenda na određenu destinaciju. To zahteva da se svi brendovi zajedno reklamiraju i promovišu. Uparivanje dva ili više brenda u kompozitni brend treba da se realizuje na takav način da se svaki od njih doživljava na specifičan način ali i kao deo određene celine.

Sa stanovišta destinacije, brendiranje događaja isporučuje kulturu destinacije, atrakcije, kvalitet pruženih usluga i dugoročni uticaj da posetite određeno mesto ponovo kako bi ga istražili više. Jačanje zajednice i stvaranje pozitivnog imidža poboljšava imidž destinacije.

Osnovne tehnike u ko-brendiranju destinacije sa događajem je da se identifikuju konkurentne destinacije, a zatim organizuje događaj koji može da pojača ili promeni

postojeći imidž. Važno je formirati portfolio događaja za destinaciju, koji može podstaći proces brendiranja destinacije. Efekti ko-brendiranja zavise od snage veze brenda događaja sa brendom destinacije. Sparivanjem brenda događaja sa brendom destinacije očekuje se da će se elementi brenda događaja preneti na brend destinacije.

Ukoliko se brend događaja i brend destinacije „sparuju“ na neadekvatan način biće to loš spoj koji će imati negativne posledice za željeni prenos brenda. Na primer, događaj koji dovodi u pitanje kulturnu tradiciju destinacije po kojoj je ona bila prepoznatljiva u dugom vremenskom periodu može imati negativan uticaj na one tržišne segmente koji su posećivali destinaciju kao kulturni turisti zainteresovani upravo za tradiciju lokalne zajednice. Ali uprkos mogućim negativnim posledicama lošeg kobrendiranja, marketari destinacije sve više su zainteresovani za proces kobrendiranja.

Glavni cilj menadžmenta destinacije nije kako da događaj „obuhvati“ ime domaćina destinacije, nego kako održati doslednost između pojmova i funkcija koji su predstavljeni brendom destinacije i koliko su povoljno prihvaćeni. Ako ovakvi događaji poseduju otvorenu podršku od tržišta, tada bi brend kapital destinacije trebalo da se poveća kao posledica povećanja pozitivne percepcije turista.

Osnovni fokus treba da bude konzistentnost sa prednostima destinacije (Kim, 2003). Kako događaji rastu, marketari destinacije treba da ih grupišu u svoje marketinške strategije kao i da preuzmu taktičke prednosti događaja prilikom planiranja kampanje za marketinške komunikacije destinacije. Treba biti predostrožan tokom spajanja događaja sa destinacijama, kako jak imidž događaja ne bi „ometao“ imidž destinacije. Marketari destinacije koji žele da koriste događaje da izgrade svoj brend moraju izgraditi portfolio događaja (Jago, 2003). Jedan događaj visokog profila ima samo prolazni efekat na brend destinacije (Ritchie i Smith, (1991)), ali ako turističke vlasti žele da on bude dugotrajan, onda je mnogo korisnije da budu domaćin i manjih događaja tokom godine. Efekat događaja na brend destinacije zavisi značajno od domašaja i učestalosti pominjanja događaja putem medija ali i promocijom „od usta do usta“.

Portfolio događaja treba da apeluje na privlačenje turista svih starosnih grupa koje imaju različite interese. Portfolio događaja doprinosi imidžu destinacije, na osnovu atrakcija, usluge, pristupačnosti, lokalnih festivala i iskustva. Samo takvi događaji treba da budu uključeni u portfolio jer oni mogu uspešno da pojačaju brend destinacije. Ukoliko se radi o manje atraktivnoj destinaciji, koja pruža manje mogućnosti za turiste, ali se na pravi način poveže sa određenim događajem, na primer, sportom, koji privlači određenu ciljnu grupu, doći će svakako do poboljšanja doživljaja imidža destinacije.

Lokalne vlasti brzo mogu da uvide potencijal velikih sportskih događaja u ostvarivanju ekonomske koristi, privlačenju medijske pažnje i podizanju lokalnog profila, dodavanje animacije i života postojećim objektima; ohrabrujuće deluje na ponavljanje poseta i pomažu ekonomsku obnovu (Getz, 1991). Kao rezultat održavanja događaja u lokalnoj zajednici se mogu identifikovati pozitivni rezultati promene u prodaji, poreskim prihodima, prihodima i povećanju radnih mesta. Takođe, događaji dovode do dugoročnih efekata, koji utiču na sam imidž destinacije, i zauzvrat dovode do povećanja turizma u budućnosti.

Formiranje brenda je pod značajnim uticajem marketinških akcija. Mediji doprinose povećavanju svesti i doprinose promeni stavova doživljaja imidža brenda. Uspešna promocija događaja, kao i destinacije i njihova usklađenost je neophodna za privlačenje ciljne grupe turista, što zahteva odgovarajuću planiranu kampanju od strane marketara događaja da se uspostavi ravnoteža teme i reklama između destinacije i događaja. Za razliku od plaćene reklame za destinaciju, izveštavanje o događaju i gradu ili državi koja je domaćin događaja je

novinarska aktivnost koja je apsolutno neophodna da bi događaji bili medijski pokriveni tokom pripremnih aktivnosti, a zatim u toku događaja, kao i posle događaja.

Ukoliko se organizuje veliki događaj onda je suvišno pozvati medije da prisustvuju događaju jer su oni i sami zainteresovani za prisustvovanje događaju, ali kada je u pitanju organizovanje manjeg događaja sa namerom da se promoviše destinaciju, onda unapred treba da se odluči ko će da proprati događaj i kako će se događaj i destinacija medijski predstaviti kako bi se izbalansirao efekat prenosa imidža. Stoga je neophodno da se aktivnosti odnosa sa javnošću dobro planiraju. Konferencije za štampu, saopštenja za štampu, pozivi na događaje su neka od sredstava koja vode dobrim odnosima sa javnošću. Događaji imaju sposobnost „fizičkog“ predstavljanja destinacije. Najpopularniji atributi destinacije se mogu koristiti da se štampaju na proizvodima i materijala koji se koriste za marketing događaja. Proizvodi mogu imati ime destinacije promovišući ključne karakteristike destinacije domaćina. Sportski događaji tradicionalno predstavljaju najbolji primer merčendajzinga destinacije i promocije događaja.

Neophodno je da destinacija poseduje adekvatnu infrastrukturu da se održi veliki događaj, ili da ima mogućnost da u odgovarajućem vremenskom roku razvije novu infrastrukturu koja ispunjava odgovarajuće uslove. To uključuje odgovarajuću dostupnost destinacije preko aerodroma, vozova i ostalih saobraćajnih sredstava. Potrebno je da postoji dovoljan broj kvalitetnih hotela za turiste različitih platežnih mogućnosti.

Organizovanje događaja na određenoj destinaciji može da doprinese institucionalnom i organizacionom razvoju turizma. Organizacija događaja podrazumeva i socijalne aspekte, jer turisti mogu biti iz različitih kultura i može doći do kulturnog šoka za lokalnu zajednicu. Da bi se zaštitili od ovih situacija lokalno ministarstvo turizma treba da se uključi u edukaciju stanovništva o potrebi interkulturene senzitivnosti, što može da doprinese zadovoljstvu turista.

12. POZICIJA SRBIJE NA TURISTIČKOM TRŽIŠTU

Konkurentnost Srbije na međunarodnom nivou u oblasti turizma je narušena relativno lošim međunarodnim imidžom zemlje i nedostatkom konkurentnosti u cenama. Srbija pati od nedostatka tehničke infrastrukture i deregulacije koje postoje u drugim zemljama. Na primer, tek nekoliko hotela u Srbiji poseduje sisteme rezervacija putem Interneta. Srbija, takođe nije konkurentna u pogledu cena u poređenju sa regionom i posetioци često izjavljuju da su cene mnogo više od očekivanih, što može predstavljati prepreku za Srbiju da postane pravo „masovno tržište“.

Međutim, potencijal za privlačenje stranih turista je visok zbog ponude koja još uvek nije dovoljno iskorišćena, kao što su svetski trendovi vezani za rast segmenta ciljanog turizma koji Srbija može da ponudi (npr. istorijski, arheološki i turizam usredsređen na reku Dunav), kao i lakoća pristupa zahvaljujući pozicioniranosti u srednjoistočnoj Evropi. Sporazum o slobodnom korišćenju neba koji je stupio na snagu 2009. godine, mogao bi u Srbiju da dovede više niskobudžetnih avio-prevoznika. Srbija bi takođe trebala da ponovo privuče visokoprihodni segment poslovnog turizma, a kongresni biro, koji je uspostavljen, predstavlja pozitivan korak u tom smeru. Segment turizma „gradski odmor“ je jedan od segmenata sa najbržim rastom u Evropi, a Beograd je dobro pozicioniran da iskoristi ovaj trend.

Da bi se iskoristio potencijal, neki od ključnih izazova za rast turizma moraju da se reše, kao što su poboljšanja u pogledu smeštaja/infrastrukture, efikasnosti pružanja usluga, te nedostatak informacija za turiste i znanja stranih jezika. Neophodno je poboljšati niske standarde pružanja usluga i promeniti način razmišljanja kako bi bio usmeren na klijente i tržište. Isto tako, bilo kakva potencijalna politička nestabilnost u budućnosti bi se u značajnoj meri mogla odraziti na razvoj ove privredne grane.

Strateški pristup i ciljevi u turizmu: Aktivnosti projekta za razvoj konkurentnosti usmerene su na segment industrije koji se bavi organizacijom kongresa i sastanaka. Kongresno tržište je jedan od najvećih i najprofitabilnijih segmenata industrije turizma. Projekat blisko saraduje sa Nacionalnom turističkom organizacijom Srbije (NTOS), Srpskim kongresnim biroom (SKB) i ostalim akterima iz ove privredne grane, koji se bave organizacijom sastanaka, motivacijskih putovanja, konferencija i kongresa (MICE) u cilju pozicioniranja Srbije kao ključne kongresne turističke destinacije.

13. POSLOVNI DOGAĐAJI - NASTANAK I RAZVOJ

Poslovni događaji, a naročito sajmovi, imaju veoma dug istorijat održavanja, jer su ljudi oduvek imali potrebu da se okupljaju, razgovaraju i dogovaraju o određenim tema, razmenjuju i prodaju proizvode i slično. Sajmovi kao poslovni događaji veoma su zastupljeni u Evropi još od srednjeg veka, kao što je primer Frankfurtskog sajma knjiga (*Frankfurter Buchmesse*) sa početka XVI veka (Andrejević, Grubor, 2007). Izraz sajam (engleski *fair*), prvi put upotrebljen u srednjem veku, potiče od latinske reči "*feria*", koja je označavala manifestaciju religioznog karaktera, koja se održavala u blizini manastira ili crkve. Nemačka reč "*messe*", u značenju sajam, takođe, vuče korene iz latinskog jezika od reči "*missa*", što znači misa (liturgija). U srednjem veku, sveštenik je na kraju mise davao blagoslov za otvaranje pijace, koja se obično održavala na platou ispred crkve.

Istorijski gledano organizovanje sajmova na tlu Evrope sa ciljem podsticanja prodaje izloženih proizvoda poznato je još od XII veka. U Nemačkoj je 1165. godine održan sajam u Lajpcigu, a prema spisima pronađenim u arhivu grada Utrehta u Holandiji, ovaj grad je od 1127. godine već organizovao četiri sajma godišnje. U XIV veku širom Evrope osnivaju se trgovački centri. Trgovina između zapada i istoka Evrope postaje sve značajnija, tako da je do XVIII veka u Evropi postojala čitava mreža sajmova.

U XVIII i XIX veku, usled industrijalizacije, razvoja saobraćaja i saobraćajne infrastrukture, organizovanju sajmova se pristupa ozbiljnije. Pored direktne prodaje proizvoda, na sajmovima se izlažu i uzorci različitih proizvoda (takozvani *sample fairs*). U Londonu je 1851. godine organizovana prva međunarodna izložba EXPO, sa najmanje 14.000 izlagača i više od šest miliona posetilaca. Ova izložba je imala veliki uticaj na razvoj američkih sajmova. Dve godine posle Londonske izložbe (1853.), organizovan je prvi međunarodni sajam na tlu Amerike, u gradu Njujorku.

