

# Cuprins

Introducere.....	9
Capitolul 1. <i>Abordarea conceptuală a managementului evenimentelor</i> .....	11
1.1. Puțină istorie și câteva date despre evenimente.....	11
1.2. Evenimentele și managementul lor.....	13
1.3. Cadrul de lucru al managementului evenimentelor.....	17
1.4. Tipuri de evenimente.....	20
Capitolul 2. <i>Industria evenimentelor</i> .....	30
2.1. Cererea de evenimente.....	30
2.2. Tipuri de organizații din domeniul evenimentelor.....	33
2.2.1. Organizațiile și managementul evenimentelor.....	34
2.2.2. Organizații din sectorul public.....	37
2.2.3. Organizații din sectorul privat.....	37
2.2.4. Evenimentele prin parteneriat public-privat.....	38
2.3. Descrierea principalelor tipuri de organizații din industria evenimentelor.....	40
2.4. Factori de succes sau eșec al firmelor de pe piața evenimentelor.....	44
2.5. Profesionalizarea managementului evenimentelor.....	46
2.6. Impactul industriei evenimentelor asupra dezvoltării comunităților.....	50
Capitolul 3. <i>Inițierea și documentarea evenimentelor</i> .....	54
3.1. Declanșarea evenimentelor: de la scop la idee, temă și obiective.....	54
3.2. Selectarea celei mai bune idei.....	58
3.2.1. Selecția în funcție de piață.....	58
3.2.2. Selecția în funcție de activități.....	59
3.2.3. Selecția în funcție de resursele financiare.....	60
3.2.4. Selecția în funcție de timp.....	60
3.2.5. Selecția în funcție de riscuri.....	61
3.3. Documentarea evenimentelor.....	61
3.3.1. Stabilirea tipologiei evenimentului.....	63
3.3.2. Obținerea detaliilor despre componentele-cheie ale evenimentului.....	67
Capitolul 4. <i>Marketingul evenimentelor</i> .....	74
4.1. Mixul de marketing și estimarea cererii.....	75
4.1.1. De la 4P la 8P în domeniul evenimentelor.....	75
4.1.2. Cercetarea pieței și cererea potențială.....	77
4.1.3. Segmentarea și motivarea grupului-țintă.....	80

4.2. Planul de marketing și promovarea evenimentelor .....	83
4.2.1. Conținutul planului de marketing .....	84
4.2.2. Acțiunile și materialele de promovare .....	86
Capitolul 5. <i>Locul, amenajările speciale și producția evenimentelor</i> .....	91
5.1. Identificarea și evaluarea locurilor de desfășurare .....	91
5.1.1. Unicitatea locului – punctul forte al reușitei evenimentelor .....	91
5.1.2. Selecția locului .....	93
5.2. Proiectarea planului de utilizare a spațiului .....	100
5.3. Infrastructurile necesare evenimentelor .....	102
5.3.1. Infrastructura de transport .....	103
5.3.2. Parcărilor .....	104
5.3.3. Serviciile de salubritate .....	105
5.3.4. Asigurarea cu utilități .....	108
5.4. Amenajări specifice evenimentelor .....	109
5.4.1. Decoruri .....	110
5.4.2. Organizarea spațiului pentru plasarea participanților .....	114
5.4.3. Marcajele și indicatoarele .....	115
5.5. Producția evenimentelor .....	116
5.5.1. Luminile .....	117
5.5.2. Acustica și sonorizarea .....	118
5.5.3. Video-foto .....	119
5.5.4. Efectele speciale .....	120
Capitolul 6. <i>Servicii și programe pentru participanții la evenimente</i> .....	122
6.1. Înregistrarea participanților .....	123
6.2. Servicii de transport, cazare și conexe .....	125
6.2.1. Transportul participanților .....	126
6.2.2. Cazarea participanților .....	127
6.2.3. Servicii conexe .....	128
6.3. Primirea participanților la eveniment .....	128
6.3.1. Zona de primire a participanților și personalul necesar .....	129
6.3.2. Managementul cozilor de așteptare .....	130
6.3.3. Controlul accesului .....	131
6.4. Programele de divertisment .....	132
6.4.1. Regia și scenariul .....	133
6.4.2. Artiștii .....	133
6.4.3. Aspecte legale privind difuzarea melodilor .....	134
6.5. Programele complementare pentru personalități și însoțitori .....	135
6.5.1. Personalitățile și respectarea protocolului .....	135
6.5.2. Programul pentru însoțitori .....	137
6.5.3. Integrarea persoanelor cu nevoi speciale .....	139
6.6. Amintirile oferite participanților .....	140
6.6.1. Obiecte promoționale .....	141
6.6.2. Ceremonia de premiere .....	141
6.6.3. Cadouri .....	143
6.6.4. Souveniruri .....	144

