

Практичне заняття 5

Фінансове управління заходами

Методи оцінювання ефективності івентів. Фінансова класифікація івент-заходів. Фінансові питання при організації івентів. Піраміда оцінки ROI в івент-

індустрії. Прямі, непрямі, змінні витрати.

1. Методи оцінки ефективності івентів

Event – це потужна галузь, яка активно розвивається, проте на даний момент не існує єдиної методики оцінки ефективності спеціальних заходів.

За

даними досліджень кожен четвертий директор з маркетингу в США вважає подієві заходи найрезультативнішим комунікаційним засобом. Разом з тим майже 80% івент-агенцій не мають певної системи оцінки івент заходів.

Найбільш популярними методами при оцінці special event, які багатьма експертами визнаються основними, є:

– опитування, в основі методу лежить система запитань, пропорованих опитуваному, відповіді котрого і створюють необхідну інформацію. Існує два різновиди опитування, пов'язаних із письмовою або усною формою спілкування інтерв'юера із респондентом: анкетування та інтерв'ю. Кожний варіант опитування являє собою один із найбільших різновидів соціально-психологічного спілкування, обумовленого рядом обставин: змістом анкети

чи інтерв'ю (перелік питань), якістю роботи анкетера чи інтерв'юера, ситуацією опитування, умовами його проведення та ін.;

– оцінка роботи партнерів і підрядників (робота має будуватися на партнерських взаємовигідних відносинах, що забезпечить усім сторонам найкращі можливості і максимальний прибуток);

– рентабельність інвестицій (return on investments (ROI)) – фінансовий коефіцієнт, який ілюструє рівень прибутковості або збитковості бізнесу, враховуючи суму зроблених в цей бізнес інвестицій.

Фінансові показники. У будь-якому випадку необхідно уважно стежити за показниками витрат і доходів і при необхідності вносити корективи.

Використовуйте ці дані в подальшому. Враховуйте також специфічні показники для заходів. Наприклад,

розрахуйте свій показник ROEM - return of event marketing (на противагу ROI -

return of investment). Для цього розділіть згенеровані доходи заходи на маркетингові витрати. Нормальним показником є рівень в 10-20%.

Наприклад,

витрати на маркетинг заходи - \$ 1000.. Дохід повинен скласти \$ 10 000- \$ 20

000.

Дані, зібрані завдяки цим дослідженням, допоможуть зрозуміти плюси і

мінуси проведеного івенту, вибудувати картину громадської думки, виявити переваги аудиторії, тощо. Фінансове планування і грамотний фінансовий контроль – важливий аспект при проведенні будь-якого заходу. Навіть якщо проводиться захід, який не приносить прибутку, все одно загальна логіка міркування залишається такою ж. Просто в графі доходів стоятиме 0, і основну увагу потрібно приділити тому, щоб «збиток» (загальна вартість проведення заходу) не перевищив допустиму для вас межу. Важливо точно знати, скільки саме було витрачено на конкретний захід, причому ще в ході його підготовки. Планування корпоративного заходу від ефективності. Ось як виглядає планування заходів на основі методології Event ROI.

Рівень 5. ROI

Кожен захід повинен у результаті приносити прибуток, або його ROI буде негативним. Формула прибутку – це чистий дохід від продажів мінус витрати,

так що зрештою ваш захід має призвести або до збільшення виручки, або до

зменшення витрат – або до того й до іншого.

Оцінити у грошах ефект від корпоративної конференції не завжди просто. Якщо компанія, наприклад, збирала відділ продажів на триденний тренінг, а

потім побачила зростання доходів, як зрозуміти, якою мірою це заслуга тренінгу, а в якій — вдалої рекламної кампанії чи вигідної цінової пропозиції?

Тому в методології Event ROI рекомендується рахувати ефективність заходу,

починаючи з 4 рівня.

Рівень 4.

89Вкладення івента – результат фізичної дії, яку здійснюють учасники заходу у визначений закладений організаторами період після заходу.

Організатори заздалегідь визначають, який показник є цільовим та скільки з учасників мають його досягти, щоб захід вважався успішним.

Наприклад, ми вважаємо конференцію відділу продажів успішною, якщо не

менше 60% присутніх підрозділів збільшать показники виконання квартального

плану не менше, ніж на 30% до кінця року. Здорово, якщо потім буде можливість порівняти результати учасників із результатами контрольної групи

— тими, хто не відвідував захід.