Jedan od najstarijih oblika sajmova jesu poljoprivredni sajmovi, koji su se tradicionalno održavali u vreme žetve. Oni i danas okupljaju veliki broj domaćih i međunarodnih izlagača i posetilaca sa dužim vremenskim intervalom održavanja.

Krajem XIX i početkom XX veka, brojni sajmovi nacionalnog značaja se organizuju širom sveta, najčešće su posvećeni jednoj oblasti, odnosno temi, i usmereni ka široj javnosti. Posle Drugog svetskog rata, delatnost organizovanja sajmova prati trend sve veće specijalizacije privrede, a kao rezultat javlja se veliki broj specijalizovanih sajmova i destinacija za održavanje tih sajmova. Razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija u XX i XXI veku, nije za sada ugrozio sajmove, kao privremena tržišta. Oni i dalje predstavljaju jedan od najboljih načina prodaje i promocijnih sredstava za kompanije (<http://www.ufi.org/pages/thetradefairsector/basicknowledge.aspx#1.5>).

Kada je reč o kongresima i konferencijama, Rogers (2006) ističe da organizovanje konferencija vodi poreklo od političkih i verskih kongresa u Velikoj Britaniji i od konvencija trgovačkih i profesionalnih udruženja u Americi krajem XIX veka, iako se o organizovanju konferencija i kongresa u pravom smislu te reči može govoriti tek od druge polovine XX veka. Davidson i Cope (2003) takođe, dodaju da su pre tri veka veliki sastanci evropskih zvaničnika i političkih moćnika, poput Bečkog kongresa 1814. godine, predstavljali veoma

važan element u političkom životu Evrope. Pojedini autori kao prvi relevantan kongres navode tromesečni medicinski kongres održan 1681. godine u Rimu. Shone (1998) ističe da se kroz istorijske periode može govoriti o različitim mestima (objektima) gde su se okupljali najčešće trgovci, intelektualci i pripadnici različitih profesionalnih udruženja: od javnih mesta u I veku nove ere, preko crkava u X i XI veku, gradskih pijaca u XIII veku, esnafskih domova u XIV veku, gostionica i krčmi u XVII, sala za sastanke, gradskih većnica i univerziteta u XVIII veku do banket i sala za sastanke u hotelima u XIX veku. Ipak, tek od 60-tih godina XX veka može se govoriti o značajnijim investicijama u infrastrukturu neophodnu za održavanje konferencija, sastanaka i sličnih događaja, da bi najveća ulaganja u izgradnju konferencijskih kapaciteta bila zabeležena u poslednjoj deceniji XX veka (Rogers, 2006).

Savremene privrede karakteriše održavanje velikog broja različitih poslovnih događaja na godišnjem nivou, od kojih se po značaju izdvajaju trgovačke izložbe i sajmovi. Sajmovi su se zapravo razvili iz trgovačkih izložbi i danas predstavljaju jednu od najznačajnijih promotivnih i prodajnih aktivnosti. U zemljama Evropske Unije, mnoge kompanije imaju veće godišnje troškove sajamskih nastupa i nastupa na različitim izložbama, nego što su troškovi ekonomske propagande. Primera radi, u Velikoj Britaniji 15% kompanija troši više od 90% propagandnog budžeta na sajamske nastupe, a marketing budžeti 8% kompanija troše se isključivo za učešće na sajmovima.

Ključni razlozi koji su doprineli nastanku i razvoju poslovnih događaja su:

- mogućnost ostvarenja velike koncentracije ponude i tražnje na jednom mestu u određenom vremenskom periodu,
- mogućnost zaključivanja kupoprodajnih ugovora po osnovu prospekata i uzorka,
- dinamičan rast i razvoj proizvodnje, proizvodnih tehnologija i komunikacione infrastrukture,
- fleksibilnost i tržišna prilagodljivost sajмова koja je išla u korak sa razvojem tržišnih ekonomija i promenama u okruženju,
- prodajni i komunikacioni efekti koji se ostvaruju učešćem na poslovnim događajima (Andrejević, Grubor, 2007).

Poslovni svet je veoma brzo uvideo moć događaja u procesu kreiranja imidža i u samom marketingu, tako da su događaji u poslednjoj deceniji XX veka postali važan element korporativnog marketing miksa. Kompanije i korporacije su danas partneri i sponzori velikih događaja, jer se upravo na taj način najbolje promovišu, a sa druge strane mogu ostvariti i značajne ekonomske efekte od investicija u događaj, prvenstveno kroz ostvarivanje većeg udela na tržištu. Danas uspešne, velike kompanije imaju sopstvene timove koji se angažuju ne samo na poslovima vezanim za učestvovanje i sponzorisanje određenih događaja, već takođe, kroz događaje nastoje da grade timski duh u kompaniji i realizuju određene programe obuke zaposlenih u kompaniji (Bowdin et al., 2006).

Organizovanje atraktivnih i okruženju interesantnih poslovnih događaja, sa velikim brojem izlagača i posetilaca, postalo je veoma značajna branša, odnosno industrija poslovanja. Samo se u SAD na organizovanje i učešće na poslovnim događajima godišnje potroši više od 40 milijardi \$. Osim toga, poslovni događaji u razvijenim tržišnim ekonomijama postaju glavni izvor prikupljanja informacija neophodnih u donošenju odluka o kupovini. Istraživanja pokazuju da 91% posetilaca koji su ostvarili kupovine na sajmovima, ove poslovne događaje ujedno smatraju najboljim izvorima u prikupljanju potrebnih informacija o ponudi određenih proizvoda, usluga na tom tržištu.

U stručnoj literaturi kao i u praksi u upotrebi su različiti termini kojima se obuhvata širok spektar poslovnih događaja. Poslovni događaji u teoriji menadžmenta događaja imaju najveći broj tipova, kao što su sajmovi, sastanci, konferencije i slično. Dok je u Australiji

široko prihvaćen termin „poslovni događaji“ (*business events*), na prostoru Evrope su konferencije, sajmovi i podsticajna putovanja objedinjeni pod pojmom poslovni turizam. Akronim MICE - čita se majs (*Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions or Events*) je alternativni pojam koji se koristi kada se govori o poslovnim sastancima, podsticajnim putovanjima, konferencijama i sajmovima (Rogers, 2006).

Učešće na poslovnim događajima ima nesumljivih **prednosti**, koje se ogledaju u većem broju razloga koji opredeljuju kompanije da se pojave kao izlagači:

- Priroda određenih proizvoda/usluga zahteva neposredno izlaganje, demonstriranje posetiocima, jer se jedino tako može doneti odluka o kupovini,
- Učešće na poslovnim događajima omogućuje izlagačima izgrađivanje ugleda u javnosti i uspostavljanje, održavanje kontakata sa poslovnim partnerima,
- Poslovni događaji olakšavaju izbor i selekciju neophodnih posrednika u poslovanju,
- Izlagači u toku održavanja poslovnih događaja stupaju u kontakte i sa predstavnicima vlasti, odnosno relevantnih društvenih institucija,
- Poslovni događaji su veoma pogodni za realizaciju marketing istraživanja i prikupljanja informacija o elementima, faktorima poslovnog okruženja,
- Izlagači su u prilici da na veoma efikasan način stupe u kontakt sa velikim brojem potencijalnih potrošača, i dr.

Postoje i **razlozi koji destimulišu** aktivno učešće kompanija:

- Visoki troškovi aktivnog učešća na atraktivnim i afirmisanim poslovnim događajima,
- Problemi izbora i selekcije odgovarajućih poslovnih događaja,
- Koordinacija aktivnosti menadžmenta događaja u toku održavanja programa poslovnih događaja.

13.1. PLANIRANJE NASTUPA NA POSLOVNOM DOGAĐAJU

Odgovoran pristup planiranju nastupa na poslovnom događaju polazi od izbora i rangiranja značaja poslovnih događaja na kojima kompanija želi da učestvuje u toku poslovne godine. Uspešni izlagači, po pravilu, sprovedu istraživanje ponude poslovnih događaja, pre nego što se odluče za konkretan izbor. Pre otpočinjanja istraživanja, izlagači treba da razjasne sledeća pitanja vezana za učešće na poslovnom događaju:

- Koji su specifični ciljevi nastupa na poslovnom događaju?
- Da li se lansira novi proizvod?
- Da li se izgrađuje i unapređuje korporativni imidž?
- Da li se teži pridobijanju novih potrošača?
- Da li se želi ostvariti direktna prodaja?
- Da li će se istraživati tržište za nove proizvode, usluge?
- Da li se žele kontaktirati novi posrednici?
- Ko su potrošači u ciljnom tržišnom segmentu?
- Koji poslovni događaji privlače najznačajnije potrošače?
- Kakav je prodajni potencijal pojedinih regiona?
- Koji poslovni događaj se uklapa u raspored trošenja odobrenih finansijskih sredstava?...

Poznavanje odgovora na navedena pitanja u velikoj meri olakšava izbor određenog poslovnog događaja, čiji program odgovara postavljenim ciljevima potencijalnih izlagača. Nakon što se izvrši izbor poslovnog događaja na kojem će se nastupati, menadžeri poslovnih događaja pristupaju planiranju programa neposrednih izložbenih aktivnosti:

- Izbor odgovarajuće lokacije štanda (80% izlagača bira lokaciju štanda u blizini prisutnih konkurenata. Prostorno grupisanje konkurenata utiče na povećanje privlačnosti takvog dela izložbenog prostora posetiocima, jer im olakšava sagledavanje i analiziranje ukupne ponude određene industrije),
- Donošenje odluke o veličini, obliku i izgledu štanda (praksa menadžmenta poslovnih događaja pokazuje da veličina štanda često predstavlja osnovni faktor u asocijaciji posetilaca na nastup pojedinih izlagača),
- Promotivne aktivnosti pre održavanja poslovnog događaja (planiranje, kreiranje i testiranje štampanih i elektronskih promotivnih poruka, izbor medija, donošenje odluke o broju i frekvenciji emitovanja promotivnih poruka...),
- Izbor i osposobljavanje prodajnog osoblja angažovanog na štandu (optimalna situacija za izlagače jeste kada se podudaraju znanje i sposobnosti osoblja angažovanog na štandu sa potrebama i očekivanjima posetilaca u dobijanju neophodnih informacija),
- Zatvaranje finansijske konstrukcije učešća na poslovnom događaju.

13.2. KONFERENCIJE, KONGRESI I KONVENCIJE KAO VRSTA POSLOVNIH DOGAĐAJA

Kongresni turizam i uopšte putovanja radi učestvovanja na konferencijama, kongresima ili konvencijama privlače veliku pažnju širom sveta, jer se broj destinacija i učesnika u ovim putovanjima povećava. O tome najbolje svedoče podaci sa sajma koji se održava u Barseloni (*European Incentive and Business Travel and Meetings Exhibition - EIBTM*), i koji je posvećen upravo ovom vidu putovanja. Naime, broj zemalja koje učestvuju na ovom sajmu je gotovo udvostručen u periodu od 1988. (54 zemlje) do danas (2009. godine 92 zemlje), kao i broj posetilaca (<http://www.eibtm.com>).

Konferencije, kongresi i konvencije predstavljaju vrstu poslovnih događaja, na kojima se okupljaju ljudi radi diskutovanja o temi ili temama koje su u sferi njihovog interesovanja. Ovi događaji mogu biti komercijalni ili nekomercijalni, i mogu trajati od nekoliko sati do nedelju dana. Ono što jedan ovakav događaj svrstava u oblast poslovnog turizma jeste činjenica da učesnici koriste i neke usluge karakteristične za klasične turiste i da obično borave na destinaciji bar jednu noć. Često se pojmovi konferencija, kongres, konvencija, koriste i kao sinonimi, iako ima izvesnih razlika među njima. Tako se skupovi sa većim brojem učesnika nazivaju konferencija u Velikoj Britaniji, konvencija u SAD, a kongres u većem delu Evrope (Swarbrooke, Horner, 2001; Dragičević i drugi, 2009).