Capitolul 7. <i>Servicii de alimentație publică</i> .....	146
7.1. Particularități ale servirii alimentelor și băuturilor .....	146
7.1.1. Preferințele și restricțiile alimentare .....	147
7.1.2. Stabilirea meniului .....	148
7.1.3. Alegerea stilului de servire .....	150
7.1.4. Alegerea furnizorilor de servicii de alimentație publică .....	152
7.2. Organizarea meselor, pauzelor de cafea, cocktailurilor .....	154
7.2.1. Micul dejun .....	154
7.2.2. Pauzele de cafea ( <i>coffee break</i> ) .....	156
7.2.3. Prânzul .....	157
7.2.4. Cocktailurile .....	158
7.2.5. Cina .....	160
7.3. Probleme și soluții privind organizarea meselor .....	161
7.3.1. Prevenirea riscurilor generate de consumul de alcool .....	161
7.3.2. Personalul care asigură servirea .....	163
7.3.3. Controlul situațiilor atipice .....	164
Capitolul 8. <i>Resursele umane ale evenimentelor</i> .....	166
8.1. Necesarul de personal .....	166
8.1.1. Estimarea necesarului de resurse umane .....	167
8.1.2. Recrutarea și angajarea personalului .....	169
8.2. Organizarea echipei evenimentului .....	171
8.2.1. Organigrama și comunicarea în echipă .....	171
8.2.2. Managerul evenimentului .....	173
8.3. Managementul echipei .....	174
8.3.1. Instruirea echipei .....	175
8.3.2. Motivarea .....	176
8.3.3. Evaluarea performanțelor .....	177
8.3.4. Conflictele și concedierea .....	179
Capitolul 9. <i>Managementul financiar al evenimentelor</i> .....	181
9.1. Planificarea financiară a evenimentelor .....	181
9.1.1. Cheltuielile unui eveniment .....	182
9.1.2. Sursele de venituri .....	186
9.2. Bugetul evenimentelor .....	191
9.2.1. Elaborarea bugetului .....	192
9.2.2. Pragul de rentabilitate ( <i>break-even point</i> ) .....	196
9.2.3. Fluxurile de numerar sau <i>cash-flow</i> -ul .....	198
Capitolul 10. <i>Managementul riscurilor evenimentelor</i> .....	201
10.1. Riscurile evenimentelor .....	202
10.1.1. Identificarea riscurilor .....	203
10.1.2. Evaluarea riscurilor și a impactului lor .....	206
10.1.3. Planul acțiunilor de răspuns la situațiile de risc .....	209
10.1.4. Monitorizarea și controlul riscurilor .....	212
10.2. Comunicarea și sistemul de comunicații în situații de risc .....	213

10.3. Siguranța și securitatea evenimentelor .....	215
10.3.1. Siguranța participanților .....	216
10.3.2. Securitatea bunurilor .....	218
10.4. Servicii medicale de urgență .....	220
10.5. Parcările și transportul .....	222
10.6. Managementul și controlul mulțimilor .....	225
10.7. Contracte, permise și licențe .....	229
<b>Capitolul II. Închiderea și evaluarea evenimentelor .....</b>	<b>232</b>
II.1. Planificarea închiderii evenimentelor .....	232
II.2. Evaluarea evenimentelor .....	237
II.3. Documentația post-eveniment .....	242
<i>Bibliografie</i> .....	245