Використовуючи такий підхід, можна заздалегідь розрахувати, скільки додаткового доходу компанії принесе кожен співробітник чи кожний підрозділ, який виконав цільовий показник. Крім того, такі розрахунки в майбутньому допоможуть оцінити ефективність заходу, вони ще й стануть хорошим аргументом в обґрунтування кошторису.

Рівень 3. Дія.

Наступним кроком при плануванні потрібно визначити ту дію, яку учасник повинен вчинити на заході або пізніше і який забезпечить виконання мети. Наприклад, ми хочемо, щоб співробітники на тренінгу освоїли нові підходи у продажах, стали їх застосовувати у роботі та менше упустили клієнтів. Це буде цільовою дією: освоїти і бути готовим застосовувати. Організатори повинні визначити, як і коли вимірюватимуть цю дію. Чи буде це опитування про наміри, яке проводиться одразу після заходу? Або, можливо, звіт, який учасники підготують за місяць. Або якась зовнішня оцінка — наприклад, аналіз переговорів із клієнтами упродовж місяця після тренінгу.

Рівень 2. Знання та навички.

На наступному рівні планування організатор повинен поставити собі питання: «Що мають дізнатися чи випробувати учасники на заході, щоб змінити свою поведінку та діяти у потрібному руслі?». Що сприятиме тому, що співробітники відділів продажу з нашого прикладу застосовуватимуть нові підходи? Чи тренінг є найефективнішим способом освоїти навички? Можливо, буде краще провести майстер-клас у точках продажу чи запросити хорошого мотиваційного спікера? Якщо ми організуємо навчання чи тренінг, як переконаємося, що учасники зрозуміли матеріал і освоїли нові навички? Які є на цьому шляху бар'єри та обмеження і як ми обходимо їх? Як ми виміряємо мотивацію працівників до змін на виході?

1. Середовище навчання.

Навчання не можна відокремити від середовища, в якому воно відбувається. Чи може голодна, змерзла людина адекватно сприймати інформацію та освоювати нові навички? Чи може людина, якій п'яту годину бубнять без мікрофона в залі на 500 осіб, взагалі щось сприйняти? У середу навчання входить як сам простір, де проходить захід, і все, що впливає фізично чи емоційно учасників.

Дослідження показують, що такі елементи, як світло, музика, колір та їжа серйозно впливають на процес навчання та освоєння навичок, а форма презентації часто має більший вплив, ніж її зміст.

Рівень 0. Цільова аудиторія.

Неважливо, наскільки добре організовано простір на заході, наскільки правильно, динамічно та з потрібними акцентами сформовано програму, якщо організатори помилилися з аудиторією. Якщо учасники заходу — зовсім не ті люди, які можуть забезпечити виконання цільової дії, яка, зрештою, принесе компанії гроші. Наприклад, на тренінг збирають рядових менеджерів, але вони не зможуть застосувати нові підходи, освоєні на заході, бо це суперечить регламентам їхньої роботи і не знаходить порозуміння у безпосереднього керівника. Тому базовий нульовий рівень оцінки ефективності — правильний вибір цільової аудиторії.

Після заходу.

Коли ми оцінюємо ефективність заходу, що минув, ми йдемо по піраміді Event ROI знизу вгору. Для публічних заходів першим пунктом буде оцінка аудиторії: чи відповідала вона цільовою. З корпоративними заходами у цьому

91 сенсі простіше: організатори завжди точно знають, хто присутній на заході, ніж кожен із учасників займається у компанії.

Наступним кроком організатори оцінюють загальну задоволеність учасників та якість організації: наскільки було комфортно, ситно, зручно. Зворотній зв'язок по цих пунктах краще збирати гарячими слідами, відразу після заходу. У цьому чудово може допомогти мобільний додаток.

Потім йде оцінка отриманих знань та освоєних навичок. У цьому ж додатку можна провести контрольне тестування, щоб оцінити, що учасники придбали за час заходу, які знання та навички вони планують використати у

своїй роботі. На цьому етапі організатори також оцінюють ефективність нетворкінгу, якщо він має допомогти учасникам заходу у виконанні цільових дій.

Організатори корпоративних заходів мають набагато більше інформації про життя учасників після івента, ніж організатори публічних заходів. Це дозволяє аналізувати набагато більше параметрів оцінки вкладу заходу. Головне — знати заздалегідь ще на етапі планування заходу, що і як

оцінюватиметься.

2. Фінансова класифікація івент заходів

У перших темах лекцій ми говорили про різні види заходів та класифікували їх по цілям і завданням. Говорячи про фінанси, потрібно запропонувати новий тип класифікації заходів.