Konferencija je skup koji se organizuje sa ciljem razmene mišljenja i ideja, otvaranja debata, slanja određene poruke ili davanja publiciteta određenoj temi. Ne mora postojati kontinuitet ili periodičnost u organizovanju konferencije. Iako nisu vremenski ograničene, obično kraće traju i manjeg su obima u odnosu na kongrese. Autori imaju različite stavove o veličini konferencije. McCabe i drugi (2000) smatraju da bi jedan poslovni događaj nosio naziv konferencija, treba da ima maksimum 200 učesnika, dok drugi poput Joburg-a (2004), govore o maksimalnih 100 učesnika. Ladkin i Spiller (2000) dodaju da konferencija najčešće traje nekoliko dana, uključuje društvene sadržaje i izložbu, odnosno sajam, međunarodnog ili nacionalnog karaktera. Kao rezultat sve popularnijeg istovremenog organizovanja konferencija i sajmova, poslednjih godina u upotrebi je i pojam konfeks (*confex*) (Bowdin et al., 2006).

Pod **kongresom** se podrazumeva redovno okupljanje velikih grupa pojedinaca radi diskutovanja o određenoj temi. Kongres traje obično nekoliko dana, sa više istovremenih sekcija i organizuje se na višegodišnjem ili godišnjem nivou. Kongresi nacionalnog karaktera se češće organizuju u odnosu na međunarodne i svetske kongrese (Rogers, 2006).

U SAD-u, usled velikih hotelskih kapaciteta, kongresnih centara i sajмова koji mogu primiti i po nekoliko hiljada gostiju, najčešće se upotrebljava pojam **konvencija**. Konvencija je zvaničan skup zakonodavnih tela, društvenih ili ekonomskih grupa sa ciljem da se pruže informacije o određenoj tematici, oblasti interesovanja ili situaciji, da se razmotre i potom usaglase stavovi i principi učesnika. Konvencije okupljaju do 4.000 učesnika (McCabe et al., 2000).

Delatnost organizovanja konferencija, kongresa i konvencija podrazumeva, kao i bilo koja druga delatnost ili tržište, postojanje tražnje, ponude, posrednika i određenih nacionalnih i međunarodnih organizacija i institucija, koje postavljaju određene standarde, edukuju kadrove, prate promene i trendove na tržištu i slično.

Konferencije, kongresi i konvencije predstavljaju najkompleksniji segment poslovnog turizma. Tražnja za uslugama i kapacitetima neophodnim za organizovanje pomenutih poslovnih događaja je veoma heterogena što je uslovljeno prvenstveno veličinom i svrhom poslovnog događaja koji se organizuje.

Kod poslovnih događaja, važno je istaći da tražnja ima dve dimenzije:

- kupac i
- potrošač.

Kupac je zapravo organizacija, institucija ili kompanija koja inicira organizovanje događaja, uzima u zakup kapacitete i druge usluge neophodne za organizovanje događaja, a potrošač je krajnji učesnik ili posetilac događaja (Swarbrooke, Horner, 2001). Segmentaciju tražnje je moguće izvršiti prema različitim kriterijumima: veličina događaja, svrha događaja (edukacija, informisanje, motivacija), geografski kriterijumi (međunarodni, nacionalni, lokalni skupovi) i slično. Ipak, u literaturi je široko prihvaćena, segmentacija tražnje prema kriterijumu ko je kupac, odnosno organizator poslovnog događaja. Sa tog aspekta, može se govoriti o dva najznačajnija segmenta kupaca, odnosno tražnje za organizovanjem različitih događaja, a to su neprofitabilna udruženja i korporacije (Davidson, Rogers, 2006; Rogers, 2006; Davidson, Cope, 2003; Dragićević i drugi, 2009).

13.2.1. DOGAĐAJI NEPROFITABILNIH UDRUŽENJA

Neprofitabilna udruženja ili asocijacije obuhvataju čitav spektar organizacija i udruženja koja postoje sa ciljem da promovišu i štite interese svojih članova, a ne da ostvaruju profit (Golden-Romero, 2007). Ovaj segment kupaca čine privredna udruženja, udruženja pripadnika različitih profesija, humanitarne organizacije, dobrotvorne ustanove, verske organizacije, političke partije. Na prostoru Severne Amerike sa ponekad koristi akronim SMERF (*Social, Military, Educational, Religious and Fraternal* – u prevodu „društvena, vojna, obrazovna, religiozna i bratska udruženja“), kojim se označavaju sva udruženja koja nisu vezana za određenu profesiju (www.iccaworld.com).

Udruženja svojim članovima, zbog kojih su i osnovana, donose čitav niz koristi, među kojima su: učestvovanje na godišnjoj konferenciji, stalno profesionalno usavršavanje i programi edukacije, mogućnosti za međusobne kontakte i saradnju među članovima, istraživanja i statistički podaci, popusti na grupna putovanja i hotelski smeštaj, uticaj na zakonodavstvo i lobiranje.

Međunarodno udruženje kongresnih biroa (nekada *International Association of Convention and Visitor Bureaus – IACVB*, a danas *Destination Marketing Association International - DMAI*) ima preko 500 članica, koje organizuju bar jedan događaj na godišnjem nivou, a tome treba dodati regionalna predstavništva udruženja koja, takođe, organizuju događaje (Golden-Romero, 2007). Tržište neprofitabilnih udruženja obuhvata veliki broj događaja različitih tipova i iz različitih sektora privrede i društva, od kojih najveći

segment čine događaji iz sektora medicine, zatim naučni skupovi, događaji različitih profesionalnih udruženja i socijalnih grupa (www.iccaworld.com).

Obično su to organizacije lokalnog, regionalnog, nacionalnog ili, pak, međunarodnog karaktera, koje organizuju različite događaje, od kojih su svakako najznačajnije godišnje konferencije, koje okupljaju, u zavisnosti od veličine udruženja, od nekoliko stotina do nekoliko hiljada učesnika. Abbey i Astroff (2006) razlikuju sledeće događaje koje organizuju udruženja:

- sastanci upravnih odbora, koji okupljaju 20 do 40 članova, traju jedan ili dva dana i često se organizuju u odmaralištima, na atraktivnim destinacijama,
- seminari i radionice edukativnog karaktera, sa 100 do 130 učesnika, traju dva do tri dana i za mnoge predstavljaju najznačajnije i najbrojnije događaje udruženja,
- stručni sastanci, koji traju dva do tri dana i organizuju se radi predstavljanja novih dostignuća u oblasti relevantnoj za članove udruženja,
- regionalne konferencije i konferencije koje organizuju predstavništva udruženja i
- godišnje konferencije, koje imaju najviše učesnika i često se organizuju u saradnji sa sajmovima.

Odluku o izboru destinacije za održavanje konferencije donosi komitet udruženja (Rogers, 2006; Davidson, Cope, 2003). O procesu donošenja odluke biće više reči u poglavlju „Faktori koji utiču na izbor destinacije za poslovni događaj“. Davidson i Cope (2003) ističu da korporativni kupci za razliku od neprofitabilnih udruženja imaju veće tendencije da poslovne događaje organizuju na istoj destinaciji ili objektu, na šta često utiče sedište same korporacije ili njenih predstavništva. Takođe, učestvovanje na korporativnim poslovnim događajima je obavezno za određene kategorije zaposlenih, tako da izbor destinacije neće učestvovati na konačan broj učesnika, za razliku od neprofitabilnih udruženja, gde atraktivnost same destinacije može biti važan faktor koji će uticati na konačnu odluku članova udruženja da li učestvovati na konferenciji ili ne.

Za članove udruženja, učestvovanje na konferencijama nije obavezno, većina članova samostalno snosi troškove učestvovanja, osetljivi su na cene prevoza, hotelskog smeštaja i registracije za konferencije i očekuju sticanje određenih koristi od učestvovanja na konferenciji (na primer sticanje novih znanja) (Golden-Romero, 2007). Za udruženja je karakteristično da godišnjim konferencijama obično prisustvuju supružnici ili članovi porodice, za koje se u vreme trajanja konferencije organizuju posebni programi, poput razgledanja destinacije. Konferencije udruženja traju duže u odnosu na korporativne i zahtevaju duži vremenski period za planiranje i organizovanje konferencije (Rogers, 2006), što je svakako uslovljeno veličinom udruženja, koja može imati i po nekoliko hiljada članova. Udruženja planiraju godišnje konferencije najčešće dve do četiri godine unapred, a ređe pet i više godina. Godišnje konferencije udruženja najčešće okupe između 100 do 200 učesnika, dok su konferencije sa manje od 100 i više od 200 učesnika ređe. Najpopularniji meseci za organizovanje konferencija udruženja su april, maj, jun, septembar i oktobar, jer je reč o mesecima koji su u klimatskom pogledu povoljni za putovanja, a istovremeno ne predstavljaju periode godišnjih odmora. Najpopularniji dani su od ponedeljka do četvrtka (Golden-Romero, 2007), jer se na taj način izbegava upotreba vikenda, odnosno dana u nedelji koji su predviđeni za odmor i aktivnosti u slobodno vreme, za organizovanje događaja udruženja i istovremeno se omogućava članovima udruženja kratak odmor ili prekid od uobičajenih radnih aktivnosti. Organizovanje konferencija, uz članarine, za udruženja predstavlja primarni izvor prihoda.

Osim korporacija i neprofitabilnih udruženja, Rogers (2006) izdvaja javni sektor i vladine institucije, kao značajne kupce na tržištu kongresa, konferencija i konvencija. Ovaj segment tražnje čine vladine institucije i agencije, lokalna uprava, obrazovne i zdravstvene

institucije. Kako su u pitanju institucije neprofitnog karaktera, ovaj segment tražnje je po svojim karakteristikama veoma blizak udruženjima i stoga se često konferencije javnih i državnih institucija svrstavaju upravo u sektor neprofitabilnih udruženja. Ipak, ono što ovaj segment tražnje izdvaja u odnosu na udruženja, jeste da učesnici konferencija državnih i javnih institucija obično ne snose troškove putovanja i učestvovanja na konferenciji.

13.2.2. KORPORATIVNI DOGAĐAJI

Korporativni sektor obuhvata privatna preduzeća i kompanije različite veličine, čiji je cilj ostvarivanje profita (Rogers, 2006). Poslovni događaji organizovani od strane korporacija mogu imati različite forme: sastanci upravnih odbora, akcionara, edukativni seminari za zaposlene, prezentacije (na primer novih proizvoda), sastanci sa partnerima, klijentima, podsticajna putovanja, međunarodni skupovi (Lawson, 2000). Davidson i Cope (2003) govore o podeli poslovnih događaja, koje organizuje korporativni sektor, na interne i eksterne događaje, gde bi prvi zapravo bili sastanci upravnih odbora, akcionara, edukativni seminari za zaposlene i menadžment, dok su drugi, eksterni događaji, usmereni ka širem tržištu na kojem kompanija posluje, te podrazumevaju i pozivanje spoljnih saradnika, poslovnih partnera, stručnjaka i medija. Interni događaji, koji su po veličini relativno mali, traju obično nekoliko sati do jedan dan i održavaju se najčešće u prostorijama kompanije, te nemaju značaja za razvoj poslovnog turizma. Za razliku od njih, eksterni poslovni događaji okupljaju po nekoliko stotina učesnika, najčešće se organizuju jednom godišnje ili kada se predstavlja neki novi proizvod kompanije.

Abbey i Astroff (2006) smatraju da nacionalni i regionalni sastanci sektora za prodaju (*sales meetings*) predstavljaju najznačajniji oblik korporativnih događaja, često se organizuju u istim objektima i traju dva do četiri dana. Prezentacije novih proizvoda zaposlenima i distributerima, stručni sastanci u formi radionica, seminara, sastanci menadžmenta kompanije i podsticajna putovanja se, takođe, navode kao vrste korporativnih događaja. S obzirom da su podsticajna putovanja po karakteristikama veoma bliska klasičnim odmorišnim/turističkim putovanjima i da se razlikuju od ostalih vrsta poslovnih događaja, biće razmatrana u posebnom poglavlju.