DUMITRU OPREA  
GABRIELA MEȘNIȚĂ  
MARIUS ALEXA

# MANAGEMENTUL EVENIMENTELOR

PERSONALE • ORGANIZATORIALE • INTERNAȚIONALE

### 5.3.1. Infrastructura de transport

Managerul se va preocupa de opțiunile pe care le oferă participanților pentru a ajunge la locul evenimentului, la cazare și în alte zone de interes. Acest lucru înseamnă o documentare atentă despre variantele de transport existente, dar și realizarea demersurilor necesare pentru a se evita călătoriile cu peripeții. Se vor prezenta diferite variante, în funcție de potențialul financiar al participanților. Uneori, sunt solicitate și servicii complementare destinate personalităților sau sponsorilor.

În sprijinul organizatorilor, pentru transport se poate folosi o listă de verificare a soluțiilor și cerințelor de transport ale participanților, conform celei din tabelul 5.4.

Tabelul 5.4. Listă de verificare a soluțiilor și cerințelor de transport

A acțiuni de îndeplinit pentru călătoria participanților	Cerințe speciale de transport	Opțiuni de a călători
Stabilirea căilor de transport care pot fi utilizate (aerian, cale ferată, rutieră etc.)	Pentru echipamente și diverse materiale	Avion
Negociere cu liniile de transport aerian, cale ferată ș.a.	Conexiuni pentru grupuri	Automobil/taxi
Întâmpinare la sosire/plecare	Parcări	Autobuze
Organizarea unor zboruri de tip charter	Sisteme de transport public și privat	Limuzine
Identificarea unor itinerare posibile	Vehicule speciale	Vapoare/feriboturi
Obținerea de reduceri sau sponsorizări	Spectatori și participanți	Tren
	Personal administrativ și voluntari	Camioane
	Distribuitori și furnizori	Microbuze
		Altele

În funcție de numărul persoanelor ce necesită deplasarea de la stația de sosire la cazare sau la locul evenimentului, de momentele sosirii și de tipul mijlocului de transport, se pot folosi autobuze/autocare de 55, 47 sau 36 locuri, microbuze de 24, 15 sau 8 locuri, limuzine ș.a.

Când se planifică deplasarea persoanelor cu autobuze sau autocare, se vor lua în considerare următoarele aspecte:

- distanța pe care se efectuează deplasarea (în ore și km), pentru a nu se exagera cu timpul de transport;
- orele la care se organizează plecările și sosirile, pentru a se evita întârzierea sau rătăcirea participanților;
- numărul persoanelor ce solicită transport, care stă la baza stabilirii numărului de curse și a intervalelor orare, respectând reglementările legale și pe cele de siguranță;
- locul de plecare poate fi în stațiile de transport public sau în alte zone;
- existența mijloacelor de comunicare între cele două extremități ale traseului;
- marcajele pentru indicarea punctului de plecare/sosire a mijloacelor de transport;
- desemnarea unei persoane responsabile care să poată oferi informațiile cerute de participanți;
- asigurarea unui set pentru călătorii, cu o sticlă de apă, hârti și detalii despre traseu etc.

Pentru deplasarea la evenimentele mari este necesară colaborarea cu instituțiile abilitate să gestioneze aglomerările din trafic. Concertele, la care participă mii de oameni, sunt realizate împreună cu autoritățile locale, cu forțele de ordine, iar organizatorii vor respecta procedurile poliției și jandarmeriei.

Se încurajează folosirea sistemului de transport public pentru o mai ușoară accesibilitate, dar și pentru că se elimină problema parcarilor. Transportul cu mijloace auto mari le permite participanților și organizatorilor să socializeze. În plus, oferă și un sentiment de siguranță. În acest caz, se vor stabili curse speciale, cu stații dedicate doar evenimentului, cum ar fi în apropierea locurilor de cazare, centrelor comerciale, piețelor centrale.

Când transportul este destinat grupurilor mai mici, se poate apela la orice mijloc de transport, inclusiv cele mai puțin obișnuite, de genul mașinilor militare, bărcilor, autoturismelor sau autobuzelor foarte vechi (cu comandă la ambele capete sau cu aburi), cai, gondole, mocănițe, trenuri speciale, căruțe, iahturi ș.a.