Згрупуємо їх таким чином:

– Заходи, що безпосередньо приносять прибуток. До них можна віднести деякі семінари та конференції, фестивалі, виставки, концерти, аукціони, спортивні змагання;

– Самоокупні заходи. Це подія, коли організація не ставить перед собою цілі отримати вигоду з самого заходу, але не хоче особливо витратитися на його

проведення, тобто покривати витрати з власних коштів. У цьому випадку організатор прагне звести до одного рівня доходи і витрати заходу.

Реєстраційний внесок для учасників виступає таким собі майновим 92цензом, що відсікає непотрібну аудиторію (Майновий ценз (англ.

property

qualification) — обмеження в правах громадян, або ж людей взагалі, майно чи

доходи яких менше визначеного розміру). Такі заходи частіше проводять організатори, чий профіль event-менеджмент. Сюди можна віднести: деякі конференції (наукові та професійні) і семінари (консультаційні що проводяться

з метою реклами товарів чи послуг), а також міські свята, спортивні змагання,

ділові сніданки;

– Заходи, що опосередковано приносять прибуток. Це прес-конференції, презентації, промо-акції, BTL-акції, заходи щодо стимулювання продажів, заходи для партнерів, міські свята, відкриття нових торгових центрів, тощо.

Сам захід залишається витратним для організації, проте при якісному проведенні підвищує продажі основних товарів та послуг вашої організації;

– Безприбуткові або планово збиткові заходи. Сюди відносять корпоративні свята, урочисті прийоми, ювілеї, весілля, дні народження та ін.

Заходи не мають комерційної мети, прибутку немає, але з певних причин їх проводять. При цьому варто зазначити, що і збиткові заходи принесуть певний

ефект – нематеріальні досягнення і тому в якийсь момент окупляться.

Деякі підходи до визначення ефективності заходу:

1) як інструмент впливу на клієнта івент заходи стоять в одному ряду з рекламою, PR, сайтом компанії, упаковкою, дистрибуцією.

2) як інструмент впливу на власних співробітників – в одному ряду із заробітною платою, соціальним пакетом, зручним робочим місцем, службовою

машиною або мобільним телефоном і т. п. Перераховані інструменти здебільшого мають чітку вартість – можна точно розрахувати, наприклад, ефективність вкладень у рекламу. В ідеалі заходи мають стати таким же «прораховуваним» інструментом.

3. Фінансові питання при організації івентів.

При організації івент потрібно велику увагу приділяти питанням бюджету заходу.

Існують певні правила планування бюджету, а саме:

931) Плануйте бюджет гнучко;

2) Спланувавши бюджет і погодивши його, докладайте всі сили, щоб більше нічого не змінювати;

3) Якщо бюджет доводиться міняти і заново затверджувати – він був спланований погано;

4) Сплануйте буфер бюджету – заздалегідь зарезервовані кошти на термінові непередбачені потреби (це важливий момент);

5) Затвердіть реалістичні й зрозумілі всім методи оцінки заходу.

Фактори, що впливають на бюджет. На розрахунки повинні вплинути дані проведених досліджень, на підставі яких можна припускати, скільки буде

учасників і які будуть приблизні витрати (і приблизні доходи). При складанні

бюджету необхідно дотримуватися балансу творчого та фінансового планування. Навіть на етапі творчого планування свої ідеї та їх грошовий еквівалент співвідносити з реальними можливостями.

Доходи:

Реєстраційні внески. Одна з основних категорій доходів. Учасники платять за можливість бути присутнім на заході.

Продаж квитків на заходи. Різновид реєстраційних внесків, це скоріше стосується масових заходів – виставок, концертів. Зазвичай квитки відносно

недорогі. Крім того, Клієнтами частіше стають фізичні особи, а не компанії. З

фінансової точки зору специфіка цих доходів полягає в тому, що квитки частіше купують безпосередньо перед відвідуванням заходу, прямо на вході.

Іншими словами, необхідно враховувати, що до початку заходу ви не знаєте,

скільки у вас буде Клієнтів (скільки Ви продасте квитків), і працюєте в стані

високого ступеня невизначеності.

Допомога спонсорів. Існують фінансові, технічні та інформаційні спонсори. Їхня допомога – один з найбільш поширених видів доходів. Але в той

же час наявність спонсорів прирікає на деякі додаткові витрати, пов'язані з виконанням зобов'язань по відношенню до них.

94Знижки, що надаються технічними спонсорами, також можна записувати в дохід (і витрати), так як зекономлені гроші еквівалентні заробленим.