Korporacije kao organizatori konferencija, kongresa i sličnih poslovnih događaja se javljaju u svim privrednim sektorima, a Rogers (2006) je identifikovao one najznačajnije: naftna industrija, medicina i farmacija, informacione tehnologije i telekomunikacije, automobilska industrija, finansije, prehrambena i duvanska industrija, putovanja i saobraćaj.

Korporativni sastanci se uglavnom održavaju u hotelima ili kongresnim centrima tokom cele godine, a najviše u proleće i jesen, i to uglavnom za vreme radne nedelje (odnosno od ponedeljka do petka), a veoma retko vikendom. Karakteriše ih relativno kratak vremenski period za planiranje događaja (nekoliko nedelja ili meseci). Budžet za korporativne poslovne događaje je veći od budžeta koji neprofitabilna udruženja izdvajaju za konferencije, jer korporativni sektor snosi troškove učestvovanja zaposlenih na događajima, za razliku od udruženja gde svaki član samostalno snosi troškove učestvovanja na konferenciji. Korporativni događaji su obično manjeg obima, do 200 učesnika (Rogers, 2006). Za razliku od udruženja, gde je učestvovanje na događaju na dobrovoljnoj osnovi, kod korporativnih događaja učestvovanje je obavezno za određene kategorije zaposlenih, u zavisnosti od vrste i namene događaja. Dok udruženja rotiraju i menjaju destinacije održavanja događaja, korporativni događaji se mogu održavati više puta u istom objektu, ukoliko on pruža odgovarajući kvalitet usluga. Faktori koji utiču na geografsku lokaciju korporativnih događaja su pre svega vreme, troškovi putovanja i komfor. U zavisnosti od vrste događaja, bira se objekat u kome će se događaj organizovati. Najčešći izbor su hoteli u centru grada, hoteli u blizini autoputeva sa besplatnim parkingom, ili hoteli locirani na ili u

blizini aerodroma (u slučaju kada učesnici događaja koriste usluge avio-prevoza). Odmarališta se obično biraju za podsticajna putovanja ili, pak, za događaje koji zahtevaju beg od gradske gužve i koncentraciju na poslovne aktivnosti. Za potrebe obuka, edukacija i sličnih događaja koji podrazumevaju rad u malim grupama, najpodesniji su kongresni centri u hotelima, jer su u jednom objektu učesnicima obezbeđene sve usluge (Abbey, Astroff, 2006). Za razliku od udruženja, korporativni događaji su osetljivi na ekonomska kretanja. U vreme recesije i slabijeg poslovanja, broj korporativnih događaja se smanjuje, kao i budžeti predviđeni za iste (Hoyle, 2002).

13.3. SAJMOVI KAO VRSTA POSLOVNIH DOGAĐAJA

Izložba, odnosno sajam predstavlja prezentaciju proizvoda ili usluga posetiocima, sa ciljem poboljšanja prodaje ili informisanja. Sajmovi se smatraju sastavnim delom poslovnog turizma jer iniciraju, podstiču putovanja i izlagača i posetilaca i, shodno tome, kreiraju visok nivo tražnje za uslugama prevoza, smeštaja i ishrane (Davidson, 1994). Ovo se prvenstveno odnosi na velike sajmove međunarodnog karaktera, kakav je na primer ITB u Berlinu, ili kada je u pitanju poslovni turizam, IMEX u Frankfurtu ili EIBTM u Barseloni. Oni su prepoznatljiviji širom sveta i imaju podršku međunarodnih organizacija iz oblasti turizma i poslovnog turizma, te stoga privlače veliki broj poslovnih ljudi.

Unija međunarodnih sajmova (francuski *Union des Foires Internationales* – UFI, engleski *Union of International Fairs*) definiše trgovačke sajmove kao poslovne događaje, koji se organizuju u određenim vremenskim intervalima, a na kojima veliki broj kompanija predstavlja i prodaje proizvode jednog ili više privrednih sektora najčešće na bazi uzorka. Trgovački sajmovi uglavnom privlače poslovnu klijentelu. Za razliku od njih, izložbe, kao poslovni događaji na kojima kompanije izlažu, prodaju svoje proizvode ili pružaju informacije o proizvodima radi podsticanja njihove prodaje, namenjene su široj javnosti.

Generalni menadžment kompanija, odnosno donosioci odluka konstantno rangiraju sajmove kao najbolji poslovni medijum za prikupljanje informacija o proizvodima/uslugama koje žele da kupe. Sajam, kao prodajni i marketing instrument koji omogućava licem u lice komunikaciju sa kompetentnim (poslovnim) posetiocima, prema istraživanju UFI, nalazi se ispred oblika klasične propagande (oglašavanja u medijima, slanja direktne pošte i drugih oblika komunikacije sa klijentima - postojećim i potencijalnim) (www.ufi.org).

13.3.1. VRSTE SAJMOVA

U zavisnosti od strukture posetilaca i izlagača prema poreklu, UFI razlikuje međunarodne, nacionalne i regionalne sajmove. Da bi jedan sajam poneo epitet međunarodnog, neophodno je da ispuni sledeće kriterijume, koje postavlja UFI: strani izlagači čine najmanje 10% ukupnog broja izlagača ili broj stranih posetilaca iznosi najmanje 5% ukupnog broja posetilaca. Na sajmovima koji su otvoreni za širu javnost, udeo stranih posetilaca se određuje kroz identifikovanje, odnosno evidentiranje poslovnih poseta (www.ufi.org).

Sajmovi i izložbe su događaji koji okupljaju na jednoj lokaciji grupe dobavljača, distributera određenih proizvoda i usluga i privlače veliki broj potencijalnih potrošača. Sajmovi su medijski dobro praćeni, što opet zavisi od vrste, veličine i značaja sajma. Doprinose podizanju korporativnog imidža (Andrejević, Grubor, 2007), ali i podizanju imidža destinacije - domaćina, naročito ako se radi o velikim međunarodnim ili, pak, regionalnim izložbama.

Sajmovi se mogu grupisati u tri kategorije:

- potrošačke,

- trgovačke i
- privatne priredbe.

Potrošački sajmovi (*consumer show* ili *Business to Customer show*, odnosno *B-to-C show*) se uglavnom odnose na proizvode i usluge koji se prikazuju širokom auditorijumu, veoma se promovisu u medijima i otvoreni su za javnost. Osnovna svrha potrošačkih sajmova jeste direktna prodaja kroz okupljanje potrošača i ponuđača na jednom mestu. Svako može da prisustvuje, i uobičajen je veliki broj i različiti tipovi posetilaca, koji najčešće sajam posećuju jedan dan i obično su u pitanju posetioци iz regiona i iz redova lokalnog stanovništva. Ipak, sajmovi velikog obima i duge tradicije mogu stimulisati turistička kretanja ka zemlji/destinaciji domaćinu kroz privlačenje posetilaca i izlagača iz zemalja širom sveta.

Za razliku od potrošačkih, **trgovački sajmovi** (*trade show*), koji se često nazivaju i tehničkim ili specijalizovanim izložbama, uglavnom su usmereni ka određenim delatnostima ili ka specifičnim grupama ljudi/profesija, koji dolaze da bi kupili određene proizvode ili usluge koje su im potrebne za obavljanje poslovnih aktivnosti. Često je ulaz moguć samo uz pozivnicu, čime se obezbeđuje određeni kvalitet. Ovi sajmovi su ponekad označeni kao B2B (*business-to-business*) događaji. Trgovački sajmovi se obično redovno održavaju jednom godišnje ili svake druge godine, na istoj lokaciji ili se destinacija održavanja menja (rotira) između određenih destinacija.

Jedan sajam može biti otvoren i za širu i za stručnu javnost (*mixed show*). Obično su prvi ili prva dva dana sajma otvorena samo za stručnu javnost i medije, a ostali dani su namenjeni za širu javnost.

Privatne priredbe se uglavnom vezuju za lansiranje novih proizvoda jednog ili određene grupe proizvođača, a gostima se upućuje zvaničan poziv (Davidson, Cope, 2003, Bowdin et al., 2006).

Specifičan oblik izložbe jeste Svetska izložba ili EKSP0 (*World's Fair – EXPO*), što je opšti naziv za velike izložbe koje se organizuju od sredine XIX veka, imaju međunarodni karakter, jer se na ovim izložbama predstavljaju zemlje iz celog sveta, nekomercijalne su, traju tri do šest meseci i zahtevaju izgradnju i dizajn paviljona u kojima se predstavlja neka zemlja (Beier, Damböck, 2010). Svetska izložba 2010. je održana u Šangaju.

U organizacionom i programskom smislu, razlikuju se **vertikalni** ili specijalizovani sajmovi i **horizontalni** sajmovi.

Prvobitno, sajmovi su horizontalno organizovani, što znači da su se na njima izlagale različite kategorije i vrste proizvoda, koje su se nudile širokom ciljnom auditorijumu. Danas se više teži vertikalnim poslovnim događajima, koji okupljaju, sa jedne strane, izlagače iz jedne delatnosti ili oblasti poslovanja, a sa druge strane, profesionalno profilisane posetioce. Učešće na vertikalnim sajmovima znatno doprinosi izgrađivanju međunarodnog statusa u oblasti poslovanja. Ono što je zajedničko i vertikalnim i horizontalnim sajmovima jeste mogućnost istraživanja tržišta, lansiranja novog proizvoda, održavanja ili uspostavljanja poslovnih kontakata, izgrađivanje ugleda u okruženju gde se događaj odvija i unapređenje kvaliteta poslovanja (Andrejević, Grubor, 2007).

U Velikoj Britaniji, osim napred pomenutih kategorija sajmova, izdvajaju se poljoprivredne izložbe, koje su specifične po tome što se organizuju na otvorenom prostoru u seoskom ambijentu, obično jednom godišnje, sa 5.000 do 200.000 posetilaca u trajanju od jednog do pet dana (Bowdin et al., 2006).

Globalni efekti putovanja koja se preduzimaju sa svrhom učestvovanja na nekoj izložbi ili sajmu su veoma značajni, jer se samo u Evropi svake godine održi više od 3.000 sajmova, koji privlače milione posetilaca i stotine hiljada kompanija koje na sajmovima izlažu svoje proizvode i usluge.

Glavna svrha sajмова jeste da podstaknu prodaju, promovišu nove proizvode, održavaju ili stvaraju nove kontakte između stručnjaka i da omoguće razmenu ideja i informacija između izlagača, stručnjaka i posetilaca. Iz perspektive izlagača, sajmovi predstavljaju ključnu komponentu njihovog komunikacionog i marketing miksa. Sajmovi su generalno prepoznati kao isplativ oblik komunikacije između ponuđača i kupaca. Kao sredstvo oglašavanja, sajmovi igraju ključnu ulogu u marketingu proizvoda i usluga. Mogu da stimulišu domaću tražnju da kupuje određeni proizvod/uslugu, ali i da podstaknu izvoz neke robe ukoliko na sajmu ima stranih posetilaca.

13.3.2. KORISTI OD SAJMOVA KAO POSLOVNIH DOGAĐAJA

U sektoru sajмова postoje dve grupe krajnjih korisnika: izlagači i posetioci. **Izlagači** su kompanije i organizacije iz različitih privrednih sektora koje plaćaju da bi izložile i prezentovale svoje proizvode ili usluge na sajmu. Sajmovi predstavljaju jedno od omiljenih mesta za sklapanje poslovnih aranžmana zbog mogućnosti direktnog kontakta sa potencijalnim poslovnim partnerima, konkurencijom i posetiocima, te stoga ne čudi što značajan deo budžeta marketing i prodajnog sektora kompanija upravo odlazi na troškove učestvovanja na određenim sajmovima.