### 5.3.2. Parcările

Pentru orice vehicul sosit la eveniment se va pune la dispoziție un loc de parcare, dar se vor avea în vedere și zonele pentru staționări temporare, folosite numai pentru descărcarea bagajelor. Lipsa parcarilor provoacă un puternic disconfort.

Planificarea locurilor de parcare, ca număr, timp de parcare/staționare, tip al mașinilor, se realizează mai ușor dacă se ține cont de lista de control din tabelul 5.5.

Tabelul 5.5. Lista de control pentru sistemul de parcare

Criterii de control	Detalii
Solicitanții locurilor de parcare	Artiști invitați Distribuitori și furnizori Expozanți Oaspeți ai evenimentului Persoane cu dizabilități Personal administrativ și voluntari Spectatori VIP-uri
Tipuri de mijloace de transport	Autoturisme ale participanților Curse speciale (autobuze/autocare/microbuze) pentru transfer persoane de la aeroport, gară etc. Limuzine Mijloace de transport marfă și echipamente Vehicule cu rol recreativ Vehiculele salvării/poliției/pompierilor
Oferte posibile pentru zonele de parcare	Garaje Locuri special amenajate pentru parcare Locuri gestionate prin satelit Locuri cu utilizare temporară Parcări cu plată sau fără Parcări dirijate de personal specializat Parcări private Parcări rezervate Parcări stradale controlate

Criterii de control	Detalii
Aspecte de urmărit	Accesibilitatea parcărilor Asistență tehnică prin personal specializat Capacitatea/disponibilitatea parcărilor Comunicarea cu personalul specializat Controlul locurilor de parcare Distanța la care se află parcurile de locul evenimentului Marcaje pentru locurile de parcare Permise speciale de acces la parcare Programul de funcționare Semnalizare corespunzătoare Siguranța și securitatea locurilor de parcare

Pentru o mai bună informare și orientare în spațiu, se recomandă realizarea unui plan al parcărilor și a unor afișe pentru atenționarea participanților („Încuiați autovehiculele !”, „Nu lăsați lucruri valoroase în mașină !” ș.a.). De asemenea, se va indica dacă parcare este gratuită sau cu plată, cu afișarea listei de tarife.

Se practică și preluarea, respectiv parcare mașinii de către persoane special angajate, dar spațiul de parcare tot trebuie să existe undeva.

În cazul evenimentelor complexe, de exemplu, un concert pe o arenă sportivă, o finală de fotbal, responsabilul cu parcurile va ține legătura cu autoritățile publice, dar și cu specialiștii în probleme de trafic și parcuri. Se vor desemna persoanele implicate, cu atribuțiile ce le revin, care vor avea o ținută specială pentru a fi ușor recunoscute. Ele vor avea sisteme de comunicație în dublu sens.

Parcurile pot fi folosite, la rândul lor, ca spații pentru desfășurarea unor evenimente, de tipul concertelor, paradelor, curselor de carting, expozițiilor etc., motiv pentru care se va acorda o atenție sporită amenajărilor specifice și efectelor pe care le au.

### 5.3.3. Serviciile de salubritate

Atât din motive practice, igienice, cât și ecologice, organizatorii trebuie să-și pună problema gunoaielor. De regulă, aici intră colectarea, separarea și reciclarea acestora. Se știe că evenimentele, în general, implică un consum imens de resurse într-o perioadă scurtă de timp, cantitatea de gunoi generată fiind mult mai mare decât în mod obișnuit.

Administrarea gunoaielor nu va fi lăsată la voia întâmplării, pe principiul „vom vedea atunci cum rezolvăm”, ci vor exista planuri de colectare și valorificare a gunoaielor solide, semisolide sau lichide. Plecând de la gradul lor de pericolozitate, de la sursele de proveniență și ținând cont de posibilitățile de reciclare, depozitare și transport, se vor alege soluții concrete pentru curățarea zonei. Tendința este ca evenimentele să-și propună de la bun început să fie prietenoase cu mediul și locul, astfel încât acesta din urmă să fie predat proprietarului așa cum a fost la preluare.