Розмір

доходу дорівнює можливим витратам, які ви отримали б, якби не працювали з

технічним спонсором.

Доходи від реклами. Захід може бути цікавим майданчиком для реклами інших компаній, і ви можете продавати цю можливість. Залежно від типу і специфіки заходу це може бути розміщення стенду, розповсюдження рекламних брошур, розміщення символіки рекламодавця на різних носіях.

Доходи від оренди площ. Це класична стаття доходів для організаторів виставок. Але вона може стати спільною і для інших видів заходів.

Комісійні. Можна укласти договір про комісійну винагороду при виникненні певних умов. Наприклад, якщо спеціалізована event-компанія робить захід за замовленням корпоративного Клієнта, готель або кейтеринг може виділити кілька відсотків у вигляді комісійних або накопичуваних бонусів за розміщення замовлення у них. Існує ціла індустрія бронювання готельних номерів, конференц-залів та ін., що працює на комісійних. Друга можливість – отримання комісійних від компанії, що рекламується на вашому

заході, у разі якщо один з Клієнтів зробить у неї замовлення.

Проконтролювати

це буде дуже важко, тому звертатися до цієї можливості, потрібно тільки якщо

існують дуже довірливі відносини з компанією і (або) є грамотний агентський

договір, а також технічна можливість перевірити факт покупки завдяки вашому

заходу. Якщо такої можливості немає – залишається тільки довіра. Дане співробітництво можна реалізувати також, якщо стороння організація здійснює

торгівлю своєю продукцією на вашому заході.

Бартерні угоди. Гроші зекономлені є гроші зароблені. Якщо ви можете отримати за бартером щось, на що витратили б гроші, то це можна записати і в

витрати, і в доходи (тут можемо розглянути це як доходи). Взаємодія з технічними спонсорами – приклад свого роду бартерної угоди. Однак не

завжди бартерна угода – технічне спонсорство. Спонсорство припускає цілий

пакет послуг (у тому числі рекламу спонсора), в той час як бартер – відносно

95 проста операція. Ви можете скоротити видаткову частину свого бюджету,

надаючи ті чи інші свої послуги в обмін на продукцію ваших партнерів. Наприклад, обмін поліграфічної продукції на можливість участі у заході. Гранти, дотації. Досить часто зустрічається джерело фінансування при проведенні заходів за замовленням урядової або громадської організації. Інші доходи. Існують і інші категорії доходів. Як і взагалі у підприємницькій діяльності, отримання їх обмежують лише ваша уява і закон.

Витрати. Витрати поділяються на прямі і непрямі (накладні). Прямі витрати – пов'язані з проведенням самого заходу, наприклад:

- Оренда приміщення;
- Оренда/купівля обладнання;
- Реклама;
- Харчування учасників;
- Зарплата тимчасового персоналу;
- Транспорт;
- Кейтеринг.

Прямі витрати, в свою чергу, складаються з суми постійних (фіксованих) і змінних витрат. Постійні (фіксовані витрати) – це всі витрати,

що не залежать від того, скільки людей брало участь у заході. Тобто фіксовані

не змінюються прямо пропорційно числу учасників.

До них можна віднести:

- Витрати на маркетинг і рекламу;
- Витрати на оренду приміщення заходу;
- Винагорода консультантам;
- Витрати на допоміжний персонал;
- Витрати на оформлення, звук, світло, музику, декорації;
- Забезпечення шоу-програми;
- Транспортні витрати (якщо це витрати на всіх учасників, загальний автобус);

96- Проживання (якщо це витрати на всіх учасників, наприклад оренда пансіонату);

- Інші витрати.

Змінні витрати – це всі витрати, що залежить від кількості осіб на заході.

До цієї категорії витрат можна віднести:

- Роздаткові матеріали;

- Закуси, харчування (послуги кейтерінгу);
- Подарунки;
- Транспорт і проживання (якщо ці витрати враховуються індивідуально, наприклад таксі з аеропорту);
- Інші витрати, що залежать від чисельності учасників.

Непрямі (накладні) витрати – не пов'язані безпосередньо з самим заходом, але необхідні для його організації:

- Зарплата для постійного персоналу;
- Оренда офісу, зв'язок;
- Офісні, канцелярські витрати;
- Телефонний зв'язок, інтернет;
- Амортизація, тощо.

Зарплата персоналу є помітною частиною витрат бюджету компанії. Щоб ефективно її розраховувати, облік непрямих витрат можна вести пропорційно часу, витраченому співробітником на організацію заходу.