Posetioci sajma su svi oni koji ulažu određeno vreme i novac da bi posetili događaj, bilo da je reč o posetiocima – pripadnicima šire javnosti ili poslovnim posetiocima, koji na sajam dolaze da bi sa izlagačima ugovorili određene poslovne aranžmane ili kupili potrebne proizvode/usluge. Sajmovi koji imaju međunarodni karakter moraju obezbediti prevodilačku službu, a angažovani na informativnim punktovima moraju poznavati više stranih jezika, jer se upravo na osnovu ovih usluga, a naročito iz perspektive stručnjaka koji posećuju sajam, vrednuje kvalitet organizacije događaja.

Učešće na sajmovima nosi brojne **prednosti** kako za posetioce tako i za izlagače. Posetiocima se nudi čitav niz proizvoda ili usluga na jednom mestu, sa mogućnošću da se dobije više informacija o istim i da se eventualno uspostave kupoprodajni odnosi, odnosno donese odluka o kupovini. Mnogi sajmovi organizuju seminare ili konferencije sa priznatim stručnjacima iz određenih oblasti, što za potencijalne posetioce može predstavljati razlog više da se sajam poseti. Takođe, sajmovi predstavljaju priliku za neformalnu i slobodnu komunikaciju između posetilaca, na jednoj strani, i prodajne operative i menadžera kompanije, na drugoj strani, što može da deluje stimulatивно na prodajne aktivnosti kompanije.

Iz perspektive izlagača, sajmovi se smatraju isplativim ulaganjem: stupa se u kontakt sa potencijalnim klijentima, dobijaju se značajne povratne informacije o proizvodima ili uslugama, demonstriraju se proizvodi posetiocima, ostvaruje se prodaja i gradi se poverenje i prisnost sa klijentima. Pored kontakta licem u lice sa postojećim i potencijalnim klijentima i unapređenja prodaje, sajmovi pružaju mogućnost kompanijama – izlagačima da povećaju svoju vidljivost na tržištu, da poboljšaju imidž i dobiju informacije o novim proizvodima i uslugama koje predstavljaju na sajmu. Takođe, sajmovi predstavljaju idealno mesto da se upozna i analizira konkurencija, te da se stupi u kontakt sa predstavnicima vlasti, odnosno relevantnih društvenih institucija. Praćenje i prilagođavanje promenama u okruženju, kao i očuvanje poslovne reputacije i statusa u javnosti, takođe, predstavljaju za izlagače prednosti učešća na sajmovima.

Za destinaciju - domaćina sajma, ekonomski efekti koji proizilaze iz organizovanja sajma su značajni. Sajmovi nacionalnog, a naročito međunarodnog karaktera, mogu imati značajne efekte po privredu destinacije – domaćina kroz potrošnju na putovanje, smeštaj, rekreaciju i zabavu na destinaciji od strane organizatora sajma, izlagača i posetilaca sajma, koji borave po nekoliko dana na destinaciji. Ovi troškovi ne samo da dovode do uvećanja

profita lokalnih preduzetnika, već imaju pozitivne efekte na lokalnu zaposlenost i povećanje prihoda od poreza. Istraživanja pokazuju da polovina troškova izlagača ostaje u gradu, odnosno destinaciji - domaćinu sajma. Takođe, procenjuje se da organizovanje sajma destinaciji - domaćinu donosi prihod šest puta veći od prihoda organizatora sajma. Reč je o indirektnim efektima koji nastaju kao rezultat potrošnje izlagača i posetilaca sajma, koji nisu pripadnici lokalne zajednice. Na velikim sajmovima, više od polovine posetilaca prelazi više od 2.400 km da bi posetilo sajam, a 43% posetilaca sajma živi u radijusu od 100 km od mesta održavanja sajma. Sajmovi predstavljaju i stimulans za nacionalne ekonomije (naročito za privredno nerazvijenije zemlje), kroz ostvarivanje uvozno-izvoznih aktivnosti, ali i kroz poboljšanje i unapređivanje tehnoloških znanja i opreme u određenim oblastima (<http://www.ufi.org>; Dallmeyer, 2010). Takođe, organizovanje velikih međunarodnih sajmova na jednoj destinaciji predstavlja način da se kreira ili poboljša imidž destinacije u svetu, a naročito među stručnjacima iz oblasti kojoj sajam pripada. Upravo, kao posledica značajnih ekonomskih efekata koji proizilaze iz organizovanja sajmova, mnogi gradovi širom sveta su poslednjih decenija ulagali značajna sredstva u izgradnju i uređenje sajmova i izložbenih centara (Davidson, Cope, 2003).

14. SPORTSKI DOGAĐAJI

Sportski događaji predstavljaju široki društveni fenomen savremene civilizacije. Pod sportskim događajem se podrazumevaju različite aktivnosti organizatora koje su usmerene na ponudu programa, odnosno igre izvršilaca sportskog događaja određenoj sportskoj publici sa ciljem ostvarivanja sportskog rezultata. Sportski događaji se mogu posmatrati i u širem kontekstu u kojem nije od primarnog značaja ostvarivanje sportskog rezultata, nego se više izražava njihov netakmičarski karakter. U ovom slučaju, sportski događaji obuhvataju i rekreaciju, relaksaciju, zabavu, odnosno razonodu. Sportski događaji u širem smislu nisu predmet posebnog izučavanja u menadžmentu događaja. U menadžmentu događaja se izučavaju prvenstveno sportski događaji sa jasno izraženim takmičarskim karakterom, jer on predstavlja osnovnu karakteristiku profesionalnog, odnosno organizovanog sporta. Sportski događaji se organizuju kako bi se zadovoljile socijalne, odnosno društvene potrebe posetilaca.

Sportski događaji su poznati još od samih početaka ljudske civilizacije. Sa napretkom u organizovanju društvenog života primećuje se i razvoj sportskih događaja u današnjem smislu reči. Početak organizovanih sportskih događaja datira iz antičkog perioda. Poznato je da su Prve Olimpijske igre održane davne 776 g.p.n.e u antičkoj Grčkoj. U vreme Rimskog carstva, sportski i Olimpijski duh antičke Grčke zamenjen je borbama u arenama, u kojima su se umesto sportista gladijatori borili na život ili smrt. Osim pojedinačnih turnira, u ovom periodu nije bilo većih i značajnijih sportskih takmičenja. Nakon srednjovekovne pauze, u kojoj osim održavanja turnira plemića u borbenim veštinama, nije bilo značajnijih sportskih događaja, razvoj savremenog sporta se vezuje za 1884. godinu, odnosno za održavanje Međunarodnog kongresa na Sorboni u Parizu, na kojem je doneta odluka o formiranju Međunarodnog Olimpijskog Komiteta. Prve savremene Olimpijske igre su održane 1896. Godine u Atini. Obnavljanjem Olimpijskih igara, sportski događaji postaju sve učestaliji, u formi nacionalnih i međunarodnih takmičenja, sa veoma razuđenim programom, namerama i pravilima održavanja. Sportski događaji su ubrzo postali sastavni deo društvenog života velikog broja naroda i država, tako da se u današnje vreme države pojavljuju kao pokrovitelji, a često i kao suorganizatori, odnosno domaćini popularnih sportskih takmičenja.

Sportske potrebe, kao nova vrsta potreba savremenog društva, imaju heterogenu strukturu. Broj Olimpijskih sportova se iz godine u godinu uvećava, što govori o veoma istančanim potrebama, željama i očekivanjima sportista i sportske publike. Zadovoljenje

sportskih potreba ostvaruje se učestvovanjem i praćenjem sportskih događaja vezanih za različite vrste sporta (Andrejević, Grubor, 2007).

Savremeni sportski događaji postaju prepoznatljiviji po značaju pobjede pojedinaca, timova i reprezentacija. Pored snažno izraženog takmičarskog aspekta, savremeni sportski događaji poprimaju karakteristike show business-a i karnevala. Na ovaj način, sportski događaji privlače veliku pažnju i interes široke sportske i društvene javnosti, koja se pojavljuje kao publika u fizičkom i informacionom okruženju.

14.1. SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA SPORTSKIH DOGAĐAJA

O sportu se govori kao o specifičnoj industriji, budući da ostvaruje visoke godišnje stope rasta. Procenjuje se da se u sportskoj industriji godišnje realizuje između 213 i 350 milijardi \$. Globalni rast i razvoj sportske industrije doprinosi ukupnom ekonomskom razvoju, kao i otvaranju novih radnih mesta. Izdvajanje sportske industrije, kao sve značajnijeg segmenta ekonomskih i poslovnih aktivnosti, dovelo je i do potreba razvijanja menadžment pristupa održavanju sportskih događaja. Sportski radnici treba da budu obrazovani i osposobljeni u primeni veština funkcija menadžmenta na sportske događaje. Razvoj teorije sportskog menadžmenta doprinosi profilisanju sportskih menadžera u kvalifikovane stručnjake, koji mogu da planiraju, organizuju, upravljaju i kontrolišu sportske događaje.

Održavanje savremenog i publici atraktivnog sportskog događaja zahteva postojanje i interakciju sledećih bitnih elemenata:

- Sportskog objekta, odnosno uređenog mesta na kojem se održava sportsko takmičenje,
- Vremena predviđenog za održavanje programa određenog sportskog događaja,
- Sportista, odnosno aktivnih učesnika sportskog događaja koji se takmiče za ostvarivanje sportskog rezultata,
- Sportske opreme, koja je neophodna za aktivno učestvovanje sportista u toku održavanja sportskog događaja,
- Sportske publike, koja predstavlja tražnju za sportskim proizvodom u profesionalnom sportu,
- Prateći proizvodi i usluge, koje proširuju ponudu i prihode određenog sportskog događaja.

U menadžmentu sportskih događaja se izdvajaju osnovne funkcije:

- Finansiranje sportskog događaja,
- Upravljanje rizikom održavanja sportskog događaja (ova funkcija je u današnje vreme fokusirana na fizičko obezbeđivanje učesnika) i osiguranje (ugovaranje aranžmana sa osiguravajućim društvima po pitanju osiguranja sportske imovine i lica koja se pojavljuju na ovom događaju),
- Organizovanje sportskog takmičenja (odnosi se na aktivnosti koje prethode sportskom događaju, aktivnosti u toku održavanja i aktivnosti nakon održavanja sportskog događaja),
- Registracija učesnika,
- Upravljanje angažovanim posrednicima,
- Marketing sportskog događaja.

14.2. MARKETING SPORTSKOG DOGAĐAJA

Pod sportskim marketingom (ili marketing u sportu) se podrazumevaju sve aktivnosti oblikovane za zadovoljenje potreba i želja sportskih potrošača u procesu sportske razmene. Dinamičan razvoj sportskog marketinga usledio je nakon pojave radija i televizije, kao veoma efikasnih medija masovne komunikacije. Masovni mediji su omogućili nastanak masovnog tržišta sportskih događaja, kao i profesionalizaciju savremenog sporta, čija se ponuda razmenjuje u komunikaciji sa širokim sportskim auditorijumom. U današnje vreme, aktivnosti sportskog marketinga praktikuju menadžeri sportskih događaja, sportisti, sportski klubovi i organizacije.

Specifičnosti sportskog tržišta nalaže analitičko posmatranje sportskog marketinga sa dva aspekta, odnosno pravca razvoja:

- Marketing sportskih organizacija (odnosi se na marketing sportskih događaja),
- Marketing proizvoda (sportska oprema, odeća, obuća, sportski suveniri i rekviziti) i usluga vezanih za sport (usluge održavanja sportskih objekata, obezbeđenja, posluženja, zdravstvene, ugostiteljske, edukativne...).