În funcție de loc, se va stabili dacă problemele de salubritate vor fi gestionate de deținătorul spațiului sau vor fi subcontractate, îndeosebi atunci când vor fi necesare lucrări sau adaptări speciale. Aceste aspecte se vor regăsi în buget. Când sunt soliciitate construcții speciale, organizatorii vor verifica dacă locul se pretează.



Pentru monitorizarea atentă a reziduurilor din timpul evenimentelor, în tabelul 5.6 este prezentată o listă a principalelor aspecte de care trebuie să se țină cont:

Tabelul 5.6. *Lista de control pentru gestionarea reziduurilor*

Aspecte de urmărit	Detalii
Tipuri de reziduuri	Apa menajeră Articole de unică folosință Conținutul toaletelor ecologice Deșeuri alimentare/bucătărie Deșeuri toxice Materiale rezultate din despachetări Moloz/cărămizi sparte/pietriș Sicle, cutii de aluminiu, bidoane de plastic (pet-uri), cutii de carton
Sisteme de colectare a gunoalelor	Bidoane/vase colectoare/butoaie Căruțe/roabe Containere colectoare (pe tipuri de gunoale) Coșuri Grămezi amenajate Pungi, saci Stație de compactare Separatoare de gunoale
Sisteme de tratare	Compactare Compostare Gropi de gunoi Incinerare, inclusiv cu posibilitatea de producere a energiei Reciclare Tocare

Se va realiza un plan de identificare a tuturor reziduurilor, a sistemelor de servicii și a echipamentelor pentru controlul, colectarea și tratarea adecvată a acestora. Există riscul unor amenzi consistente în cazul poluărilor accidentale sau să se plătească un preț foarte mare pentru operațiunile de refacere a zonei. De aceea, echipa va evalua din timp efectele evenimentului asupra mediului, dar și pe cele financiare. Vor fi consultate autoritățile din domeniu, pentru respectarea aspectelor legale, iar politicile privind administrarea reziduurilor vor fi aduse la cunoștința întregului personal, a participanților și a prestatorilor de servicii.

Primul pas îl reprezintă *estimarea cantităților de reziduuri*, fie pe baza experiențelor anterioare, fie conform standardelor în vigoare, cuantificând și planificând numărul de pubele, oamenii pentru serviciile de salubritate, toaletele ecologice, mașinile de spălat străzile etc.

*Colectarea și transportul reziduurilor* se vor baza pe un număr suficient de recipiente și pe un orar bine stabilit pentru curățenie și transport. Coșurile sau recipientele colectoare vor avea marcajul specific tipului de gunoi colectat. Substanțele pe al căror ambalaj scrie „PERICOL!”, „OTRAVĂ!”, „TOXIC!”, „ATENȚIE!” vor fi tratate cu atenție sporită. Organizatorii vor contracta firme specializate pentru transportul lor în locuri special amenajate.

Pentru asigurarea salubrității, dar și pentru confortul participanților, echipa se va preocupa și de *existența toaletelor*. De cele mai multe ori, lungimea pauzelor este condiționată și de numărul spațiilor destinate toaletelor și spațiilor de igienizare. Se consideră că timpul mediu pentru mersul la toaletă este de 5 minute pentru femei și de 3 minute pentru bărbați, la care se adaugă 30 de secunde pentru spălarea și uscarea mâinilor.

Dacă evenimentele au loc în aer liber, se va apela la toalete portabile, într-o gamă destul de variată, de la o simplă cabină până la toalete portabile de lux, cu apă curentă, ventilație, coșuri de gunoi, bideuri, dozatoare de săpun lichid, oglinzi, lămpi fluorescente, aer condiționat, sistem de încălzire, fond muzical. Conform Portable Sanitation Association International ([www.psal.org](http://www.psal.org)), toaletele portabile care necesită alimentare continuă cu apă și energie electrică se vor plasa la 30,5 metri de liniile de alimentare cu energie sau apă, iar cabinetele la 7,6 metri de zona în care se desfășoară evenimentul. De asemenea, pot fi achiziționate puncte sanitare pentru spălarea mâinilor, dușuri, cabine pentru schimbarea bebelușilor sau cabine pentru persoane cu dizabilități.