Uspešno organizovanje sportskih događaja zahteva detaljno planiranje njihovih marketing programa. Marketing menadžeri sportskih događaja svoje aktivnosti usmeravaju na osam osnovnih područja:

- Obezbeđenje korporativnog sponzorstva sportskog događaja,
- Ekonomsku propagandu sportskog događaja,
- Realizaciju odnosa sa javnošću,
- Pružanje ugostiteljskih usluga posetiocima sportskog događaja,
- Efikasnu prodaju ulaznica za sportski događaj,
- Obezbeđivanje televizijskog prenosa programa sportskog događaja,
- Prodaju licenciranih proizvoda, na kojima je istaknut naziv sportskog događaja, logo organizatora, zaštitni znak ili maskota,
- Fandrazing, koji dolazi do izražaja prilikom organizovanja neprofitnih sportskih događaja, a razlikuje se od sponzorstva, jer ne omogućuje donatoru ostvarivanje promotivnih efekata.

14.3. PLANIRANJE SPORTSKOG DOGAĐAJA

U zavisnosti od fizičke veličine i obima sportskog događaja, proces planiranja može obuhvatiti veći ili manji broj aktivnosti. U suštini, aktivnosti proseca planiranja sportskog događaja obuhvaćene su pojedinim fazama, od kojih se po značaju izdvajaju:

1. Istraživanje sportskog tržišta-u ovoj fazi se prikupljaju podaci i informacije o tome da li postoji interes sportske publike i sportskih organizacija za održavanje određenog sportskog događaja.
2. Određivanje misije sportskog događaja-misija sportskog događaja se određuje prema programu, namerama i karakteristikama okruženja određenog sportskog događaja. Ona u suštini predstavlja opis razloga održavanja određenog sportskog događaja. Određivanjem misije se stvara identitet određenog sportskog događaja.
3. Analizu sportske ponude i za sport vezanih usluga-sportska ponuda se odnosi na pružanje atraktivnih i publici nezaboravnih sportskih doživljaja, ali ona uključuje i pružanje različitih usluga vezanih za sport, kao što su usluge zabave, udobnog smeštaja, obezbeđenja, posluženja i td. Menadžeri sportskih događaja treba da ponudom usluga

vezanih za sport zadovolje očekivanja posetilaca, čime se obogaćuju ostvareni doživljaji posetilaca određenog sportskog događaja.

4. Analizu konkurencije-menadžeri sportskog događaja treba da poznaju i aktivnosti konkurenata, budući da se sa njima zajedno takmiče za privlačenje interesa i pažnje istog ciljnog auditorijuma sportske publike. U određenom sportskom okruženju se može istovremeno održavati nekoliko različitih sportskih događaja. U zavisnosti od programa i vrste takmičenja, sportski događaji mogu međusobno da budu u različitim odnosima: konkurentskom (sportski događaji sa istovrsnim programom održavanja kao što su prvoligaške utakmice u fudbalu koje se održavaju u istom gradu), supstitutivnom (odnos između fudbalskih i košarkaških utakmica), komplementarnom (odnos između utakmica velikog i malog fudbala, ili utakmica muškog i ženskog rukometa) i nezavisnom. Za menadžere sportskih događaja je značajno da poznaju koje aktivnosti preduzimaju konkurenti u odabranom okruženju sportskog događaja, kakve su im snage i slabosti, za koje strategije menadžmenta sportskih događaja su se opredelili, kakva je struktura njihove sportske ponude, na koji način komuniciraju sa sportskom publikom, kako bi mogli da im efikasno i efektivno pariraju u postavljanju i izvršenju sportskog događaja.
5. Definisane ciljeve sportskog događaja-organizatori ostvaruju ciljeve sportskog događaja u zadovoljavanju potreba, zahteva i očekivanja precizno određenog segmenta sportskog tržišta. Ciljevi koji se ostvaruju na ciljnom tržišnom segmentu mogu se razdvojiti u dve osnovne grupe: profitni ciljevi (prodaja ulaznica posetiocima, prodaja prava medijskog prenosa, zaključivanje ugovora sa sponzorima, sklapanje ugovora sa donatorima...) i neprofitni, odnosno sportski ciljevi (vezani su za ostvarivanje pozitivnog sportskog rezultata, bogatstvo sportskih doživljaja pruženih posetiocima, atraktivnosti i originalnosti programa sportskog događaja, satisfakciju posetilaca).
6. Plan akcije-planiraju se konkretne akcije koje je neophodno preduzeti kako bi se ostvarili planirani ciljevi određenog sportskog događaja. Plan akcije obuhvata i određivanje izvršilaca pojedinih aktivnosti.
7. Ocenu plana sportskog događaja-odnosi se na ocenu ostvarenja planiranih ciljeva. Ocenom plana sportskog događaja proverava se racionalnost i realnost ispoljena u toku procesa planiranja. Primena metoda marketing istraživanja može značajno doprineti efikasnosti i efektivnosti ocene plana sportskog događaja, a naročito metod ispitivanja, metod posmatranja, motivaciona istraživanja, kao i metode usmenog, odnosno pismenog ispitivanja mišljenja sportskih eksperata. U praksi menadžmenta sportskih događaja često se koriste i analize video snimaka, koje ukazuju na propuste u pripremi i održavanju određenog sportskog događaja. Uspešni i afirmisani organizatori atraktivnih i dobro posećenih sportskih događaja sprovode ocenu plana po svim fazama procesa planiranja, kako bi se planovi sportskih događaja učinili realnijim, efikasnijim i efektivnijim.

15. PROCES PLANIRANJA, ORGANIZACIJE I REALIZACIJE DOGAĐAJA

15.1.UTVRĐIVANJE TEORIJE PITANJA 5W I PITANJA HOW (KAKO)

Prilikom organizacije događaja neophodno je da organizator odgovori na sledeća pitanja koja mu se nameću: Ko?, Šta?, Kada?, Gde?, Zašto? i Kako/Koliko (5W - Who?, What?, When?, Where?, Why? and How (much)?). U novinarstvu, autori se trude da uključe najvažnije informacije u prvom poglavlju svog rada, tako da, čitalac na samom početku čitajući članak u novinama, uvek dobija odgovore na pitanja 5W i često na pitanje *Kako/Koliko*.

Organizacija događaja funkcioniše na isti način. Pre nego što se započne sa planiranjem i organizacijom događaja, neophodno je isplanirati odgovore na pitanja 5W i *Kako/Koliko*. Aludira se na pomenute odgovore koji predstavljaju elemente događaja ali je i izuzetno značajan odgovor na pitanje *Kako/Koliko* (npr. Koliko novca imate u budžetu?). Kada se planira organizacija događaja, dobijeni odgovori na pomenuta pitanja će osigurati dobru osnovu za postizanje uspeha.

Pre nego što se započne sa procesom ostvarivanja planova za organizaciju događaja, neophodno je odgovoriti na set sledećih pitanja:

1. **Ko** su vaši gosti i koliki broj gostiju očekujete?
2. **Šta** tačno organizujete (kakovog je tipa vaš događaj)?
3. **Kada** se održava vaš događaj?
4. **Gde** se održava vaš događaj?
5. **Zašto** se održava vaš događaj (koja mu je namena)?
6. **Koliko** novca imate u budžetu organizacije događaja?

Odgovore na gore navedena pitanja neophodno je imati kako bi se moglo uspešno planirati događaj. Kao deo planiranja događaja neophodno je napraviti izbore za period i lokaciju održavanja događaja, napraviti finansijski pregled organizacije, osmisliti imidž događaja pomoću istraživanja tržišta, odnosno potreba i želja ciljnih grupa, isplanirati jelovnik i sadržaje i najzad, angažovati odgovarajuće osoblje.

Javlja se neophodnost dobrog sagledavanja svih navedenih elemenata jer jedan manji propust može dovesti do gubitka kredibiliteta i ozbiljnosti organizacije događaja, bez obzira na ostale prednosti. Međutim, u toku organizacije često dolazi do brojnih izmena, promena i dopuna, poput preusmeravanja novca iz budžeta sa jednog cilja na drugi, menjanja sadržaja događaja ili postavljenog redosleda i sl. i to samo u slučaju kada znate ko su vaši gosti, svrhu održavanja vašeg događaja i tačnog iznosa novca kojim raspolazete. Samo pažljivom organizacijom i nalaženjem odgovora na postavljena pitanja lako je zaobići propuste koji prate organizaciju događaja.

Pitanje Ko?

Ko su vaši gosti i koliki broj gostiju očekujete? Ovo je esencijano pitanje koje zahteva dobro poznavanje ciljnih grupa i svaki faktor ima direktan uticaj na odvijanje organizacije događaja. Najznačajnije komponente u okviru ovog pitanja su:

- Starosna struktura,
- Parovi ili pojedinci,
- Porodice sa decom ili bez dece,
- Polna struktura,
- Prisutnost ili odsustvo ličnog poznavanja unutar ciljne grupe,

- Udaljenost mesta boravišta od mesta održavanja događaja,
- Poslovni prijatelji i
- Broj planiranih gostiju.

Prethodna demografska istraživanja su vrlo bitna za čitav proces organizacije događaja. Misija, vizija i ciljevi kao i dizajn samog prostora održavanja događaja moraju biti (delom) osmišljeni u skladu sa ciljnom grupom i pojedincima koji se očekuju da budu posetioci događaja.

Pitanje Šta?

Šta tačno organizujete (kakvog je tipa vaš događaj)? Da li je to društveni događaj? Da li je dobrotvorni događaj? Da li je korporativni događaj? Upravo ova tri tipa predstavljaju osnovne tipove događaja.

Tipični primeri društvenih događaja su venčanja, promocije knjiga, filmova ili drugih umetničkih dela, veridbe, ispraćaji u vojsku, rođendanske proslave i sl. Ovakav tip događaja je najfleksibilniji po pitanju lokacije održavanja (restorani, privatne kuće, šatori, plaže, dvorišta...), ponuđenog sadržaja, ali i dosta nezahvalan po pitanju izrade i distribucije pozivnica, rasporeda sedenja i sl.

Sa druge strane, korporativni događaji se sureću sa velikim problemima oko izbora perioda godine i prostora gde će biti održani. Seminari, kongresi, konferencije konvencije, forumi i savetovanja samo su neki od tipova korporativnih događaja. Zajedničko za sve navedene događaje jeste konkretna naučna ili umetnička namena održavanja, objekat koji je tehničko-tehnološki i organizaciono-kadrovski opremljen za održavanje takvih skupova i mahom prolećni i jesenji period godine kada se održavaju pomenuti događaji.

Dobrotvorni događaji su među najzahtevnijim za planiranje, s obzirom da postoji jasna namena održavanja. Neophodno je voditi puno računa oko dekora i nivoa pomeznosti održavanja uzimajući u obzir da je svrha održavanja sakupljanje što veće svote novca za doniranje osobi ili pravnom licu kojoj je to neophodno. Samim tim, budžet je najosetljivija stavka u planiranju ovakvog tipa događaja.

Pitanje Kada?

Kada se održava vaš događaj? Ovakvo pitanje aludira na tačan period godine, dan u nedelji, period dana i predviđenu dužinu trajanja događaja. Od odgovora na ovo pitanje zavisice mnoštvo stvari, od boja detalja i enterijera, preko dizajna pozivnica, sastava jelovnika do programa sadržaja.

Na primer, krajnje je neukusno koristiti bele, svilene prostirke za dekoraciju u periodu jeseni ili tople, zatvorene boje u toku leta. Za potrebe menija najbolje je koristiti sezonske namirnice koje su najdostupnije u tom periodu, poput kukuruza u toku jeseni, lubenica u leto ili zimnica u toku zime. Najzad, ne treba zaboraviti ni lokaciju održavanja događaja koji takođe vrlo zavisi od perioda godine održavanja. Na primer, Florida je izuzetno popularna destinacija za održavanje svetskih konvencija, ali ne i u sezoni uragana. Isti se slučaj i sa savezanim državama SAD na severoistoku (Masačusets, Mejn, Rod Ajlend...) koje su, iako vrlo popularne za održavanje brojnih događaja, područja sa izraženim snežnim olujama u zimskom periodu, pa se najčešće tada i izbegavaju.

Lokacija i period održavanja događaja su usko povezani i sa budžetom. Ukoliko se događaj organizuje u vansezonskim periodima godine (pre i posle leta) i tokom radnih dana, to će znatno uticati na visinu pripremljenog budžeta, s obzirom da su to finansijski najpovoljniji periodi za njihovo održavanje. Takođe, ukoliko je to neka od manje atraktivnih

lokacija, pa samim tim i povoljnija za održavanje događaja, može izuzetno doprineti uštedi sredstava i preusmeriti ih na druge rashode.

Od dužine trajanja događaja zavisiće puno organizacionih komponenti o kojima treba voditi računa uzimajući u obzir raspoloživa novčana sredstva. Na primer, ukoliko se angažuje uživo muzika treba voditi računa o dužini trajanja događaja, jer većina izvođača peva ili svira tri do četiri sata, pa samim tim je neophodno dodatno plaćanje ukoliko se prekovremeno angažuju i sl.

Pitanje Gde?

Gde se održava vaš događaj? Cilj ovog pitanja jeste pronalaženje adekvatne lokacije za održavanje događaja koje će obuhvatiti odgovarajući kapacitet, sadržaje, logistiku i svakako koja će biti lako dostupna gostima.

Lokacija održavanja događaja biće jedna od prvih segmenata koji se mora planirati pri organizaciji. Velika je razlika organizovanja događaja na otvorenom od onih u zatvorenom prostoru. Prvi je izuzetno sezonskog karaktera i zavisi od klimatskih, odnosno vremenskih uslova određenog podneblja. Jedna od najčešćih opcija jeste postavljanje odgovarajućih šatora u slučaju neplaniranih vremenskih nepogoda. Šator samim tim predstavlja dodatni trošak jer mora ispunjavati brojne uslove poput adekvatnih rashladnih/grejnih uređaja, osvetljenja, adekvatnih podnih obloga, nameštaja (sto, stolice ili klupe...) uređaja za provetravanje vazduha i sl.

Događaji koji se organizuju u zatvorenim prostorima su svakako manje uslovljeni vremenskim uslovima, pa su i zahvalniji za organizaciju. Kod ovakvih događaja postoje brojne razlike u zavisnosti da li se održavaju u hotelskoj svečanoj sali, muzejskim prostorijama ili kongresnim centrima.

Svaki od navedenih prostora prate drugačija interna pravila i propisi oko organizacije a takođe i brojne druge usluge koje se najčešće ne mogu koristiti u prostorima otvorenog tipa (posluga, garderoba i sl.). Imajući to u vidu, organizacija događaja u zatvorenim prostorima je znatno lakša i sigurnija, pa ovakav tip događaja preovlađuje u svetu.

Pitanje Zašto?

Zašto se održava vaš događaj? Kakva mu je tačna namena? Ukoliko znamo odgovore na postavljena pitanja, olakšaćemo sebi planiranje i početka realizacije održavanja događaja. Pridržavajući se osnovnog cilja, odnosno namene događaja, olakšaće nam brojne donešene odluke u vezi sa budžetom, dekorom, lokacijom i brojnim drugim izborima oko kojih ćemo morati da se odlučimo u toku organizacionog procesa.

Dobrotvorni događaji

Ovakav tip događaja organizuje se u vidu gala večeri, ručkova, modnih spektakla, trka životinja i sl. Sakupljeni novac ima uvek funkciju doniranja određenom fizičkom licu ili organizaciji.

Gala večeri koje su dobrotvornog karaktera naplaćuju skuplje ulaznice, pa je samim tim to osnovni izvor prihoda, dok na primer dobrotvorne trke pasa ili konja imaju namenu što obimnijeg sakupljanja novca od uloga posetioca kako bi donatorska svota bila što veća. Ovakav tip događaja je sve prisutniji u razvijenim zapadnim zemljama.

Društveni događaji

Venčanja, proslave rođendana, godišnjica ili veridbi predstavljaju prave primere društvenih događaja. Takve događaje najčešće karakteriše visok nivo privatnosti što ovakav vid događaja znatno razlikuje od ostalih tipova. Društvene događaje prati i izražena individualnost koja je uslovljena osobama koje je organizuju. Na primer, prilikom organizovanja svadbi, mladoženji može biti sasvim svejedno gde će se proslava obaviti pogotovo kada je u pitanju dekor enterijera, dok mlada najčešće insistira da sala mora biti pompezno okićena i estetski atraktivna.

Korporativni događaji

Korporativni događaji su u suprotnosti društvenim. Svaki od ovih događaja zahteva utvrđenu nameru i zbog toga postoji znatno manje prostora za izražavanje ličnih želja. Postoji nekoliko segmenata korporativnih događaja:

- Sastanci,
- Promocija novih proizvoda,
- Jubileji,
- Godišnje proslave i
- Izleti.

Pitanje *Koliko/Kako?*

Koliko novca imate u budžetu organizacije događaja? Na samom početku planiranja organizacije najčešće se ne zna pouzdan podatak o svoti novca koja će biti potrebna za rashode događaja, ali se mora znati okvirna cifra. Rashodi će zavisi od brojnih faktora a među njima su i lokacija, jelovnik, broj gostiju, dnevnice osoblja itd., ali je uvek bitno imati novac u rezervi za nepredviđene izdatke koji često prate brojne organizacije događaja.

Ukoliko se preduzeće/institucija javlja kao organizator npr. određenog seminara i ne može se olako trošiti novac, neophodno je dobro obratiti pažnju kakvi su prioriteti tog događaja, koja je ciljna grupa i kakva su njihova očekivanja.

U svakom slučaju potrebno je obratiti pažnju na dobijene odgovore *pitanja 5W* i *pitanja How* kako bi što racionalnije doneli odluke o potrošnji novca koja nas očekuje (Wolf et al, 2005).

15.2. ORGANIZACIJA DOGAĐAJA

Proces planiranja, organizacije i realizacije jednog događaja (manifestacije, koncerta, konferencije, kongresa, samita, sportkog takmičenja i slično), je vrlo složen i zahtevan. Bez obzira da li se radi o Hallmark lokalnom ili regionalnom događaju ili o Mega događaju koji ima višestruk nacionalni i međunarodni značaj, ceo proces se planira nekoliko meseci ili godina unapred.

Pre svega, potrebno je *imenovati organizacioni odbor* skupa ili događaja, koji čine ljudi koji žele da rade na kreiranju i razvijanju pojedinih faza i elemenata sve do realizacije. Uvek treba imati alternativu za određene osobe koje povremeno zamenjuju iz opravdanih razloga nekoga iz prve postave tima. Unapred se ugovaraju poslovi ko će?, šta da radi? i kada?, i pravi se takozvani Road map – plan aktivnosti kao svojevrsni kartografski prikaz celokupne ideje i projekta sa jasnim i do detalja razjašnjenim etapama realizacije događaja. Mora se voditi računa da u timu budu odgovorne, elokventne, komunikativne osobe koje su staložene, brzo rasuđuju i sposobne su da vrlo brzo reše neplanirane probleme koji se javljaju

tokom čitavog perioda organizacije nekog događaja. Tim se deli na više pod timova: tim koji se bavi finansijama, koji komunicira sa medijima i organizuje press, koji se brine o transferu i smeštaju i katering, koji se brine o distribuciji i pripremi propagandnog materijala, koji se brine o dočeku učesnika i bezbednosti, koji se brine o tehnicima i niz drugih timova u odnosu na to kakav je skup, događaj, koliko traje, koliko ima učesnika i kakvog je značaja.

Zatim, potrebno je blagovremeno slati interne izveštaje o urađenim fazama pripreme i organizacije samog događaja i na taj način vršiti etapnu to jest, segmentiranu evaluaciju. U slučaju da neko iz tima ne radi svoj posao, može se na vreme reagovati i završiti propušteni deo organizacije i čak menjati osoba iz tima. Organizacija kongresa i drugih događaja ne trpi neprofesionalnost i tolerisanje određenih propusta jer je sve uzročno-posledično vezano i lančano se napravi pometnja ukoliko jedan segment ne funkcioniše. Zato je važno redovno praviti sastanke sa timom i kontrolisati njihov rad, davati im smernice i zajednički rešavati određene probleme, nego posle trpiti dalekosežne posledice ako se desi neki veliki propust.

Prvo se napiše takozvana **Bid Documentation** (dokumentacija za apliciranje) koja služi da ubedi ljude iz Advisory Board da treba u navedenom mestu to jest destinaciji da se održi navedeni događaj. Ova aplikacija u zavisnosti od događaja sadrži:

1. Vrlo moderno izdizajniran prikaz same zemlje, regije, grada i mesta gde se održava događaj (u vizualnom smislu – profesionalne fotografije, tip slova i tako dalje).
2. Geografske i turističke prednosti položaja i kratak opis kako se može stići do destinacije u kojoj se održava događaj (udaljenost od aerodroma, od graničnog prelaza, od većeg mesta).
3. Kratak iatorijat mesta sa glavnim turističkim atrakcijama.
4. Detaljan opis radnog dela konferencije, kongresa sa tačnom satnicom kada počinje registracija, otvaranje i rad po sekcijama.
5. Detaljan opis turističkog – neoficijalnog dela, kada se ide na izlete sa itinererima i satnicom.
6. Detaljan opis kongresnih kapaciteta, hotela, kompletne usluge od toga koliki je protok podataka u Internet mreži do cena smeštaja, ishrane.
7. Podaci o transferu od aerodroma do hotela i mesta događaja i druge servisne informacije
8. i niz drugih detalja u zavisnosti od toga o kom događaju se radi.

Bitno je naglasiti da jezik i stil pisanja u bid aplikaciji mora biti savršeni engleski, sa jakim kolokacijama, sa proverenim i tačnim podacima, napisan tako da vas ne ostavlja ravnodušne nego poželite da vaš kongres, skup, događaj organizujete baš na tom mestu koje vam se nudi. Isto tako, usmeno izlaganje osobe koja iznosi činjenice o kongresnim i drugim kapacitetima i obrazlaže zašto je na primer Novi Sad baš najbolje mesto za taj događaj je vremenski ograničeno na nekoliko minuta i mora biti elokventno, sugestivno, tečno. Može se desiti da ukoliko se prihvati vaša aplikacija za organizatora i domaćina nekog događaja dođe do provere, to jest da agenti određene kompanije ili organizacije dođu nenajavljeni u posetu na destinaciju da provere da li je sve ono što ste naveli u aplikaciji tačno, u kojoj meri je tačno i kada taj deo bude zadovoljen onda je definitivno verifikovano da će se događaj desiti na to mestu u ugovoreno vreme.

Potrebno je kontaktirati sve navedene osobe koje smo mislili da stavimo u plenarni deo rada da li se slažu sa tim i da li žele da održe uvodnu reč. To treba da budu erudite to jest korifeji svoje struke koji izlažu inovativne ideje i na taj način postavljaju tematiku daljeg skupa o kojoj treba raspravljati.

Pojedini organizatori obrazuju timove kao što su:

1. tim volontera
2. tim za dekoraciju
3. tim za postavljanje bine, opreme
4. tim za postavljanje i uređenje banket sale
5. tim za čišćenje sale i inventara
6. tim za komunikaciju sa medijima
7. tim za prodaju ulaznica
8. tim za nabavku i catering
9. tim za registraciju i identifikaciju
10. tim za finansije
11. tim za pisanje mejlova i pisama učesnicima, profesorima i donatorima
12. tim za lobiranje kod donatora, generalnih sponzora i eventualnih suorganizatora skupa
13. i niz drugih specifičnih timova u zavisnosti od vrste događaja.

Posebno se formira deo tima koji je zadužen za pravljenje finansijskog plana događaja po segmentima. Taj tim aplicira za sufinansiranje nekog događaja u republičkim, pokrajinskim ili lokalnim fondovima i sekretariatima. Brine se o tome da li su napravljeni svi ugovori i rešenja, o protoku novca i uplatama na dinarskom i deviznom računu od kotizacija. Sakupljaju se svi dokazi o raznim vrstama plaćanja putem predračuna, računa, virtumanski, blok i fiskalnih računa i slično. I posle realizacije samog događaja pravi se finansijski presek stanja i izveštaj za pravdanje dobijenih sredstava i za sve vrste uplata i isplata sa tekućih računa. Taj proces obično traje još nekoliko meseci posle skupa jer obično neko kasni sa uplatom novca pa se ne može do karaja uraditi, kako se to pomalo žargonski kaže zatvoriti finansijska konstrukcija samog događaja.