Numărul mediu al cabinetelor de toaletă este determinat de numărul participanților și de durata evenimentului, conform tabelului 5.7.

Tabelul 5.7. Necesarul de toalete în funcție de numărul participanților și de durata evenimentului<sup>3</sup>

Nr. participanți	Nr. ore de desfășurare dintr-o zi										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
0-100	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	
250	3	3	3	3	4	4	4	4	6	6	
500	4	4	6	6	6	8	8	8	10	10	
1.000	5	6	6	7	7	8	10	10	12	12	
2.500	8	10	12	14	16	18	20	20	22	24	
5.000	12	16	18	20	22	24	28	30	34	36	
7.500	22	26	32	36	40	42	46	48	50	54	
10.000	30	36	42	50	54	58	60	68	72	72	
125.000	36	38	47	63	78	94	109	125	141	156	
150.000	36	38	56	75	94	113	131	150	169	188	
200.000	40	50	75	100	125	150	175	200	225	250	

*Reducerea consumurilor, reutilizarea și reciclarea* sunt cuvinte tot mai des întâlnite în strategiile de conservare a apei, aerului, pădurilor și a altor resurse naturale. Atât din motive practice, cât și etice, organizația care derulează evenimentul se va preocupa de aceste aspecte. Sunt importante procedurile și acțiunile de promovare specifice, pentru a arăta publicului grija față de mediu și atașamentul față de valorile dezvoltării durabile.

3. Silvers, J.R., *Professional Event Coordination*, Wiley, New Jersey, 2004, p. 153.

Pentru *reducerea consumurilor* este util să se acționeze în următoarele direcții :

- evitarea articolelor de unică folosință (cești, pahare, farfurii, tacâmuri ș.a.);
- cumpărarea produselor vrac, nu în pachetele;
- folosirea de câni și cești reutilizabile;
- înlocuirea documentației tipărite cu cea în format electronic (e-mail, înregistrare electronică, evaluare electronică ș.a.);
- înlocuirea caserolelor de la mesele de prânz cu sandviciuri;
- apelarea la sistemele electronice de facturare, de check-in/check-out;
- renunțarea la flip-chart-uri și folosirea tabielor;
- folosirea materialelor reciclabile de ambalat în locul ambalajelor de plastic sau polistiren, a hârtiei reciclate și a cernei din soia.

În privința *reutilizării*, se recomandă :

- plasarea peste tot a coșurilor colectoare pentru materialele reciclabile sau poluante;
- donarea echipamentelor care au rămas după eveniment;
- donarea mâncării și a băuturilor excedentare;
- tipărirea față-verso;
- refolosirea pungilor de plastic;
- colectarea și păstrarea suportului din plastic sau polivinil al ecusoanelor pentru alte evenimente;
- refolosirea agrafelor, pinezelor și acelor cu gănălie.

Legat de *reciclare*, se vor avea în vedere elementele cu impact asupra mediului, cum ar fi :

- bateriile;
- calculatoarele (donații sau reciclare);
- unitățile de memorie externă;
- aparatele foto de unică întrebuințare;
- sticlele;
- metalul din cutiile de ambalat;
- tot ce este din plastic;
- cartușele de imprimantă.

Recomandările de mai sus constituie doar câteva exemple. Lista lor poate fi extinsă cu alte modalități de reciclare, reutilizare sau reducere a consumurilor.

#### 5.3.4. Asigurarea cu utilități

Practic, orice eveniment are nevoie de surse de energie, apă și alte utilități. Nu toate locurile dispun de ele, astfel că trebuie să se estimeze necesarul de energie, apă, gaz. Se vor analiza inclusiv cerințele de amplasare, precum și normele tehnice de exploatare a instalațiilor și echipamentelor. Una este să soliciți câteva prize de alimentare cu energie electrică și alta să creezi o infrastructură temporară total independentă,