Sve vreme, tokom procesa organizacije šalju se mejlovi učesnicima o eventualnim izmenama u radu skupa, o promeni satnica i drugim izmenama. To rade veb administratori koji na sajt organizatora događaja postavljaju sve informacije o programu rada, banere eventualnih sponzora, korisne podatke i zanimljivosti kao što su na primer dnevne prognoze vremena, kursna lista, brojevi taksi službi i slično. Takođe, oni vode računa o pristiglim mejlovima i obaveštavaju nadležnu službu o tome. Šalju prve, druge i treće pozive, čestitke za novogodišnje i božićne, uskršnje praznike, jubileje, podsećaju određene osobe da nisu izvršile uplate, nisu poslale naučni rad ili neke druge podatke. Objavljuju listu prihvaćenih apstrakata, radova i drugih stvari. Odgovaraju na pojedinačne mejlove i pružaju sve korisne informacije o samoj destinaciji i mestu održavanja događaja.

Nekoliko dana pre događaja mora se izvršiti detaljan monitoring da li je sve urađeno i ko je odgovoran za pojedinačne segmente to jest detalje:

1. Proveri se lista učesnika i gostiju – ko vrši transfer od aerodroma ili stanice do hotel, ko proverava da li su se smestili u hotel (osoba za kontakt sa recepcijom i menadžmentom hotel).

2. Raspored sedenja i osobe koje učestvuju u planarnom radu skupa – ukoliko se neko ne pojavi u radu plenuma se uključuje osoba koja je zamena i koja je na vreme obavestena o tome i ima pripremljeno izlaganje to jest obraćanje skupu.

3. Broj i imena osoba – volontera koji dočekuju učesnike, koji rade na garderobi, koji dele propagandni materijal i vrše registraciju učesnika.

4. Broj i imena osoba koje najavljuju događaj u medijima, daju izjave i uzimaju podatke od novinara o tome kada i u kojim novinama to jest emisiji će se pustiti prilog radi prikupljanja press-dokumentacije (press-clipping).

5. Broj i imena osoba koji vode računa o tehnici (mikrofoni, osvetljenje, prezentacije, fotografisanje i snimanje (kao obavezna dokumentacija i faktografija). Obavezno se uradi jedna grupna fotografija sa učesnicima skupa i sa organizatorima – domaćinima.

6. Broj i imena osoba koji obezbeđuju usluge catering-a u pauzama između rada sekcija, organizuju i poslužuju na kafe pauzama (vode računa da bude dovoljno hrane i pića).

7. Broj i imena osoba koji na događaj donose štampani materijal i propagandne komplete (kese, olovke, blokove, zbornike apstrakata i radova, časopise, natpise sa imenima osoba koje izlažu, akreditacije i drugo) koji se dele učesnicima. Oni postavljaju i roll-upove i banere u foajeu i holu ispred ranih sala i u samim salama i prostorima gde se održava događaj.

8. Organizator je dužan da nakon održane sekcije proveri da li je u sali ostalo nešto i da sve ostavi u prvobitnom stanju.

U ovoj i ranijoj fazi potrebno je angažovati tim ljudi iz PCO to jest, PCA (Professionals Conference Organizers, PC Agencies) kompanija i agencija koji će za vas organizovati uz novčanu nadoknadu određene segmente događaja. To su osobe koje imaju kontakt sa svima ključnim partnerima u organizaciji skupa od distributera namirnima i tehničke opreme, preko medija do ljudi koji rade transfer gostiju, obezbeđenja i drugih detalja koji opterećuju organizatora i često se dešavaju propusti, jer ne postoji nadzor, a to upravo rade PCO agencije.

Ono što se obavezno praktikuje u svetu a kod nas nije u dovoljnoj meri zastupljeno jeste *volonterizam* koji u velikoj meri pomaže organizatoru skupa, jer je to značajan broj ljudi koji predstavljaju bitnu radnu snagu od proseca organizacije protokola i dočeka pojedinih učesnika do sitnih detalja. Isto tako postoje specijalizovane agencije koje se bave dekoracijom enterijera i brendiranjem čitavog skupa i događaja i pomažu u traženju krajnih rešenja o od toga kako će izgledati pozivnica, do dekoracije inventara u banquet salama, cvetnih aranžmana i slično. Postoje detaljni planeri o tome u kojoj fazi organizacije se šta radi. U odnosu na oblik sale i broj učesnika kako se postavljaju stolovi. Jer završna, takozvana gala večera jeste važan segment samog događaja gde se posle oficijalnog dela uživa i gde se sabiraju utisci, gde se učesnici upoznaju i druže i razmenjuju informacije, uspostavljaju kontakt i saradnju.

Na pojedinačnim sekcijama i tokom nekog događaja moramo imati osobe koje nas izveštavaju o tome šta se dešava u kojoj sali, da li je sve pod kontrolom. Isto tako, moramo organizovati i delegirati osobe koje predsedavaju ili imaju ulogu moderatora u radu sekcije, radionice i slično. Ukoliko se radi o nekom kulturnom događaju (predstava, koncert i drugo) ili nekom sportskom događaju važno je isplanirati adekvatno obezbeđenje, posebno ukoliko učestvuju u radu važne ličnosti (javne ličnosti, političari, ambasadori) a čemu mora biti i obavestena policija prilikom prijave samog skupa ili događaja. Postoji posebna procedura u našoj zemlji gde se skup prijavljuje ako je u zatvorenom prostoru policiji a ukoliko je na otvorenom još komunalnoj inspekciji i JP Čistoća i za to se plaćaju određene takse u zavisnosti od toga koliki nam je prostor u kvadratnim metrima potreban da bismo organizovali određeni skup ili događaj.

Skupovi, kongresi i drugi događaji u našoj zemlji još uvek nisu da tom visoko profesionalnom nivou i ne postoji dovoljan broj agencija koje se bave samom organizacijom skupa. U Beogradu i Novom Sadu kao najvećim administrativnim centrima sa najboljim kapacitetima za održavanje događaja i smeštaj gostiju postoji svega par organizacija. U

Beogradu su najznačajniji kapaciteti Sava centar, hoteli: hotel IN, hotel M, Intercontinental, Hayatt, Holiday In i drugi. U Novom Sadu su to Kongresni centar Master, SPENS, hoteli: Park, Leopold, Prezident, hotel A, hotel Centar, i kongresni kapaciteti SNP-a, NIS-a, Univerzitetskog kampusa i drugo. Nažalost, i pored truda Nacionalnog kongresnog biroa Srbije, naša zemlja nema još uvek dovoljan broj velikih i profesionalno organizovanih kongresa i događaja koji bi nas jače i bolje pozicionirali na evropskoj i svetskoj mapi značajnih kongresnih i event destinacija.

Kroz posebnu obuku, cross-training procese i radionice obučavaju se oni koji lobiraju na loklanom i širem nivou za organizaciju događaja i prikupljanje finansijskih sredstava. Tokom sastanaka potrebno je voditi računa o tome kako smo obučeni, kako sedimo, kakve gestove pravimo, kojoj intonacijom govorimo, koliko smo spremni da koncizno u jasno govorimo. Važno je da znamo šta pred kim pričamo, kada treba da budemo detaljniji a kada je dovoljno da iznesemo osnovne činjenice. Moramo u nekoliko reči i rečenica da napravimo psihološki profil osobe sa kojom razgovaramo i da razgovor vodimo u našem smeru kojim postizemo željeni cilj.

Vizuelna identifikacija osoba koje organizuju skup je jako važna. Nije na odmet imati posebno dizajnirane detalje u garderobi koji sugerišu da ste deo nekog tima i da predstavljate određenu instituciju. To može biti kravata, ešarpa, bedž ili neki drugi detalj. Naravno je važno da ste dovoljno lepo obučeni, uredni i da na sastanke ne idete ukoliko niste zdravi kako ne bi ometali tok sastanka. Zato je važno da bar dve osobe budu zadužene i za neke važne stvari i da kako se kaže budu decision make-eri, oni koji donose odluke, da bi jedni drugog mogli da menjate u vanrednim situacijama.

Na kraju svakog događaja važno je još jednom se zahvaliti onima koji su pomogli samu organizaciju: generalnim sponzorima i donatorima, prijateljima i pokroviteljima događaja. Naravno i učesnicima i usmeno i zahvalnicama na samoj završnoj ceremoniji zatvaranja i jednim srdačnim mejlom posle nekoliko dana od završetka skupa. Važno je da je napravi evaluacija samog događaja i da se formira komisija ili savet koji će brinuti o zaključcima samog skupa a oni će se publikovati kao poseban dokument koji će biti prosleđen svim učesnicima blagovremeno, po završetku skupa.

Kraj nekog događaja znači da se gase svetla, ali ne za organizatora već za učenike. Potrebno je napisati sve izveštaje u kojima se navode svi eventualni propusti i stvari koje se trebaju popraviti u proseku budućeg planiranja i realizacije jednog skupa. Zatim se odlučuje o tome da li ćete i dalje raditi sa svim članovima tima i partnerima u organizaciji. Ovde su vrlo uopšteno navedeni procesi i faze organizacije. O svakoj od njih postoje posebni planeri i seminari koji se u svetu mogu pohadati i dobiti licenca za pojedinačne segmente. Ono što je izvesno jeste činjenica da će se skupovi, konferencije i događaji uvek dešavati bez obzira na finansijsku krizu koja vlada u svetu. Pa čak će se ljudi okupljati i zbog toga. Ovo je vrlo profitabilna grana koja je naročito važna u turizmu jer može da uposli veliki broj osoba i da donese značajnu finansijsku dobit svim stejkholderima u procesu organizacije događaja.

Korisne informacije:

Kongresni biro Srbije (*Serbia Convention Bureau*) je otvoren 2007. i do sada je uspeo da Srbiju, kao kongresnu destinaciju pozicionira na 51. mesto u svetu, što predstavlja značajan pomak u odnosu na prvobitno 77. mesto. Ova pozicija Srbije može biti još bolja ukoliko i univerziteti kao i celokupna akademska mreža u Srbiji budu više sarađivali sa Kongresnim biroom.

Takođe, sve češće su inicijative za otvaranje lokalne kancelarije Kongresnog biroa u Novom Sadu pri Turističkoj organizaciji grada Novog Sada, ali i na Paliću i na Kopaoniku i Zlatiboru.

Budući *Business & Convention Bureau* je jedna od najznačajnijih institucija koja će imati veliki značaj u privrednom razvoju Novog Sada i dovođenju budućih delegata, zvaničnika i investitora u naš grad. Prema zvaničnoj statistici ICCA-e (*International Congress and Convention Association*), koja se odnosi na njene gradove i države članice, oko 40% delegata koji su učestvovali na nekom događaju vrte se u narednih 5 godina na istu destinaciju sa svojom porodicom ili prijateljima, ukoliko su bili zadovoljni turističkom uslugom i proizvodom.

Svi fakulteti su značajni partner Kongresnom birou Srbije. Svaki naučni radnik koji je član neke regionalne, evropske ili svetske asocijacije iz određene naučne oblasti može doprineti boljoj integraciji grada Novog Sada u sistem ICCA-e i bržem privrednom razvoju.

Nažalost, Novi Sad još uvek nije na njihovoj listi, između ostalog i zbog činjenice da se na godišnjem nivou ne organizuje minimum 4 kongresa ili konferencije, za koje se aplicira uz podršku Kongresnog biroa Srbije.

Predlažemo vam da pogledate sledeće linkove:

<http://www.scb.travel/> - Kongresni biro Srbije (*Serbia Convention Bureau*)

<http://www.iccaworld.com/> - ICCA (*International Congress and Convention Association*)